

Área Temática 6 - Gestão de Pessoas, evento do ENANGRAD.

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA EM UM CLUBE DE FUTEBOL**

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo compreender como o processo de liderança auxilia no ambiente de um clube de futebol, para a obtenção de conquistas desejadas. Para isso, a fundamentação teórica está alicerçada em temas relacionados à liderança, motivação e trabalho em equipe. Quanto à pesquisa, caracteriza-se como qualitativa e exploratória, tendo como instrumento de coleta de dados a entrevista on-line, com roteiro semiestruturado. Os participantes da pesquisa foram 12 profissionais de diferentes cargos ou atribuições em clubes de futebol do Rio Grande do Sul, em atividade ou recentemente aposentados. Destes, 10 são homens e duas são mulheres. Os resultados indicam a importância dos líderes, mantendo o grupo motivado e unido em torno de objetivos comuns, por meio de relações interpessoais transparentes e respeitadas em todos os níveis hierárquicos do clube. Correlacionando os dados obtidos nas entrevistas com o referencial teórico adotado, observa-se premissas das teorias da liderança democrática e liderança coach presentes, sem excluir as contribuições das demais teorias de liderança. Ainda, o estudo identificou fatores extracampo que influenciam nos resultados do clube, como equilíbrio emocional; autoconfiança; torcedores do clube; vontade de ganhar; remuneração; planejamento e trabalho técnico; apoio da família; foco e determinação; união e confiança das partes envolvidas.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Trabalho em equipe. Clubes de futebol.

**Abstract:** This study aimed to understand how the leadership process assists in the environment of a football club, in order to achieve desired accomplishments. For this purpose, the theoretical foundation is grounded in topics related to leadership, motivation, and teamwork. As for research methodology, it is characterized as qualitative and exploratory, utilizing online interviews with a semi-structured script as the data collection instrument. The research participants consisted of 12 professionals from different positions or roles in football clubs in Rio Grande do Sul, currently active or recently retired. Among these, 10 are males and two are females. The results indicate the significance of leaders in keeping the group motivated and united around common objectives through transparent and respectful interpersonal relationships at all hierarchical levels of the club. By correlating the data obtained from the interviews with the adopted theoretical framework, premises of democratic leadership and coaching leadership theories are observed, along with contributions from other leadership theories not being excluded. Additionally, the study identified off-field factors that influence the club's results, such as emotional balance, self-confidence, club supporters, the desire to win, remuneration, planning and technical work, family support, focus and determination, and the unity and trust of the parties involved.

**Keywords:** Leadership. Motivation. Teamwork. Football clubs.

# A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA EM UM CLUBE DE FUTEBOL

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução dos modelos de gestão e liderança ao longo do tempo reflete a adaptação das organizações às mudanças no ambiente de negócios e nas expectativas dos colaboradores. A liderança, especificamente, é um campo de estudo que vem assumindo várias formas e abordagens, mas todas comunicam que se refere à capacidade de influenciar e guiar outras pessoas em direção a objetivos comuns, por meio da inspiração, motivação e orientação.

A liderança em clubes de futebol não é diferente. Líderes bem-sucedidos sabem que no ambiente de um clube de futebol deve existir confiança recíproca, distanciando os próprios egos, visando os melhores resultados. É preciso saber ouvir, observar e incentivar para inspirar e direcionar ações de maneira eficaz. O líder que valoriza a contribuição individual e coletiva estimula as equipes de trabalho a contribuir com engajamento máximo.

Nesse contexto, Valvassori, Hernandez e Voser (2008) ressaltam que o desempenho dos atletas de um clube pode ser influenciado a partir de como se dá a liderança nos ambientes internos, exercendo um efeito decisivo diante do rendimento do time. A função de um treinador de futebol é essencial para o sucesso da equipe, envolvendo uma variedade de responsabilidades.

Marturelli Júnior e Oliveira (2018) afirmam que a popularidade do futebol exige do treinador conhecimento amplo da modalidade. Quem quer ter sucesso como treinador no desporto de alto rendimento, precisa ter um conjunto vasto de competências técnicas e comportamentais, como conhecimento da prática do jogo, por meio da organização de seus jogadores em campo, procurando explorar seus pontos fortes e amenizar os pontos fracos, modificar sua forma de jogo, com vistas a sucessivos progressos, além de muita habilidade de comunicação, liderança e tomada de decisão durante os jogos.

