



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Mudanças Administrativas na Gestão do  
Clube de Regatas do Flamengo:  
Uma análise à luz da Teoria da Burocracia**

**Daiana de Oliveira Azevedo**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Junho de 2016.



**Daiana de Oliveira Azevedo**

**Mudanças Administrativas na Gestão do Clube de Regatas  
do Flamengo**

**Uma análise da gestão de Eduardo Bandeira de Mello**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

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

Orientador: Marcelo Piñeiro

Rio de Janeiro

Junho de 2016.

“A maioria das pessoas gasta mais tempo e energia ao falar dos problemas do que a de enfrentá-los.” (Henry Ford)

## Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por me proporcionar essa experiência incrível, me colocando em convívio com pessoas muito especiais e que compartilharam comigo experiências e conhecimentos incríveis.

Aos meus pais, Adelina de Oliveira e Antônio Azevedo, que sempre entenderam e apoiaram meus objetivos em relação a minha formação. Aos meus irmãos, Diogo, Dalane e Denise que mesmo inconscientemente me apoiaram e respeitaram minha jornada. Em especial, a minha irmã Denise que, além de me apoiar nesse processo, me deu todo o suporte psicológico, principalmente nos momentos difíceis, para que eu finalizasse minha graduação.

À minha avó, tios, primos e conhecidos que, mesmo de longe, me apoiaram nessa caminhada.

Aos meus amigos que me apoiaram ao longo da vida, estando sempre comigo me apoiando e incentivando. Em especial aos amigos que a PUC me deu Renata Sathler e Vinicius Duarte que tornaram as tardes e noites mais divertidas e prazerosas. A Priscila Damacena, pela atenção, motivação e irmandade desde a infância. A Roberta Nascimento, por todo o suporte e disponibilidade desde o início dessa caminhada.

Às pessoas que se disponibilizaram a fazer as entrevistas, entendendo e colaborando com esse trabalho. Em especial André Galdeano e Benny Kessel, pela confiança, atenção, disponibilidade e compreensão.

Ao meu orientador Marcelo Piñeiro que desde o início comprou a minha idéia. Apoiando, se disponibilizando, dando total apoio.

Por fim, a todos aqueles que me apoiaram e mandaram energia positiva e que fazem a diferença na minha vida. Compartilho meu sentimento de alegria e satisfação por concluir mais uma etapa da minha vida.

## Resumo

AZEVEDO, Daiana de Oliveira. Mudanças Administrativas no Clube de Regatas do Flamengo: Uma análise da gestão de Eduardo Bandeira de Mello. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas 47. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Há muitos anos o destaque do futebol brasileiro está fora das quatro linhas. Os clubes de futebol deste país vêm se destacando pela má administração. Além disso, o país passa por uma severa crise que atinge todos os setores da economia. Para que o futebol do Brasil não fique apenas como lembrança, é necessária uma reformulação urgente na estrutura dos clubes de futebol desse país. O Clube de Regatas do Flamengo, por estar em evidência com seu processo de profissionalização da sua gestão, é objeto de estudo deste trabalho e gerou a seguinte questão: como foi o processo de racionalização da administração que foi recentemente implantado no clube. Para entender e analisar esse processo utilizou-se como marco conceitual a teoria Burocrática de Weber que ajuda a entender a nova gestão adotada pelo Flamengo.

### Palavras- chave

Gestão no Futebol, Teoria Burocrática, Administração, Racionalização, Profissionalização

## **Abstract**

AZEVEDO, Daiana de Oliveira. Administrative changes in the Clube de Regatas do Flamengo. Rio de Janeiro, 2016. Number of pages 47. End of Course Work - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

For some time now the Brazilian football has been played outside the football fields. Football clubs have been standing out for their bad administration. Besides, Brazil is currently under a severe crisis that strikes every single sector of the economy. A deep reform in the structure of the football clubs in the country is necessary to make them stand out not only as holders of memories of glorious days. Under the spotlight for its management professionalization process, Clube de Regatas do Flamengo is the object of this work. The club's management streamlining process, recently implemented, is further understood and analyzed using as a conceptual framework Weber's Bureaucratic Theory, which helps us to understand Flamengo's new management.

### Key-words

Football management, Bureaucratic Theory, Management, Streamlining, Professionalization

## Sumário

1	O tema e o problema de estudo	1
1.1	Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2	Objetivo do estudo	2
1.3	Objetivos intermediários do estudo	2
1.4	Delimitação e foco do estudo	3
1.5	Justificativa e relevância do estudo	3
2	Referencial teórico	4
2.1	Teoria da Burocracia	4
2.2	Características da Burocracia	5
2.2.1	Caráter Legal das Normas e Regulamentos	6
2.2.2	Hierarquia de autoridade	6
2.2.3	Departamentalização	6
2.2.4	Impessoalidade nas relações	7
2.2.5	Competência técnica e meritocracia	7
2.2.6	Especialização da administração	7
2.2.7	Profissionalização dos participantes	8
2.3	O mercado da bola	8
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise do estudo	11
3.1	Tipo de pesquisa	11
3.2	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	11
3.3	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	12
3.4	Formas de tratamento e análise dos dados coletados	12
3.5	Limitações do Método	12
4	Apresentação e análise dos resultados	14
4.1	Clube de Regatas do Flamengo	14
4.1.1	História	14
4.1.2	Situação antes da administração Bandeira	14



4.1.3 Administração Bandeira	15
4.2 Análises das entrevistas	17
4.2.1 Evidências de Norma e Regulamento (Estatuto)	18
4.2.2 Evidências de Departamentalização	19
4.2.3 Evidências de Hierarquia	20
4.2.4 Evidências de Impessoalidade nas relações	21
4.2.5 Processo de contratação e Plano de carreira	22
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	24
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	25
6 Referências Bibliográficas	26
7. Anexo 1	29
7.1 Respostas dos entrevistados	30

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Organograma atual do Flamengo (FLAMENGO, 2016) .....	17
--	----

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Evolução de receitas do Flamengo (FLAMENGO, 2015) .....	16
--	----

# 1 O tema e o problema de estudo

## 1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

O Brasil passa por um momento de crise econômica e política, talvez, a mais severa dos últimos cinquenta anos. O resultado disso, como de costume, é o alto índice de desemprego, produtos e serviços ficando mais caros, aumento dos impostos dentre outras coisas que, no final, pesam no bolso da população. Além disso, a crise atinge diversos setores da economia fazendo com que o país entre em recessão (BASILE e LAMUCCI, 2015).

O futebol não ficou imune a essa crise, tanto que alguns clubes, se não a maioria, está sentindo o efeito dela desde o final de 2014 quando muitas empresas que os patrocinam notificaram a não continuidade do contrato. Exemplo disso foi o caso do Fluminense FC que, segundo o portal UOL (2014), fora notificado de que o contrato com a Unimed seria rescindido após 15 anos de parceria. A Unimed era a principal e, em alguns momentos, a única patrocinadora do clube.

Para muitos, a crise no futebol brasileiro veio após o histórico 7 a 1 da seleção Alemã sobre o Brasil. Porém, essa crise existe há anos e não é reflexo apenas dos resultados dentro de campo. Segundo o jornalista Kfourri (2015), o futebol brasileiro está em crise desde 1950 quando nos classificamos o país do futebol, mas a expectativa não foi satisfeita. Além disso, os problemas daquela época perduram até os dias de hoje: dificuldades de quitar os salários dos jogadores, dificuldade de reter novos talentos por muito tempo, dificuldades de conter a violência e estádios defasados.

Esses problemas são resultados da má gestão dos clubes que, muitas vezes, são administrados de forma amadora. Uma pesquisa feita pela revista Exame (2015), abordou a reformulação na gestão do Clube de Regatas do Flamengo a partir da presidência de Eduardo Bandeira de Mello que assumiu a difícil missão de reerguer o clube. Esse que em 2012, ainda segundo a reportagem da revista Exame (2015), possuía uma dívida de 715 milhões de reais.

Ao assumir a presidência em janeiro de 2013, Eduardo Bandeira de Mello tinha uma proposta audaciosa de aplicar técnicas de gestão empresariais. O mesmo, além da difícil missão de reequilibrar as contas do clube, tinha que fazer uma reestruturação interna, pois o Flamengo era “sugado por todos os lados”. Havia parentes de dirigentes que pegavam materiais do clube sem pagar. Além disso, o clube não possuía orçamento nem controle de caixa, a comunicação entre os departamentos era limitada e havia funcionários que recebiam seus salários e não iam trabalhar (EXAME, 2015).

Com o objetivo de voltar a ser o maior clube de futebol do Brasil, o Flamengo adotou uma gestão profissional, comprometida e responsável. Para isso, dispensou e parou de contratar jogadores de futebol e atletas de esportes olímpicos com salários muito altos (algo que no Brasil não é muito aceitável pelos torcedores) e está mudando profundamente a sua estrutura profissional, através de um modelo de gestão mais racional, com o objetivo de torná-la mais enxuta e mais eficiente (FILHO e VAREJÃO, 2015).

Devido à necessidade de profissionalização dos clubes brasileiros e à premiação de melhor gestão de clubes transparência financeira recebida em 2015 pelo Clube de Regatas do Flamengo (ALMEIDA, 2015), o presente trabalho procurou analisar o processo de racionalização administrativa, implantado no Flamengo, que hoje é referência no Brasil. Por esse motivo, a pergunta central desse estudo é: como foi o processo de racionalização administrativa implantada no Clube de Regatas do Flamengo?

## **1.2 Objetivo do estudo**

O objetivo desse trabalho é identificar as transformações administrativas na nova gestão do Clube de Regatas do Flamengo, com ênfase no processo de racionalização administrativa implantado.

## **1.3 Objetivos intermediários do estudo**

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Identificar as principais características da burocracia;
- ✓ Investigar as práticas administrativas antes da gestão atual;
- ✓ Analisar a abrangência dessas práticas administrativas – se são usadas em todos os setores do clube estudado;

- ✓ Investigar as práticas administrativas na gestão de Eduardo Bandeira de Mello;
- ✓ Debater até que ponto as duas gestões se relacionam;
- ✓ Propor análises e ajustes no processo de modernização das práticas administrativas.

#### **1.4 Delimitação e foco do estudo**

O presente trabalho vai analisar o processo entendido como “profissionalização”, à luz do modelo Weberiano que, ao descrever a racionalização da gestão das organizações, define o modelo burocrático.

O trabalho procurou entender e descrever a reformulação da estrutura organizacional e do modelo de gestão do clube em estudo. Tendo como marco teórico a Teoria Burocrática de Weber, o estudo procurou analisar em que medidas as práticas incorporadas à gestão do Flamengo se aproximam do modelo burocrático de Weber.

#### **1.5 Justificativa e relevância do estudo**

As informações produzidas por esse estudo podem ser de interesse dos estudantes de Administração que podem visualizar a aplicação de uma teoria administrativa no dia a dia.

Além disso, para os interessados em gestão no campo esportivo e para os dirigentes de clubes de futebol do Brasil que cada vez mais são pressionados a adotar uma administração responsável e profissional, o estudo também poderá servir de referência.

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos que irão nortear a análise da pesquisa realizada no estudo de caso.

Primeiramente será explicada a Teoria da Burocracia, para posteriormente identificar e explicar suas principais características. Por fim, será dado um contexto sobre o “mundo do futebol”, tendo em vista as particularidades que uma organização deste setor possui e suas consequências para a gestão administrativa.

### 2.1 Teoria da Burocracia

Desde a Revolução Industrial, a sociedade vem passando por um processo de transformação radical. Antigamente, predominavam poucas e pequenas empresas familiares que, em sua maioria, eram de caráter agrário, artesanal e comercial.

Naquela época, esses grupos se organizavam seguindo tradições familiares ou não se organizavam. Apenas produziam e comercializavam sem nenhum estudo prévio da produção e do processo de venda. Além disso, eram donos de todo o processo produtivo, ou seja, trabalhavam de acordo com seus interesses e não se importavam com outros fatores que constituíam uma organização (IGLESIAS, 1981).

Hoje, o cenário é outro. Aquele homem que antes trabalhava para si próprio e defendia seus interesses sozinho está inserido em uma organização que direciona e controla suas atividades, seus interesses e reivindicações. Também, não mais trabalha sozinho, ele passa a trabalhar com outras pessoas, tomar decisões com outras pessoas e por aí vai.

Por isso, as organizações, como são milhares no mundo e têm um papel importante na sociedade, precisam se desenvolver. Para isso, se racionalizam visando à eficiência e a máxima produtividade.

Antes de ser dada continuidade a este capítulo, é necessário entender o significado das palavras organização, racionalizar e eficiência. A primeira pode assumir, pelo menos, dois sentidos: é a combinação intencional de pessoas e

tecnologias com o intuito de atingir determinados objetivos ou é a forma pela qual algo se estrutura (STRATEGIA, 2015). Já a segunda, também pode assumir mais de um significado, mas, para nós, é a forma em que um processo é organizado a fim de diminuir os custos e aumentar os resultados (DICIO, 2016). Por fim, eficiência nada mais é a realização de um processo de maneira eficaz, ou seja, realizar atividades com o mínimo de desperdício (DICIO, 2016).

Convergindo com o objetivo deste estudo, o presente trabalho adotou o modelo Weberiano como referência base do estudo. Este aborda o processo da forma de administrar as organizações, que historicamente deixaram de ser gerenciadas de forma improvisada, pouco racional e passaram a se burocratizar. É importante enfatizar que a burocracia é, sobretudo, a racionalização da forma de gerenciar. Para alcançar seus objetivos as empresas tiveram que passar por este processo (apud CHIAVENATO, 2004).

Segundo o sociólogo alemão Max Weber, que foi o primeiro a estudar profundamente as organizações burocráticas, o termo burocracia seria uma categoria de poder assim como o patrimonialismo, o feudalismo, o patriarcalismo e o carisma. Porém, diferente destes, se legitima no poder racional-legal. Ou seja, se baseia em normas legais racionalmente definidas. Na Administração, quando utilizamos o termo burocracia ou poder burocrático, estamos nos referindo às organizações, organizações burocráticas ou simplesmente burocracias. Portanto, a expressão burocracia é tida como sinônimo de organização (apud BRESSER, 2004).

Já no sentido popular, burocracia assume o significado de ineficiência, apego excessivo aos regulamentos, papelada, número excessivo de tramitações. Para Robert K. Merton, isso é disfunções da burocracia. Porém, o presente trabalho adota o sentido científico que é o utilizado na Administração (apud BRESSER, 2004).

## **2.2 Características da Burocracia**

A racionalidade da burocracia se expressa em três pilares: as organizações têm que ser sistemas sociais formais, impessoais e administradas por profissionais. Segundo Weber, para atingirem seus objetivos através da racionalidade, as organizações devem adotar tais procedimentos. As características que definem o caráter formal, impessoal e profissional são: normas e regulamentos, hierarquia de autoridade, departamentalização, impessoalidade, competência técnica e meritocracia, especialização da

administração, profissionalização dos participantes e previsibilidade do comportamento. Todas serão descritas a seguir (apud BRESSER, 2004).

### **2.2.1 Caráter Legal das Normas e Regulamentos**

Em uma burocracia, são normas e regulamentos racional-legais que norteiam todas as ações dentro de uma organização, ou seja, delega autoridade. É um mecanismo legal onde a organização visa direcionar as atividades e regular tudo que ocorre dentro dela, ou seja, como ela deverá funcionar. Além disso, é uma forma de disciplinar e punir as pessoas na organização. Por interferir em todas as áreas da organização e se adaptarem constantemente aos fatores do ambiente, as normas e regulamentos devem ser escritas e exaustivas. Diferentemente das normas e regulamentos tradicionais que pouco mudam devido a obediência das gerações. Também, por seguirem normas e regulamentos minuciosamente definidos, os comportamentos dos profissionais tornam-se previsíveis (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).

### **2.2.2 Hierarquia de autoridade**

É um sistema onde se adota um mecanismo de mando e subordinação mútua. Consiste em atribuir poder de controle de forma vertical dando formato piramidal a organização. Embora o inferior deva respeitar as ordens do superior, quando aquele discordar da ordem recebida pode recorrer ao superior maior de ambos. Nesse sistema, as funções são “monocromáticas”, ou seja, há um chefe apenas para cada subordinado (apud BRESSER, 2004).

### **2.2.3 Departamentalização**

Além da forma hierárquica que divide o trabalho e autoridade verticalmente, existe a divisão horizontal do trabalho chamada de departamentalização que consiste na disposição dos cargos em uma estrutura horizontal que atribui poder de controle através do cargo e não da pessoa em si. Diferente da primeira, a divisão aqui acontece baseada nos objetivos a serem atingidos. Tem o objetivo de estabelecer as atribuições de cada integrante. Assim, garante que todos saibam quais as suas tarefas, competências e capacidade de comando sem interferir naquilo que não lhe compete (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).

### **2.2.4 Impessoalidade nas relações**

A palavra Burocracia é resultante da junção de duas palavras de origens diferentes. Do francês “bureau” (escritório) e do grego “cracia” (administração) que significa “governo de escritório”. Se baseando no lado abstrato, podemos afirmar que nesse sistema social os cargos e os escritórios são os que governam. Portanto, o poder é legítimo do cargo, que é impessoal, e não do indivíduo. Isso significa que alguém, ao assumir um cargo, deve executar as suas funções de forma impessoal, pois o cargo é impessoal. Isso vale para também para os subordinados que respondem a ordens impessoais dentro da organização (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).

### **2.2.5 Competência técnica e meritocracia**

Por definição, meritocracia é a valorização dos esforços, dedicação e competências técnicas de uma pessoa (CHIAVENATO, 2004).

Já a competência técnica de um indivíduo, representa qual é o grau de domínio e conhecimento que o mesmo tem sobre determinadas técnicas, métodos, processos, para realizar atividades inerentes ao cargo ocupado.

Na Burocracia, esses dois elementos servem para garantir que todos os indivíduos ocupantes de cargo na organização estejam aptos a exercerem tais funções. Logo, devem ingressar em uma instituição pelo conhecimento técnico e não pela pessoa que é. Com isso, o processo de admissão deve levar em consideração a capacidade, mérito, experiência e competência para ocupar o cargo. Além disso, antes de serem admitidos devem passar por testes admissionais e, se aptos para ocupar o cargo, serem admitidos por superiores hierárquicos (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).