Geralmente assessorado por uma comissão técnica, formada por profissionais de várias áreas do conhecimento, o treinador de futebol é o principal responsável pela programação a ser desenvolvida pelo time e saber liderar torna-se imprescindível (MARQUES, 2001).

Aspectos políticos, financeiros, emocionais, entre outros, podem influenciar diretamente os resultados de um time de futebol dentro de campo. Desse modo, este estudo justifica-se pela relevância de compreender como a liderança lida com isso, sem perder o foco no alcance de bom desempenho da equipe.

Assim, o objetivo geral deste estudo é compreender como o processo de liderança auxilia no ambiente de um clube de futebol, para a obtenção de conquistas desejadas. E, os objetivos específicos são: a) identificar os estilos de liderança que mais contribuem para o alcance dos resultados de um clube de futebol; b) investigar a influência do aspecto motivacional no ambiente de um clube de futebol para o alcance de conquistas desejadas; c) identificar a relevância do trabalho em equipe em um clube de futebol; d) identificar os principais aspectos, relacionados à liderança, que devem ser observados em um clube de futebol para a obtenção de conquistas desejadas.

Para tanto, o estudo está organizado em cinco seções: introdução; referencial teórico; procedimentos metodológicos; análise dos resultados; e considerações finais. Após seguem as referências consultadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta elementos teóricos relacionados a liderança, motivação e trabalho em equipe, visando embasar o estudo.

### 2.1 Liderança: breve contextualização

A liderança sempre ocupou espaço nas organizações por estar ligada à capacidade de motivar as equipes de trabalho visando alcançar objetivos comuns. Para Fiorelli (2004, p. 71), só a liderança tem “[...] a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”, pois lida com a arte de atrair seguidores, servir e influenciar de forma positiva.

Moscovici (1998) ressalta que o líder é um integrante dentro de um grupo de pessoas, no qual lhe foi atribuído o papel de coordenar e dirigir as distintas atividades, sendo responsável pelos resultados a partir de suas decisões tomadas. Chiavenato (2010) afirma que "Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico".

Para Bergamini (2009), a liderança é um comportamento e não um cargo, pois é por meio de comportamentos que o líder expressa seus sentimentos e, conseqüentemente, busca que seus liderados comprem a ideia que está apresentada. Assim, o líder passa a ser visto como executor da mudança, sendo capaz de levar seus liderados a identificar-se com o objetivo proposto.

Bitencourt (2010) afirma que a liderança presume de relações sociais de influência e de reciprocidade, de modo que o líder atue como facilitador da sua equipe, com a visão de alcançar o objetivo que vem sendo compartilhado, tendo maior possibilidade de ser alcançado e, assim, obter os melhores resultados.

Em meio a esse ambiente, os liderados se deparam com pressões para a racionalização e o aumento da produtividade, em um movimento instável e sem previsão de estabilidade, e a liderança novamente se faz necessária para desempenhar o papel de integradora, na medida em que assegura direção, comunicação, respeito, cooperação e motivação.

#### 2.1.1 Teorias da Liderança

A literatura apresenta as teorias de liderança, que são abordagens e perspectivas diferentes sobre como os líderes influenciam e interagem com seus liderados para alcançar objetivos organizacionais. Essas teorias evoluíram ao longo do tempo, refletindo mudanças nas percepções sobre o papel dos líderes e as dinâmicas de grupo. A seguir, descreve-se algumas das principais teorias de liderança, com base em PEDRUZZI JR. (2014) e FACCIOLI (2018):

a) Teoria dos traços: esta teoria ficou conhecida pelo fato que pesquisadores sugeriram que os líderes deveriam possuir determinados traços de personalidade, de modo que quando a pessoa os tivesse se sobressair sobre os demais, podendo assim exercer a função de líder;

b) Teoria dos estilos: a teoria dos estilos vem em sequência da teoria dos traços, pois foi considerada ultrapassada, de modo que pesquisadores passaram a acreditar que os traços de personalidade não eram suficientes para considerar as pessoas como líderes. Deste modo, começaram a analisar os estilos e formas com que as pessoas tratavam as demais, analisando se o estilo de liderança poderia ser de um líder eficaz ou não;

c) Teoria das trocas: nessa teoria observa-se um esquema que tem como base a compreensão do equilíbrio que deve ocorrer com os liderados. O foco da teoria das

trocas é na personalidade das pessoas, mas também exige outros fatores como normas para se trabalhar em grupo, o trabalho a ser desenvolvido e o clima na organização. Acreditava-se que as pessoas nasciam com traços físicos, sociais e intelectuais e, através disso, seria possível avaliar sua liderança;