### **2.2.6 Especialização da administração**

O administrador não é dono da organização, mas sim uma pessoa especializada para administrar a instituição. Portanto, deve separar os bens que são da empresa dos bens pessoais. O administrador, com suas habilidades e competência, assume o cargo para fazer com que a organização obtenha melhores desempenhos e não usar os bens em benefício próprio (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).



### **2.2.7 Profissionalização dos participantes**

A organização deve sempre recrutar profissionais capacitados e especializados para exercerem bem as atividades. Esses profissionais devem ter uma base salarial, ter perspectiva de seguir carreira dentro da instituição, identificação com os objetivos da empresa e fidelidade com a mesma. Além disso, os profissionais devem ter o cargo por tempo indefinido, sem prazo de validade (apud BRESSER - PEREIRA, 2004).

## **2.3 O mercado da bola**

O futebol é indiscutivelmente uma das indústrias mais rentáveis do mundo. Segundo Oswald (2014), esse mercado movimenta atualmente entre R\$ 455 bilhões e R\$ 577 bilhões.

Apesar de ser o maior ganhador da Copa do Mundo com cinco conquistas e ser reconhecido internacionalmente pela qualidade no futebol, o Brasil possui uma receita muito baixa em relação aos outros países. De acordo com dados do Ministério dos Esportes, o país possui apenas 2% do total do mercado. Este é liderado pela Inglaterra com 30% seguida da Alemanha com 20% do mercado global (OSWALD, 2014).

O nosso mercado interno de futebol é muito aquém do que se pode produzir. Até 1998, a renda dos clubes se dava, basicamente, pela venda de jogadores. Pois, a “Lei do Passe” (Lei n.º 6.354/76) garantia os clubes formadores de atletas à possibilidade de usufruir o direito econômico sobre estes. Ou seja, o clube poderia transacionar um atleta mesmo após o término do contrato de trabalho (PLANALTO). Além disso, não havia investimento significativo em outras áreas do mercado. Apesar da qualidade dentro de campo, o amadorismo prevalecia fora dele. O esporte no país era e ainda é, não tanto quanto antes, focado apenas dentro de campo. Não conseguimos ser fornecedores de outros serviços como medicina e fisioterapia esportiva, escolas de técnicos, gestão e marketing esportivo, etc (KFOURI, 2012).

Ainda segundo Kfour (2012), um fator a contribuir fortemente com isso é a péssima gestão da maioria dos clubes no Brasil. Historicamente, essas entidades foram comandadas por amadores que, muitas das vezes, eram torcedores. Era muito difícil a utilização de técnicas administrativas apesar das boas intenções de muitos deles. O dirigente de futebol era muito mais emotivo, pouco racional, e, alguma das vezes, descompromissado e irresponsável.

Apenas preocupado em colocar um bom time, a todo custo, dentro de campo. Até porque, éramos o país da técnica, o país do futebol.

Mas isso é apenas o reflexo do modelo de gestão associativo adotado pelos clubes brasileiros. Uma das principais características do modelo associativo é que o dirigente trabalha de forma voluntária, ou seja, ele não tem dedicação total ao clube (parcial), não possui remuneração e não precisa ser especializado. Com isso, os interesses e “obrigações” dos dirigentes eram restritos ao que lhes interessavam, assim, na maioria das vezes, não investiam e não ajudavam a desenvolver as outras áreas do futebol. Porém, o futebol que movimenta R\$ 17,4 bilhões não pode mais prescindir de profissionais habilitados para gerir os clubes que representam muito na economia desse país (FONSECA, 2008).

O governo, tentando dar continuidade à modernização do esporte assinou a Lei Zico (Lei n.º 8.672/93) que representava a intenção do governo de transformar os clubes em empresas (PLANALTO). Porém, a lei não foi bem aceita pois, ao adotarem esse modelo jurídico, os clubes perderiam os benefícios fiscais que possuem até hoje. Já em 1998, foi lançada a Lei de Desportos (Lei n.º 9.615/98), mais conhecida como “Lei Pelé” (PLANALTO). Esta alterou substancialmente a “Lei do Passe”, diminuindo os ganhos dos clubes na venda de jogadores que obrigam os clubes a se tornarem empresas. Para fechar o pacote de medidas adotado, em 2003 surgiram mais duas leis: “Estatuto do Torcedor” (Lei n.º 10.671/2003) e “Lei de Moralização do Futebol” (Lei n.º 10.672/2003). A primeira descreve quais são os direitos dos torcedores como clientes de futebol. Já a segunda, ratifica a transformação das entidades esportivas em clube-empresa (PLANALTO).

Atualmente, não mais prevalece apenas o jogo. Há um grande estudo antes, durante e após as partidas. O cenário é outro, o mercado também. Hoje, é mais que um jogo, é um evento no mundo do entretenimento. Mundo este que se caracteriza em um ambiente feroz e cada vez mais exigente, como afirma o CEO Soriano (2010) que assumiu a vice-presidência do Barcelona, em 2003, e que é um dos responsáveis do sucesso que o Barcelona tem hoje dentro e fora de campo.

Ainda segundo Soriano (2010), todo clube precisa pensar e operar como empresa. Portanto, deve analisar o mercado ao qual está inserido, determinar qual produto que pretende oferecer, se adequar as novas regras e tendência do mercado, estipular qual porcentagem desse mercado quer possuir e, através de um planejamento estratégico, e, atuando com racionalidade, começar as

operações. Também, assim como as empresas, sempre ficar atento as mudanças do mercado para antecipar as operações e obter sucesso nele.

Além disso, em entrevista cedida para a revista *Época* (PONTES, 2013), Soriano afirma que para se ter uma boa gestão é necessário que os clubes brasileiros se desvinculem da política e que os gestores dos clubes sejam especializados e remunerados pelos serviços prestados. Também, esquecer a idéia de que futebol é apenas paixão. Por seguirem essa lógica, grandes clubes da Europa hoje como Real Madrid, Barcelona, Bayern de Munique, Manchester United são exemplos de como ter sucesso nesse mercado.

Os dois maiores clubes espanhóis são referência nesse mercado. Segundo a empresa de consultoria Deloitte (UOL, 2016), o Real Madrid foi o clube que mais arrecadou no mundo pelo 11º ano consecutivo, seguido do Barcelona. Ambos, a partir dos anos 2000, idealizaram novos patamares para suas receitas e, desde então, seguem a risca algumas técnicas de gestão para lucrarem mais e estar sempre entre os maiores do planeta. Portanto, o futebol brasileiro para conseguir resultados positivos dentro e fora de campo deverá reavaliar o modelo de gestão adotado, visto que os tempos mudaram e a maneira de se pensar e agir também mudou. As práticas usadas em qualquer atividade devem ser revisadas, pois o mercado não é constante como afirma Soriano (2010):

“[...] quem quiser ter sucesso em alguma atividade deverá identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, reinterpretá-la e adequá-la às novas realidades e desafios.”

(SORIANO, 2010, p. 11)

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

Este capítulo visa definir como o presente estudo será desenvolvido no que concerne aos métodos utilizados para pesquisa. Dessa forma, serão explicitados a seguir: o tipo de pesquisa que será desenvolvida, a seleção de sujeitos relevantes à amostra, o procedimento e os instrumentos de coleta de dados, o tratamento dos dados a ser coletados e, finalmente, as possíveis limitações do método de pesquisa desenvolvido.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Com relação aos objetivos específicos, esta pesquisa teve um caráter qualitativo descritivo (estudo de caso), tendo em vista que este tipo de pesquisa visa, como o próprio nome diz, descrever o processo de racionalização do clube em estudo. Para isso, através de entrevistas e análise documental, buscou-se encontrar evidências de que o Flamengo está adotando uma gestão profissional.

#### **3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados**

Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram dirigentes e pessoas ligadas diretamente com o dia a dia do clube. Com isto, acreditou-se ser possível obter dados de diferentes percepções que ajudaram na resposta do problema de pesquisa. Apesar de os entrevistados terem entrado no clube na mesma época que Eduardo Bandeira de Mello, todos foram imparciais nos resultados.

A seleção dos sujeitos se deu a partir da conveniência do pesquisador, já que todos os entrevistados são profissionais do clube. O processo de seleção dos entrevistados foi feito com base em um critério: pessoas que trabalham no clube e que estão, de alguma maneira, envolvidas nesse processo de racionalização da gestão.

Os entrevistados foram selecionados, a princípio, graças à rede de relacionamentos do pesquisador, posto que foram indicadas pessoas com este perfil para a pesquisa. Posteriormente, ao entrar em contato com estes entrevistados, também foram obtidas novas indicações através da indicação

destes, o que facilitou o processo de busca de pessoas com tal perfil, possibilitando, assim, a obtenção de uma maior quantidade de entrevistas.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Estas entrevistas, de cunho qualitativo, buscaram descrever e analisar em que medida as práticas adotadas à gestão do Flamengo se aproximam do modelo burocrático de Weber. Para tanto, foi elaborado um roteiro (anexo 1) com o objetivo de guiar a entrevista, para que fossem abordados os temas objeto do estudo. A partir deste roteiro, o entrevistado teve liberdade para explicitar as medidas adotadas por essa nova gestão.