d) Teoria contingencial: nessa teoria busca-se explicar qual a situação em que o líder se encontra, podendo ou não interferir no seu estilo de liderança. Nela pode ser indicado a diferença entre dois tipos de liderança no qual um será o oposto do outro, assim cada um desses estilos conseguirá ser bem-sucedido em períodos diferentes e de acordo com as contingências do ambiente em que se encontra;

e) Teoria do caminho-objetivo: essa teoria enfatiza que a eficácia do líder é determinada pela forma com que o mesmo motiva sua equipe, desta forma, é necessário que o líder tenha o máximo de atenção para atender o maior número de seguidores possível;

f) Teoria da expectância: a teoria da expectância, por sua vez, tem o foco principal de acordo com o desejo do resultado. A motivação está aliada ao resultado e vai depender apenas do esforço da pessoa para alcançar o objetivo. Dependendo de qual for o objetivo, maior será a motivação para alcançar a meta.

Vale destacar que essas teorias oferecem perspectivas diferentes e complementares sobre liderança, e não há uma abordagem única que seja aplicável a todas as situações. Líderes muitas vezes incorporam elementos de várias teorias para se adaptarem às complexidades do ambiente em que atuam.

A partir das teorias de liderança, têm-se os estilos de liderança e cada autor apresenta diferentes interpretações. Para Vergara (2016) existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* (liberal). Segundo a autora, o perfil autocrático se refere a um líder que é mais rígido, dominador e que supervisiona as atividades e tarefas de seus liderados. O democrático é aquele que busca a participação dos membros da equipe; e o *laissez-faire* é conhecido como um estilo de total liberdade aos subordinados.

Escorsin e Walger (2017) concordam com as ideias de Vergara (2016) e ainda incluem mais alguns estilos, como a liderança autocrática, como sendo aquela em que o líder vai determinar todas as atividades a serem realizadas pelo grupo, ou seja, toma as decisões pelo grupo. Neste caso, o líder tem total influência dos resultados, sendo eles positivos ou negativos.

A liderança democrática, também chamada de integradora, é similar ao modelo seguinte *laissez-faire*, ou seja, é um estilo de liderança mais aberto para ideias e todos os indivíduos do grupo podem expor e participar. O líder democrático respeita a todos e busca promover integração para valorizar a ideias do grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Os mesmos autores (ESCORSIN; WALGER, 2017) citam ainda a liderança *laissez-faire*, que se refere a uma liderança liberal, em que os liderados têm total liberdade de expressar suas opiniões, as quais serão avaliadas pelo líder e pelo grupo. Esse líder pode apresentar dificuldade na tomada de decisões e também dificuldade para solucionar problemas.

A liderança transformacional-carismática é compreendida como um modelo de capacidade heroica ou extraordinária de liderança. O líder, nesses casos, costuma ter sua visão pessoal e energia para inspirar seus seguidores, tendo algumas características chaves que podem ajudar na tomada de decisões, mas sempre mantendo o seu estilo especial de liderança; e, por fim, a liderança *coach*, que tem foco nas pessoas, estimulando seus liderados a desenvolver a autoliderança e o

autoconhecimento, de modo a auxiliar no processo de aprendizagem da equipe, fazendo com que a mesma supere metas (ESCORSIN; WALGER, 2017).

As organizações procuram um ponto de equilíbrio entre líderes e administradores, os quais exercem papéis fundamentais nas organizações. Sabe-se que ambos exercem formas e maneiras diferentes de lidar com as situações do dia a dia. O termo líder e administrador podem ser confundidos devido à grande diversidade de conceitos e maneiras que são apresentados na literatura (BERGAMINI, 2009). Para a mesma autora, administrar necessita de atitudes mais formais com foco técnico, já a liderança envolve a racionalidade e o uso das habilidades visando o futuro da organização. Partindo desse princípio, mesmo que os dois termos não tenham o mesmo significado, ambos buscam complementariedade.

Sobre isso, Adair (1992, p. 67) afirma “A liderança é do espírito, composta de personalidade e visão; Sua prática é uma arte. A administração é da mente, é mais uma questão de exatidão, cálculo de estatísticas, de métodos, tabelas de tempo e rotinas; sua prática é uma ciência. Os administradores são necessários, os líderes são essenciais”.

Observa-se que o administrador necessita de competências técnicas e o líder, acima de tudo, de competências comportamentais. Entre as competências comportamentais destacam-se as de comunicação e de negociação; habilidades para colocar as ideias em ação; de estruturar as ideias novas de forma que os outros entendam; de adotar métodos diferenciados para situações específicas; de estabelecer indicadores de desempenho das metas e acompanhá-los, além de saber usar as críticas para se desenvolver; mantendo-se atualizado; ter iniciativa e humildade; confiança; flexibilidade; estabilidade emocional e bom humor; estabilidade funcional (constância); proposição de formas diferentes de trabalho; valorização de iniciativas; postura, empatia e persistência.

## **2.2 Motivação e trabalho em equipe**

Por volta de 1920 começaram a surgir várias teses que visavam se aprofundar no assunto e conseqüentemente obter maior entendimento sobre motivação humana. Diniz (2012) destaca que a disposição motivacional pode variar de pessoa para pessoa e também por interferência de fatores ambientais. Deste modo, motivar as pessoas é uma das atividades fundamentais de um líder.

Robbins (2006) define motivação como sendo um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar os objetivos desejados. Maximiano (2000) complementa dizendo que a motivação pode ser definida como motivos que desencadeiam a ação no qual leva as pessoas a buscarem os seus objetivos.

Para Juca (2012), a motivação é a posse de motivos para uma ação, deste modo, ninguém pode agir pela pessoa que está motivada. Uma pessoa motivada busca dedicar-se qualitativa e quantitativamente frente a objetivos e metas pessoais e/ou organizacionais. Logo, quando uma pessoa está desmotivada, demonstra desinteresse e apatia para realizar as tarefas necessárias.

Segundo Loenert (2003), práticas de motivação e liderança vem sendo cada vez mais aplicadas nas organizações, de modo a obter melhor relacionamento interpessoal, conseqüentemente, melhor trabalho em equipe. Nesse sentido, Pereira, Freire e Trevelin (2006) chamam a atenção sobre grupo e equipe de trabalho. Para eles, um grupo de trabalho em uma organização não é necessariamente uma equipe de trabalho. Para que um grupo seja uma equipe de trabalho de fato, deve existir participação, cooperação, coesão e motivação entre os integrantes. As equipes

representam uma parte importante da estrutura de trabalho, sendo necessário que existam requisitos-chaves para o espírito de equipe.

De acordo com Donnellon (2006), cada equipe tem pontos fortes e pontos a serem melhorados, no qual será tarefa do líder observar e buscar da melhor forma potencializar e aperfeiçoar conforme os objetivos da organização. Uma equipe pode ser descrita como um grupo de pessoas organizadas de forma a trabalhar em conjunto, executando as tarefas necessárias. Dependendo do tipo de equipe a ser liderada, o líder pode observar qual será a melhor estratégia a ser utilizada para que consigam alcançar os objetivos.

Para Donnellon (2006), existem quatro tipos de equipes nas organizações e de cada uma delas vai desempenhar o seu papel de acordo com os objetivos propostos. Os tipos de equipes são: equipe funcional, que se reporta a um único chefe e pode ou não ser obrigado a trabalhar em conjunto para atingir os objetivos do grupo; equipe multifuncional, formado por membros provenientes de diferentes áreas de uma mesma organização, cujo tempo é em parte dedicado ao trabalho em equipe e, em parte, dedicado a outras responsabilidades funcionais; equipe de ataque, formado por membros provenientes de diferentes áreas de uma mesma organização, cujo tempo é totalmente dedicado ao trabalho em equipe; e equipe força-tarefa, um grupo temporariamente reunido, a fim de resolver determinado problema ou aproveitar determinada oportunidade.

É importante mencionar ainda que, segundo o mesmo autor (DONNELLON, 2006), as equipes funcionais e multifuncionais são pessoas que se reúnem periodicamente, em alguns casos não integrando uma estrutura de equipe. Por sua vez, as equipes de ataque e força-tarefa são consideradas como equipes de alto desempenho, agindo com um mesmo propósito para a conclusão do objetivo.

Sabe-se que as equipes de trabalho são compostas por pessoas de diferentes perfis, que necessitam de formas diferentes para obter motivação. Para Donnellon (2006), quando a equipe trabalha unida e com foco nos objetivos propostos os resultados podem ser bastante significativos. O trabalho em equipe é umas das melhores estratégias para que se obter o máximo de desempenho das pessoas, pois compartilhe-se ideias para reagir às mudanças necessárias. Cabe ao líder observar e aproveitar os perfis da equipe para articular competências.