Com estes elementos, acreditou-se que a pesquisa agregará maior valor, posto que foi dada liberdade para que cada entrevistado expusesse suas percepções acerca desse novo modelo, podendo, assim, falar de pontos e aspectos que não teriam sido inicialmente escolhidos para fazer parte do escopo de uma entrevista fechada. Ressalta-se apenas que as entrevistas foram filmadas e gravadas, com autorização dos entrevistados. Isto possibilitou ter todo o conteúdo disponível para análise posterior, o que acabou se tornando um facilitador para a continuidade do trabalho.

### **3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados**

Este trabalho teve como objetivo descrever e analisar a adoção de uma gestão racional no Flamengo. Para tanto, escolheu-se a técnica de entrevista em profundidade para realizar a pesquisa, que foi feita com quatro profissionais que trabalham no clube durante os meses de abril e maio de 2016.

O método foi escolhido por permitir que os entrevistados exponham suas percepções e análise sobre o processo de reformulação, sem ter a limitação de uma entrevista fechada, de cunho quantitativo. A partir do momento em que se escolheu a entrevista em profundidade, optou-se por ter respostas mais abrangentes e que englobassem um universo maior de possibilidades, o que enriquece os dados que foram coletados.

### **3.5 Limitações do Método**

Toda pesquisa possui limitações, na medida em que nenhuma pesquisa consegue satisfazer todas as demandas relacionadas a um tema, o que seria

inviável, tendo em vista o trade-off inerente à escolha dos mais variados tipos e métodos de pesquisa. O método adotado neste estudo se baseou em uma estratégia qualitativa, realizando entrevistas em profundidade com os entrevistados, selecionando-os por conveniência. Uma das limitações a ser ressaltada se baseia no fato de que há outras variáveis que não foram consideradas na seleção dos sujeitos. Tal limitação, oriunda do fato de que foram escolhidas apenas as pessoas que estão envolvidas ou que estão acompanhando de perto esse processo de racionalização, a fim de comprovar se o Flamengo está adotando técnicas administrativas. Também, como se trata de entrevistas que conta com a participação de diferentes pessoas, pode haver inverdades e variações de interesses por parte dos envolvidos.

No Brasil, há poucos livros e documentos formais sobre a gestão profissional de clubes de futebol, assim como limitação de informações históricas.

Por fim, a percepção do entrevistador pode interferir nos resultados, ainda que essa limitação, identificada inicialmente, possa ser mitigada pelo esforço de isenção por parte do mesmo.

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

### **4.1 Clube de Regatas do Flamengo**

#### **4.1.1 História**

Não é de hoje que os cariocas são adeptos a atividades físicas e, há anos atrás, o esporte da maioria era o remo que atraia milhares de pessoas a assistirem regata nos finais de semana.

A partir da insatisfação de alguns amigos que não aceitavam a ausência de um grupo de regata de seu bairro nas competições, em setembro de 1895, em um restaurante no Largo do Machado criaram o clube. No início, não tiveram muito sucesso. Além da questão financeira, tiveram insucesso nas competições (FLAMENGO).

Porém, uma nova modalidade surgia. Devido a problemas interno no Fluminense, um jogador do clube tricolor sugeriu criar a seção de futebol no Flamengo. A idéia foi prontamente aceita e, em 8 de novembro de 1895, foi criado o Departamento de Esportes rubro negro (FLAMENGO).

De lá para cá, o futebol rubro negro acumulou inúmeras conquistas em diferentes competições. Também, segundo uma pesquisa feita pelo Lance junto ao Ibope, hoje, em relação ao número de torcedores, o Clube de Regatas do Flamengo é o maior com aproximadamente 33 milhões de torcedores (LANCENET, 2014). E, além do remo e do futebol, possui outras seções: basquete, pólo aquático, nado sincronizado, ginástica artística, judô, natação e vôlei (FLAMENGO).

#### **4.1.2 Situação antes da administração Bandeira**

Segundo reportagem publicada em 2015 por Romanelli que refletia a opinião jornalística da época, o clube era motivo de piada pois era conhecido como mau pagador, que praticava sonegação de impostos e não possuía um

centro de treinamento adequado. Além disso, segundo o próprio presidente Eduardo Bandeira de Mello em uma entrevista concedida ao portal UOL (2014), era um péssimo exemplo de clube e de gestão, principalmente na área financeira que não se comprometia em pagar as suas dívidas que chegou ao valor de 715 milhões de reais.

O problema financeiro foi agravado entre os anos de 2003 e 2013 fazendo com que o clube, nesse período, terminasse o ano duas vezes apenas sem prejuízo (CALDAS, 2016). O clube não era encarado como uma empresa que possui áreas especializadas e que se relacionavam a fim de melhorar o desempenho do mesmo. Muitos dos dirigentes que por lá passaram tinha espírito aventureiro/amador como foi o caso do ex-presidente Kléber Leite que, em sua passagem pelo Flamengo, contratou centenas de jogadores contribuindo com o aumento da dívida e, além disso, há indícios que ele usou o clube em benefício próprio (CUNHA, 2010).

O foco principal era o futebol que, assim como em outras instituições, é a principal modalidade. Então, o dirigente que assumia focava no departamento de futebol. E, devido às cobranças interna e de torcedores, comprometia a finança do clube fazendo contratações mirabolantes e, na maioria das vezes, não planejadas. Um exemplo de má gestão foi à contratação do jogador Ronaldinho Gaúcho que, em três anos e oito meses de contrato e que não teve o desempenho esperado dentro de campo, custou cerca de R\$ 30 milhões ao Flamengo. Parte desse custo está sendo paga pela gestão atual (GOMES, 2016).

Na parte organizacional, não era diferente. Não havia departamentos, estruturação. Havia pessoas tentando comandar o Flamengo. O caso do goleiro Bruno que se envolveu em um dos maiores escândalo do país, em 2010, é um exemplo disso. Antes do ocorrido, o clube não tinha um profissional (advogado) que defendesse e direcionasse o interesse do mesmo em eventual dano que pudesse atingir o clube. Este não tinha regras e normas para salvaguardar os seus direitos, reputação e garantir a ordem.

#### **4.1.3 Administração Bandeira**

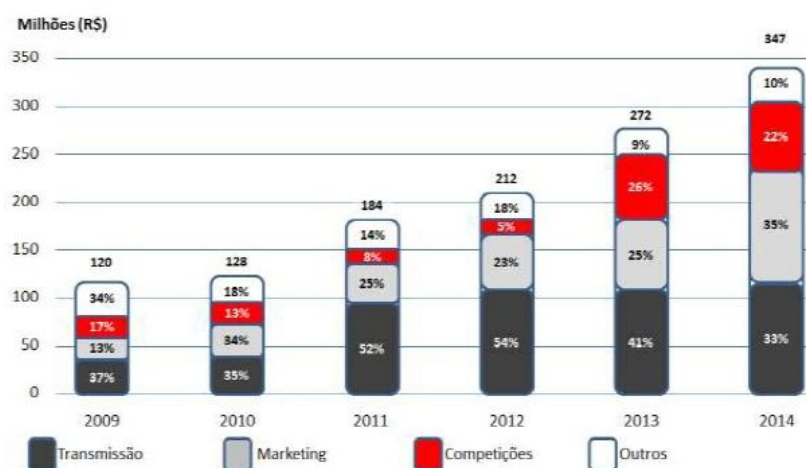
Baseado em um discurso de gestão profissional, o processo de reestruturação no Flamengo está ligado ao início da administração de Eduardo Bandeira de Mello que é formado em Administração de Empresas pela UFRJ



(Universidade Federal do Rio de Janeiro) e que por 35 anos trabalhou no BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Eduardo decidiu a tirar o clube do buraco e a modernizá-lo, trouxe consigo pessoas competentes e que já atuam há bastante tempo no mercado.

No primeiro mandato de 2013 a 2015, com o objetivo claro de equilibrar as contas e de recuperar a credibilidade no mercado, a partir de um planejamento estratégico, o clube conseguiu resultados expressivos. Já no final de 2014, a receita do clube foi de 347 milhões de reais e teve um crescimento de 22% em relação ao final do ano anterior (FLAMENGO, 2015). Também, houve maior equilíbrio na composição das fontes de receita que antes tinha como fonte principal as transmissões como mostra o gráfico abaixo (FLAMENGO, 2015):

**Gráfico 1: Evolução de receitas do Flamengo (FLAMENGO, 2015)**



Fonte: Site interno do Flamengo

Com a gradual diminuição da dívida e aumentos substanciais das receitas, acredita-se que a partir de 2016 o Flamengo possa fazer grandes investimentos para voltar a ser competitivo e, conseqüentemente, ganhar títulos. Paralelamente aos esforços financeiros, o clube adotou um processo de profissionalização da gestão. Até porque, o simples fato de ter dinheiro não significa nada. É necessário que haja pessoas capacitadas e experientes para investir de maneira racional e que esses investimentos se traduzam em ganhos para o clube. Para isso, o Flamengo mudou sua estrutura organizacional fazendo com que fique mais enxuta e racional como na figura abaixo:

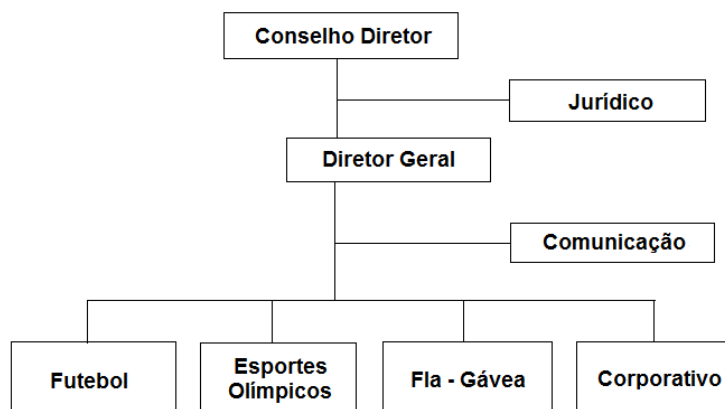


Figura 1: Organograma atual do Flamengo (FLAMENGO, 2016)

Por conseguir se reequilibrar financeiramente e adotar uma gestão mais profissional, o Flamengo foi o maior destaque no BRS 2015 (Brasil Sports Marketing) que reúne os principais patrocinadores e players do segmento esportivo brasileiro (FLAMENGO, 2016). O clube se destacou nas seguintes categorias:

- Transparência Financeira - 2º ano consecutivo;
- Melhor Gestão;
- Melhor CEO – Fred Luz.

Além dessa mudança de gestão financeira, evidenciada acima, o estudo procurou identificar outras técnicas de gestão em setores diversos, que buscaram aperfeiçoar o clube e melhorar seus resultados.

## 4.2 Análises das entrevistas

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com pessoas de diferentes setores que trabalham no clube:

- Entrevistado 1 – Membro da Comissão Permanente de Finanças do Conselho Deliberativo há três anos e seis meses como voluntário;
- Entrevistado 2 – Membro do Conselho Deliberativo há três anos e seis meses como voluntário;
- Entrevistado 3 – Membro no Conselho Deliberativo e contribui com o Jurídico e Conselho fiscal há três anos e quatro meses como voluntário;

- Entrevistado 4 – Gerente Jurídico de Futebol há seis anos e seis meses recebendo salário.

A partir das informações coletadas, podemos saber um pouco mais sobre a realidade do clube bem como as medidas e as posturas adotadas apresentadas e analisadas a seguir.

#### **4.2.1 Evidências de Norma e Regulamento (Estatuto)**

Para controlar e direcionar as ações dentro de uma instituição é necessário criar normas e regulamento. Em organizações futebolísticas, essas regras estão agrupadas no estatuto do clube.

Pelas respostas dos quatro entrevistados, o clube já possuía estatuto antes da gestão de Eduardo Bandeira de Mello. O estatuto foi criado em 1922 e, desde então, serve como base para todas as gestões que assumem o Flamengo. Entretanto, segundo a maioria dos entrevistados, até o início da administração de Eduardo, em 2013, ele não era totalmente adequado como afirma o Entrevistado 1:

*“As normas não eram totalmente adequadas, houve ajustes importantes. Houve a implantação da “Lei de Responsabilidade Fiscal Rubro-Negra”, emenda estatutária aprovada em abril de 2015, que imputa nos dirigentes responsabilidades por prejuízos financeiros ou de imagem causados ao clube.”*

(Entrevistado 1)

Porém, como afirma o Entrevistado 2, apesar da melhora em relação às gestões anteriores, essas mudanças ainda são insuficientes, o estatuto requer mais ajustes:

*“Houve uma melhoria, ainda insignificantes. Planejamento, execução e controle orçamentários seguem normas e regulamentos de forma significativamente melhor do que ocorria antes.”*

(Entrevistado 2)

A partir de uma análise documental no estatuto do clube (FLAMENGO, 1922), podemos constatar que o mesmo possui normas e regras escritas e exaustivas. No estatuto do Flamengo são descritos, dentre outras coisas, os objetivos do clube, direitos e deveres dos sócios, poderes sociais, das infrações disciplinares, das penalidades e das responsabilidades administrativas dos presidentes e membros eleitos dos poderes.

Todos esses pontos que são abordados no estatuto e as falas dos entrevistados convergem com uma das características da Teoria da Burocracia que é a de que normas e regulamentos servem para disciplinar e punir os membros de uma organização.

#### **4.2.2 Evidências de Departamentalização**

Para o melhor desempenho e qualidade nas atividades, grandes organizações aderem à divisão por departamentos que consiste no agrupamento de especialidade e de conhecimento por parte dos profissionais (CHIAVENATO, 2004).

Segundo a maioria dos entrevistados, o clube já possuía departamentos, mas só a partir de 2013, com a chegada de Eduardo Bandeira de Mello e sua equipe, que foi adotado o modelo de gestão empresarial. Antes disso, era uma gestão amadora, desorganizada como relata os Entrevistados 2 e 3, respectivamente:

*“Antes a gestão era amadora, fato que comprometia o rendimento e as entregas dos funcionários. Em janeiro de 2013 foi implantada a gestão profissionalizada, fato que melhorou a qualidade dos trabalhos produzidos.”*

(Entrevistado 2)

*“A partir de janeiro 2013, foi implementado um modelo de gestão empresarial, nomeando-se diretores responsáveis pelos mais diversos setores do CRF (jurídico, esportes olímpicos, financeiro e etc.) que executam as diretrizes passadas pelo Conselho Diretor e Vice-Presidentes amadores (não remunerados).”*

(Entrevistado 3)

A declaração dos Entrevistados 2 e 3 vai de encontro com a Figura 1 apresentada anteriormente.

Segundo Weber (apud BRESSER-PERREIRA, 2004), a departamentalização, além de agrupar os indivíduos em função da especialidade e do conhecimento, delimita as atribuições de cada indivíduo e sua amplitude de comando. Em relação a isso, a maioria dos entrevistados afirma que só após a adoção de uma gestão profissional iniciada com a chegada de Eduardo Bandeira de Mello é que esses dois pontos ficaram nítidos e definidos como afirmaram os Entrevistados 3 e 4, respectivamente:

*“Só a partir de janeiro de 2013 foi implementado um modelo de gestão empresarial. Assim, o entendimento adequado sobre “cadeia de comando” só foi conseguido a partir da administração capitaneada pelo Presidente Eduardo Bandeira de Mello.”*

(Entrevistado 3)

*“Com a nova administração, as funções e comandos são mais delimitados e, portanto, é mais fácil de identificar isso. As funções e departamentos são mais bem definidas. Isso é em decorrência da profissionalização.”*

(Entrevistado 4)

#### **4.2.3 Evidências de Hierarquia**

Em relação à hierarquia no clube, todos os entrevistados afirmam que há no clube essa forma de comando que é exemplificada no Organograma do clube (Figura 1), mas que ainda não é “clara” como afirma o Entrevistado 2:

*“Identifico a hierarquia razoavelmente, mas novamente houve grande melhoria em relação à gestão anterior.”*

(Entrevistado 2)

Apesar disso, com essa nova estrutura administrativa adotada de formato piramidal (Figura 1), o clube também apresenta uma das características da

Teoria da Burocracia que é a de ter os níveis hierárquicos delimitados, ou seja, poder de controle vertical.

E em relação às relações interdepartamentais no clube, todos os entrevistados afirmam que apesar de hoje os departamentos serem bem definidos e, conseqüentemente, as funções também, ainda há interferência de um departamento em outro, principalmente no departamento de futebol que é o “carro chefe” do clube como afirmam os Entrevistados 1 e 4, respectivamente:

*“Hoje os departamentos são bem definidos e interagem de forma a tentar um melhor caminho para o clube como um todo, apesar de, como não poderiam ser diferente, o departamento de futebol ser o carro chefe e ter ascendência sobre os demais. Antes havia confusão, principalmente nos departamentos administrativos, onde não havia adequada segregação de funções.”*

(Entrevistado 1)

*“As interferências sempre existiram. Com esse novo modelo de profissionalização mudou um pouco pra melhor, já não é como antes.”*

(Entrevistado 4)

#### **4.2.4 Evidências de Impessoalidade nas relações**

Podemos entender impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal como defende a Teoria da Burocracia em uma de suas características. O princípio de impessoalidade também está escrito em um dos capítulos do estatuto do clube:

*“§ 1º Para realização dos objetivos do clube, sua administração observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, responsabilidade social, gestão democrática e profissionalismo.”*

(ESTATUTO, 1922)

Segundo a maioria dos entrevistados, com a nova mentalidade de gestão o clube saiu do amadorismo e foi para o profissionalismo. Saiu da mentalidade política que prevalecia no Flamengo como afirma o Entrevistado 3 e 4, respectivamente:

*“Sim e na gestão anterior era o oposto.”*

(Entrevistado 3)

*“[...] Com a nova gestão, o clube deixou de ter pessoas amadoras nos cargos para ter profissionais. Antes, havia o caráter político que prevalecia o sentimento de posse. O funcionário tratava o cargo como “seu”, levando para o pessoal.”*

(Entrevistado 4)

#### **4.2.5 Processo de contratação e Plano de carreira**

O processo de contratação é benéfico para uma organização pois é a melhor maneira da mesma recrutar profissionais capacitados e, na maioria das vezes, experientes para as funções desejadas. Já o plano de carreira, visa traçar os passos dos funcionários desde sua entrada na organização levando em consideração atividades realizadas, metas, desafios, benefícios, dentre outros.

Em relação ao processo de contratação no clube, a maioria dos entrevistados afirmaram que, apesar de o fator político/paternalismo não mais prevalecer, ainda prevalece o fator indicação como ocorria nos anos anteriores. Que essa é uma melhoria que deve ser implementada como relata o Entrevistado 1:

*“Essa é uma melhoria que ainda precisa ser implantada. Hoje ainda existe o fator indicação e conhecimento.”*

(Entrevistado 1)

Já em relação ao plano de carreira, a maioria dos entrevistados afirma que houve melhora, mas ainda está aquém do ideal como afirma os Entrevistados 1 e 4, respectivamente:

*“Hoje possui um salário variável por meta alcançada, o que não havia antes. Mas ainda não há um plano de carreira bem definido.”*

(Entrevistado 1)

*“Está distante. Ainda é precário. Até porque, um modelo de governança como esse requer tempo e como o mandato são apenas de três anos, fica difícil. Além disso, há grande possibilidade de se estruturar dessa maneira, mas não ficar como legado pois depende muito das gestões futuras.”*

(Entrevistado 4)

Ao não adotar um processo seletivo e um plano de carreira, o Flamengo diverge de duas características da Teoria da Burocracia que é a de competência técnica e meritocracia e profissionalização dos participantes. A primeira, segundo Weber (apud BRESSER-PEREIRA, 2014), a organização deve considerar de um indivíduo: capacidade, mérito, experiência e competência para ocupar o cargo. Já a segunda, além desses fatores, os profissionais contratados devem ter salários e perspectiva de seguir carreira dentro da organização.

O Flamengo ao ter um especialista na sua administração, ou seja, o administrador formado Eduardo Bandeira de Mello também se aproxima de outra característica da Teoria da Burocracia que é a especialização da administração.



## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Durante os últimos anos, o futebol deixou de ser apenas um jogo que ficava restrito ao campo, as pessoas próximas ao jogo e, talvez, a cidade onde o jogo acontecia. Hoje, a maneira de se jogar e se pensar futebol é totalmente diferente de cinquenta anos atrás, por exemplo. Futebol hoje é um negócio (e grande negócio) que afeta milhões de pessoas no mundo todo e, além disso, é um dos negócios mais rentáveis do mundo que cada vez mais exige profissionalização.

Dentro desse contexto, o presente trabalho buscou entender e analisar as mudanças administrativas no Clube de Regatas do Flamengo. Clube este que desde 2013 iniciou seu processo de profissionalização e hoje é referência de modelo de gestão para outros clubes do futebol brasileiro.

Para o estudo proposto, os principais autores consultados foram Luiz Carlos Bresser-Pereira (2004); Idalberto Chiavenato (2004); Stephen P. Robbins (2010); Quanto ao material sobre futebol Ferran Soriano (2010); Michel Fauze Mattar (2014); José Carlos Brunoro e Antonio Afif (1997); Juca Kfourri (2012, 2015); Tenenbaum (2015) e Carvalho (2014).

Para atingir os objetivos traçados por esse trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas que acompanham o dia-a-dia do clube ou que nele trabalham.

As entrevistas foram feitas através de encontros pessoais e através de emails. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2016 com quatro pessoas que trabalham no clube. Além disso, houve análise documental no estatuto do clube em estudo.

Os resultados mostram que o Clube de Regatas Flamengo, a partir da gestão de Eduardo Bandeira de Mello, iniciou seu processo de modernização instituindo a profissionalização de seus funcionários e processos. A área financeira, segundo relatos e os resultados expostos publicamente, parece bem estruturada. Fazendo com que o clube se comprometa com suas responsabilidades financeiras. Com isso, há maior engajamento para se gerar receitas.

No que diz respeito à área organizacional, à luz da Teoria da Burocracia, o clube também consegue se aproximar de uma gestão mais profissional e mais

racional para conseguir alcançar os seus objetivos. É evidente que, após a chegada de Eduardo Bandeira de Mello junto com pessoas capacitadas, o Clube de Regatas do Flamengo ganhou uma mentalidade empresarial, tornando-se mais competitivo.

Para que essas práticas se perpetuem, é necessário que o clube insira no estatuto do clube a obrigatoriedade de gestores profissionais e experientes na administração dos mesmos e que estes profissionais utilizem técnicas de gestão.

Assim como a estrutura organizacional e financeira, o setor de marketing deveria ser um setor de grande valia para o clube pois tem papel importante na comunicação com os torcedores, que não são poucos, e potencializar a marca. Pois, só assim, o Clube de Regatas do Flamengo conseguirá ter o equilíbrio em toda organização.

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

Para estudos futuros, recomenda-se que esse mesmo estudo possa ser feito com outros profissionais do próprio clube, outras áreas e em maior quantidade para saber se há muita diferença nas percepções dos mesmos dos pontos estudados.

Novos trabalhos podem ser realizados com temas como: plano de carreira; clima organizacional; planejamento estratégico; estilo de liderança; cultura organizacional; formulação de estratégia; marketing esportivo.

## 6 Referências Bibliográficas

- BASILE, J., LAMUCCI, S. **FMI: Corrupção e crise política aprofundaram recessão no Brasil**, Valor Econômico, out. 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4260976/fmi-corrupcao-e-crise-politica-aprofundaram-recessao-no-brasil> > Acesso em: 21 jun. 2016.
- BRESSER-FERREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática** - São Paulo: Thomson, 2004. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/04.a\\_organizacao\\_burocratica.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/04.a_organizacao_burocratica.pdf) > Acesso em: 20 dez. 2015.
- BRUNORO, J; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CALDAS, A. **Estudo aponta virada histórica na gestão financeira do Flamengo**, OGLOBO.COM, jan. 2016. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/esportes/estudo-aponta-virada-historica-na-gestao-financeira-do-flamengo-15136976> > Acesso em: 21 jun. 2016.
- CARVALHO, A.F. **Desenvolvimento do mercado do futebol: um estudo da relação entre gestão profissional e desempenho dos clubes**. 2014, 64 f. Dissertação (Graduação de Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. – 3. ed rev. E ampl. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. – 5 reimpressão.
- CLUBE é premiado por gestão e transparência**, Flamengo.com, 2015. Disponível em: <http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/21172/flamengo-e-premiado-por-gestao-e-transparencia-financeira> > Acesso em: 02 dez. 2015.
- CONCEITO de regulamento, **Que Conceito**, 2015. Disponível em: <http://queconceito.com.br/regulamento> > Acesso em: 12 abr. 2016.
- CUNHA, O. **Kléber Leite NÃÃÃOOOOO!!!!!!**, Blogdoodir, abr. 2010. Disponível em: <http://blogdoodir.com.br/2010/04/kleber-leite-naaaaooooo/> > Acesso em: 21 jun. 2016.
- EFICIÊNCIA, **Dicionário Online de Português**, 2016. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/racionalizar/> > Acesso em: 19 mar. 2016.
- FLUMINENSE e Unimed não chegam a acordo e encerram parceria após 15 anos, **UOL**, dez. 2014. Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2014/12/10/fluminense-e-unimed-nao-chegam-a-acordo-e-encerram-parceria-apos-15-anos.htm#fotoNavId=pr9531bf21bcf34f7221a47c985a58ad20150418> > Acesso em: 05 out. 2015.
- FONSECA, R.V. **Planejamento estratégico: uma metodologia para gestão de clubes de futebol do Brasil**, Universidade do Futebol, ago. 2008. Disponível

em: <http://universidadedofutebol.com.br/planejamento-estrategico-uma-metodologia-para-gestao-de-clubes-de-futebol-no-brasil/> > Acesso em: 21 jun. 2016.

GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2010.

GOMES, F. **Relação entre Flamengo e R10 custa cerca de R\$ 30 milhões ao clube**, Globo.com, fev. 2016. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/02/relacao-entre-flamengo-e-r10-custa-cerca-de-r-30-milhoes-ao-clube.html> > Acesso em: 21 jun. 2016.

IGLESIAS, F. **A Revolução Industrial**. – São Paulo: Brasiliense, 1981.

KFOURI, J. **A crise do futebol brasileiro**, UOL, jul. 2015. Disponível em: <http://blogdojuca.uol.com.br/2015/07/a-crise-do-futebol-brasileiro/> > Acesso em: 05 out. 2015.

KFOURI, J. **A Gestão de Clubes de Futebol – Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil**, UOL, jul. 2012. Disponível em: <http://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/> > Acesso em: 15 mai. 2016.

MATTAR, M.F. **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

O FLAMENGO agora dá lucro só falta ser campeão, **Revista Exame**, 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/o-flamengo-agora-da-lucro-so-falta-ser-campeao> > Acesso em: 08 ago. 2015.

ORGANIZAÇÕES, **Strategia**, 2015. Disponível em: [http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_organizacoes.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_organizacoes.htm) > Acesso em: 16 mar. 2016.

OSWALD, V. **O Brasil movimenta apenas 2% do mercado da bola**, O Globo, 2014. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/brasil/brasil-movimenta-apenas-2-do-mercado-da-bola-13026765> > Acesso em: 15 mai. 2016.

PESQUISA Lance! **Ibope: Flamengo segue com a maior torcida do Brasil**, UOL Esporte 2014. Disponível em: [http://forum.esporte.uol.com.br/pesquisa-lance-ibope-flamengo-segue-com-a-maior-torcida-do-brasil\\_t\\_3160109](http://forum.esporte.uol.com.br/pesquisa-lance-ibope-flamengo-segue-com-a-maior-torcida-do-brasil_t_3160109) > Acesso em: 30 mar. 2016.

PLANALTO. **Lei Nº 6.354, de Setembro de 1976**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6354.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6354.htm) > Acesso em: 15 mai. 2016.

PLANALTO. **Lei Nº 8.672, de Julho de 1993**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8672.htm) > Acesso em: 15 mai. 2016.

PLANALTO. **Lei Nº 9.615, de Março de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm) > Acesso em: 15 mai. 2016.

PLANALTO. **Lei Nº 10.671, de Maio de 2003.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm) > Acesso em: 15 mai. 2016.

PLANALTO. **Lei Nº 10.672, de Maio de 2003.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm) > Acesso em: 15 mai. 2016.

PONTES, F. Ferran Soriano: “**O Brasil pode ter quatro clubes com marcas globais**”, Revista Época, mar. 2013. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/noticia/2013/03/ferran-soriano-o-brasil-pode-ter-quatro-clubes-com-marcas-globais.html> > Acesso em: 18 mai. 2016.

PRIORE, M. del; Melo, V. A. de. **História do esporte no Brasil: do Império aos dias atuais.** São Paulo: Editora Unesp, 2009.

RACIONALIZAR, **Dicionário Online de Português**, 2016. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/racionalizar/> > Acesso em: 19 mar. 2016.

REAL MADRID completa 11 anos como maior clube em faturamento, **UOL**, 2016. Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/real-madrid-completa-11-anos-como-maior-clube-em-faturamento,18cf17c0d5045aea8611b7f9bd219f7708uykpxt.html> > Acesso em: 19 mai. 2016.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., SOBRAL, T. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMANELLI, A. **Flamengo supera fase do mau pagador e é o ‘campeão dos editais’**, Estadão Esportes, fev. 2015. Disponível em: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral/flamengo-supera-fase-de-mau-pagador-e-e-o-campeao-dos-editais,1637614> > Acesso em: 21 jun. 2016.

SEM AUTOR. **Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo.** Rio de Janeiro, 1992.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol.** São Paulo: Editora Larousse, 2010.

VAREJÃO, E. **A estrutura para o futuro futebol do Flamengo**, Mundo Rubro Negro, 2015. Disponível em: <http://www.mundorubronegro.com/mrn-blogs/estrutura-para-o-futuro-futebol-do-flamengo> > Acesso em: 02 dez. 2015.

## 7. Anexo 1

A pesquisa abaixo faz parte do trabalho de conclusão do curso em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e tem como objetivo identificar e avaliar se a nova estrutura organizacional adotada, a partir da gestão de Eduardo Bandeira de Mello, no Clube de Regatas do Flamengo se aproximam dos princípios da Teoria da Burocracia.

1. Perfil do entrevistado
  - a. Nome (opcional)
  - b. Idade
  - c. Sexo
  - d. Tempo de trabalho no clube
  - e. Setor onde trabalha no clube
2. Para alinhar o entendimento, consideremos a definição de normas e regulamentos como sendo mecanismos usados para guiar/orientar as atividades e decisões nas organizações.  
Antes do início da nova administração, você conseguiria evidenciar a existência no clube de normas e/ou regulamentos (estatuto)?
3. Essas normas e regulamentos eram adequados a instituição? Houve mudanças ou ajustes?
4. As normas e/ou regulamento serviam de base para o andamento das atividades/funcionamento do clube?
5. E hoje, a formalização de normas e regulamentos já é uma parte da gestão do clube consolidada? Cite algumas evidências de tais normas e regulamentos.
6. Qual a estrutura de departamentos do clube, antes e depois da implantação da nova administração?
7. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?
8. Você identifica claramente uma hierarquia de comando na instituição, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?

9. Como acontecem as relações interdepartamentais no clube? Você consegue identificar a existência de interferência de um departamento no outro? Isso ocorria nas gestões anteriores?
10. Podemos definir impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal. As pessoas que trabalham no clube agem de forma impessoal ao executarem suas atividades? E na gestão anterior, como era?
11. Como é o processo de contratação do clube? Tem processo seletivo? Quais fatores são relevantes para admitir um funcionário? Sempre foi assim?
12. O clube possui plano de carreira? Valoriza aqueles funcionários que já atuam na instituição? E como era antes, mudou muito?

## 7.1 Respostas dos entrevistados

### 1. Perfil do Entrevistado 1

- a. **Nome (opcional):** Benny Kessel
- b. **Idade:** 42
- c. **Sexo:** Masculino
- d. **Tempo de trabalho no clube:** 3 anos e meio (tempo de sócio)
- e. **Setor onde trabalha no clube:** Comissão Permanente de Finanças do Conselho Deliberativo

### 2. Para alinhar o entendimento, consideremos a definição de normas e regulamentos como sendo mecanismos usados para guiar/orientar as atividades e decisões nas organizações.

**Antes do início da nova administração, você conseguiria evidenciar a existência no clube de normas e/ou regulamentos (estatuto)?**

Existia o atual Estatuto, ainda sem algumas alterações.

### 3. Essas normas e regulamentos eram adequados a instituição? Houve mudanças ou ajustes?

As normas não eram totalmente adequadas, houve ajustes importantes.

### 4. As normas e/ou regulamento serviam de base para o andamento das atividades /funcionamento do clube?

Sim, porém os dirigentes não eram penalizados pela má gestão.

**5. E hoje, a formalização de normas e regulamentos já é uma parte da gestão do clube consolidada? Cite algumas evidências de tais normas e regulamentos.** Ainda não na integralidade. A implantação da “Lei de Responsabilidade Fiscal Rubro-Negra”, emenda estatutária aprovada em abril de 2015, que imputa nos dirigentes responsabilidades por prejuízos financeiros ou de imagem causados ao clube.

**6. Qual a estrutura de departamentos do clube, antes e depois da implantação da nova administração?**

Antes a gestão era amadora, fato que comprometia o rendimento e as entregas dos funcionários. Em janeiro de 2013 foi implantada a gestão profissionalizada, fato que melhorou a qualidade dos trabalhos produzidos.

**7. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?**

São definidos no início de cada período, inclusive com parte da remuneração ser variável por meta alcançada. Anteriormente não existiam metas claramente definidas, nem na atividade fim que é o futebol.

**8. Você identifica claramente uma hierarquia de comando na instituição, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?**

Sim, a hierarquia fica bem definida no organograma. Antes, como a gestão era amadora, entre os profissionais a questão hierárquica era confusa.

**9. Como acontecem as relações interdepartamentais no clube? Você consegue identificar a existência de interferência de um departamento no outro? Isso ocorria nas gestões anteriores?**

Hoje os departamentos são bem definidos e interagem de forma a tentar um melhor caminho para o clube como um todo, apesar de, como não poderiam ser diferente, o departamento de futebol ser o carro chefe e ter ascendência sobre os demais. Antes havia confusão, principalmente nos departamentos administrativos, onde não havia adequada segregação de funções.

**10. Podemos definir impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos**



**interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal.**

**As pessoas que trabalham no clube agem de forma impessoal ao executarem suas atividades? E na gestão anterior, como era?**

Nos cargos amadores (presidente e vice-presidente) sim, são abnegados que dedicam seu tempo ao clube, representando milhões de torcedores.

Os profissionais são cobrados assim como qualquer empresa, independente de para que time torcem ou algo do gênero.

**11. Como é o processo de contratação do clube? Tem processo seletivo? Quais fatores são relevantes para admitir um funcionário? Sempre foi assim?**

Essa é uma melhoria que ainda precisa ser implementada. Hoje ainda existe o fator indicação e conhecimento.

**12. O clube possui plano de carreira? Valoriza aqueles funcionários que já atuam na instituição? E como era antes, mudou muito?**

Hoje possui um salário variável por meta alcançada, o que não havia antes. Mas ainda não há um plano de carreira bem definido.

**1. Perfil do Entrevistado 2**

- a. **Nome (opcional):** 2
- b. **Idade:** 35
- c. **Sexo:** Masculino
- d. **Tempo de associação no clube:** 3 anos e meio
- e. **Setor onde trabalha no clube:** Conselho Deliberativo (trabalho voluntário)

**2. Para alinhar o entendimento, consideremos a definição de normas e regulamentos como sendo mecanismos usados para guiar/orientar as atividades e decisões nas organizações.**

**Antes do início da nova administração, você conseguiria evidenciar a existência no clube de normas e/ou regulamentos (estatuto)?**

Sim.

**3. Essas normas e regulamentos eram adequados a instituição? Houve mudanças ou ajustes?**

Não eram adequados. Houve algumas mudanças, ainda insuficientes.

**4. As normas e/ou regulamento serviam de base para o andamento das atividades/funcionamento do clube?**

Parcialmente.

- 5. E hoje, a formalização de normas e regulamentos já é uma parte da gestão do clube consolidada? Cite algumas evidências de tais normas e regulamentos.**

Parcialmente. Houve uma melhoria. Planejamento, execução e controle orçamentários seguem normas e regulamentos de forma significativamente melhor do que ocorria antes.

- 6. Qual a estrutura de departamentos do clube, antes e depois da implantação da nova administração?**

Desconheço a estrutura completa.

- 7. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?**

Desconheço a estrutura completa.

- 8. Você identifica claramente uma hierarquia de comando na instituição, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?** Identifico a hierarquia razoavelmente, mas novamente houve grande melhoria em relação à gestão anterior.

- 9. Como acontecem as relações interdepartamentais no clube? Você consegue identificar a existência de interferência de um departamento no outro? Isso ocorria nas gestões anteriores?**

Não conheço a estrutura completa, mas há alguma sobreposição – ainda que menor do que no passado.

- 10. Podemos definir impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal.**

**As pessoas que trabalham no clube agem de forma impessoal ao executarem suas atividades? E na gestão anterior, como era?**

Razoavelmente. Isso ocorre de forma satisfatória no conselho diretor e entre os diretores, e ainda no conselho fiscal, mas não funciona tão bem nos demais conselhos (até pelo tamanho desses conselhos).

- 11. Como é o processo de contratação do clube? Tem processo seletivo? Quais fatores são relevantes para admitir um funcionário? Sempre foi assim?**

Desconheço.

**12. O clube possui plano de carreira? Valoriza aqueles funcionários que já atuam na instituição? E como era antes, mudou muito?**

Desconheço.

**1. Perfil do Entrevistado 3**

- a. **Nome:** João Paulo Bento
- b. **Idade:** 34
- c. **Sexo:** Masculino
- d. **Tempo de trabalho no clube:** 3 anos e 4 meses
- e. **Setor onde trabalha no clube:** Jurídico / Conselho Fiscal / Conselho Deliberativo (obs: não trabalho de forma remunerada, contribuo com o Jurídico e Conselho Fiscal e, no Conselho Deliberativo, sou membro nato).

**2. Para alinhar o entendimento, consideremos a definição de normas e regulamentos como sendo mecanismos usados para guiar/orientar as atividades e decisões nas organizações.**

**Antes do início da nova administração, você conseguiria evidenciar a existência no clube de normas e/ou regulamentos (estatuto)?**

Sim, o atual Estatuto do CRF data do ano de 1992.

**3. Essas normas e regulamentos eram adequados a instituição? Houve mudanças ou ajustes?**

Parcialmente adequadas, havendo, porém, significativos avanços a partir de janeiro de 2013.

**4. As normas e/ou regulamento serviam de base para o andamento das atividades/funcionamento do clube?**

Em parte.

**5. E hoje, a formalização de normas e regulamentos já é uma parte da gestão do clube consolidada? Cite algumas evidências de tais normas e regulamentos.**

Como exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal de Dirigentes (Dirigentes podem vir a ser responsabilizados com seus patrimônios pessoais em caso de práticas de má-fé e lesivas ao CRF) implementada pela atual gestão. Ademais, e com o saneamento do clube e obtenção das CND's, o CRF passou a receber recursos públicos através de projetos de incentivos fiscais destinados, principalmente, ao custeio dos

Esportes Olímpicos (antes, eram financiados, basicamente, pelo “carro-chefe”, setor de futebol).

**6. Qual a estrutura de departamentos do clube, antes e depois da implantação da nova administração?**

A partir de janeiro 2013, foi implementado um modelo de gestão empresarial, nomeando-se diretores responsáveis pelos mais diversos setores do CRF (jurídico, esportes olímpicos, financeiro e etc) que executam as diretrizes passadas pelo Conselho Diretor e Vice-Presidentes amadores (não remunerados).

**7. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?**

Só a partir de janeiro de 2013 foi implementado um modelo de gestão empresarial. Assim, o entendimento adequado sobre “cadeia de comando” só foi conseguido a partir da administração capitaneada pelo Presidente Eduardo Bandeira de Mello.

**8. Você identifica claramente uma hierarquia de comando na instituição, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?**

Sim. Na administração anterior, a cadeia de comando, muitas vezes, era uma via única entre Presidente ou Vice Presidente e funcionários até de 3º, 4º escalão.

**9. Como acontecem as relações interdepartamentais no clube? Você consegue identificar a existência de interferência de um departamento no outro? Isso ocorria nas gestões anteriores?**

Só a partir de janeiro de 2013 foi implementado um modelo de gestão empresarial. Assim, os departamentos interagem entre si mas cada um tem suas atribuições muito bem definidas.

**10. Podemos definir impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal.**

**As pessoas que trabalham no clube agem de forma impessoal ao executarem suas atividades? E na gestão anterior, como era?**

Sim e na gestão anterior era o oposto.

**11. Como é o processo de contratação do clube? Tem processo seletivo? Quais fatores são relevantes para admitir um funcionário? Sempre foi assim?**

Entendo que os processos seletivos do CRF, desde janeiro de 2013, são pautados pela análise dos melhores quadros, tecnicamente e também pela experiência do candidato. Em relação às funções amadoras/não remuneradas (Vice Presidências), além das competências, há que se levar em conta outros aspectos, como tempo de associação e perfil político dos indicados.

**12. O clube possui plano de carreira? Valoriza aqueles funcionários que já atuam na instituição? E como era antes, mudou muito?**

Não sei responder.

**1. Perfil do Entrevistado 4**

- a. **Nome (opcional):** André
- b. **Idade:** 40 anos
- c. **Sexo:** Masculino
- d. **Tempo de trabalho no clube:** desde 2010
- e. **Setor onde trabalha no clube:** Gerente Jurídico de Futebol

**2. Para alinhar o entendimento, consideremos a definição de normas e regulamentos como sendo mecanismos usados para guiar/orientar as atividades e decisões nas organizações.**

**Antes do início da nova administração, você conseguiria evidenciar a existência no clube de normas e/ou regulamentos (estatuto)?**

Tinha sim. É esse estatuto que temos hoje.

**3. Essas normas e regulamentos eram adequados a instituição? Houve mudanças ou ajustes?**

Houve pequenos ajustes em decorrência da legislação, em especial a Lei Pelé.

**4. As normas e/ou regulamento serviam de base para o andamento das atividades/funcionamento do clube?**

Não.

**5. E hoje, a formalização de normas e regulamentos já é uma parte da gestão do clube consolidada? Cite algumas evidências de tais normas e regulamentos.**

Sim! Teve os ajustes para a questão da lei de incentivo aos esportes olímpicos e ajustes relacionados à Lei Pelé.

**6. Qual a estrutura de departamentos do clube, antes e depois da implantação da nova administração?**

Houve mudanças. Não sei dizer precisamente onde. É muito difícil mudar coisas que vem de anos. Mas a partir da administração Bandeira, houve mudança de mentalidade na gestão. Mas no futebol todo mundo acaba opinando. Muita gente que trabalha aqui é torcedor e, com isso, acaba se metendo naquilo que não é da sua atribuição. Isso não mudou muito do passado.

**7. Cada funcionário do clube sabe quais são suas atribuições (tarefas) e até aonde vai seu poder de comando? Na gestão anterior era da mesma maneira?**

Hoje em dia isso é mais delimitado em função das técnicas de gestão adotadas. Mas no futebol, como disse anteriormente, é diferente. Todo mundo quer mandar. Isso não muda.

**8. Você identifica claramente uma hierarquia de comando na instituição, e de que forma ela é exercida? Como isso ocorria na gestão anterior?**

Com a nova administração, as funções e comandos são mais delimitados e, portanto, é mais fácil de identificar isso. As funções e departamentos são mais bem definidas. Isso é em decorrência da profissionalização.

**9. Como acontecem as relações interdepartamentais no clube? Você consegue identificar a existência de interferência de um departamento no outro? Isso ocorria nas gestões anteriores?**

As interferências sempre existiram. Com esse novo modelo de profissionalização mudou um pouco pra melhor, já não é como antes.

**10. Podemos definir impessoalidade como sendo quando não nos referimos a alguém em específico, mas no que é geral. Um agente público, por exemplo, está ocupando seu posto para servir aos interesses do povo e não ao seu próprio ou a de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Sob esse aspecto, age de maneira impessoal.**

**As pessoas que trabalham no clube agem de forma impessoal ao executarem suas atividades? E na gestão anterior, como era?**

Creio que sim. Com a nova gestão, o clube deixou de ter pessoas amadoras nos cargos para ter profissionais. Antes, havia o caráter

político que prevalecia o sentimento de posse. O funcionário tratava o cargo como “seu”, levando para o pessoal.

**11. Como é o processo de contratação do clube? Tem processo seletivo? Quais fatores são relevantes para admitir um funcionário? Sempre foi assim?**

Isso é com o RH, mas do que eu sei é que depende muito do cargo. Ainda há indicação não mais de caráter político e/ou paternalismo. Para se contratar um técnico, por exemplo, ainda é por meio de indicação, pesquisa de mercado.

**12. O clube possui plano de carreira? Valoriza aqueles funcionários que já atuam na instituição? E como era antes, mudou muito?**

Não! Está distante. Ainda é precário. Até porque um modelo de governança como esse requer tempo e como o mandato são apenas de três anos, fica difícil. Além disso, há grande possibilidade de se estruturar dessa maneira, mas não ficar como legado pois depende muito das gestões futuras.