### **2.3 Liderança e gestão nos clubes de futebol**

O futebol é um esporte coletivo, requer que os jogadores tenham uma preparação baseada no trabalho em equipe, por meio de uma liderança que saiba orientar seus liderados a fazerem as coisas certas, com espírito de companheirismo, sabendo delegar tarefas e cobrar resultados (CASTELLANI, 2012).

Rubio (2003a; 2003b) ressalta que o futebol é um esporte complexo e que não deve estar focado apenas nos rendimentos e desempenhos da equipe, devendo existir uma dinâmica que une o grupo e faça com que os integrantes inseridos na organização busquem o mesmo objetivo, traçando metas para sempre obterem os melhores resultados.

Seguindo essa ideia, Castellani (2012) enfatiza que cada vez mais a liderança está sendo inserida nos clubes de futebol, para a condução de pessoas e de processos, e estes devem representar a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar os clubes, impulsionando-as ao crescimento e ao desenvolvimento.

Para Roche (2002), o futebol é um esporte que está em constante evolução. Nos dias atuais exige gestão por meio de um planejamento focado no médio e longo prazo do clube, traçando objetivos voltados para o crescimento de qualidade e

eficiência. Investir na sua base para conseguir ter jogadores com capacitação profissional, poderá trazer retornos lucrativos para o clube no futuro, principalmente, quando da venda de jogadores.

Segundo Estender (2013), a gestão de clubes de futebol é de extrema importância para garantir o sucesso esportivo, financeiro e social da instituição. Ela abrange uma variedade de aspectos que vão desde a administração de recursos financeiros até a criação de estratégias esportivas e a interação com os torcedores. Para Melo Neto (1998), esse processo requer dois elementos fundamentais: a definição e a realização de estratégias visando o crescimento do clube, para que o clube obtenha o crescimento no decorrer dos anos.

Valente e Serafim (2006) concordam que é necessária cada vez mais gestão dos clubes, destacando o Brasil, de modo que o foco principal seja a profissionalização do departamento de futebol. Os autores citam os clubes europeus como Manchester United, Arsenal e Chelsea como exemplos de gestão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos do estudo, adotou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, pois, deste modo, pode-se obter respostas mais detalhadas e com foco direcionado para liderança em clubes de futebol. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista com um roteiro semiestruturado. Os sujeitos da pesquisa foram profissionais de diferentes cargos ou atribuições em clubes de futebol do Rio Grande do Sul, em atividade ou recentemente aposentados, independentemente do porte do clube.

Para a identificação de possíveis entrevistados, buscou-se, de forma aleatória, identificar profissionais na rede social *Instagram*, da empresa Meta, sendo que, no total, foram 40 personalidades do futebol contatadas. A abordagem começava com uma explicação sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e seus respectivos objetivos. Dos 40 profissionais contatados por meio do *Instagram*, os pesquisadores tiveram retorno de 12 profissionais dispostos a contribuir com o estudo. Vale destacar que foram 10 homens e 2 mulheres.

O Quadro 1 apresentada o perfil dos profissionais entrevistados, identificados como Entrevistado 1, 2, 3 e assim sucessivamente, visando preservar suas identidades e privacidades.

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

Identificação do/a entrevistado/a	Posição ou cargo que desempenha (ou desempenhou) no clube	Idade
Entrevistado 1	Lateral esquerdo	24 anos
Entrevistado 2	Goleiro	24 anos
Entrevistado 3	Ex-jogador e auxiliar técnico	42 anos
Entrevistado 4	Ex-jogador e técnico	47 anos
Entrevistado 5	Ex-jogador	50 anos
Entrevistado 6	Técnico	47 anos
Entrevistado 7	Meio campista	21 anos
Entrevistado 8	Ex-jogador	45 anos
Entrevistado 9	Executivo de futebol	20 anos
Entrevistada 10	Lateral direita	29 anos
Entrevistado 11	Goleiro	26 anos
Entrevistado 12	Ex-jogador	38 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As entrevistas ocorreram no período de 27.03 a 03.05.23, em diferentes horários e turnos, de forma on-line (WhatsApp, Meet e Instagram), conciliando a disponibilidades dos participantes e dos pesquisadores. O tempo médio de entrevista foi de 32 minutos, totalizando 6 horas e 40 minutos de diálogo.

A análise de conteúdo, segundo Prodanov e Freitas (2013), é o momento em que o pesquisador analisa os resultados obtidos, e busca por meio das respostas, as informações necessárias aos objetivos propostos. Os dados coletados neste estudo foram registradas ou gravadas conforme o aplicativo on-line e transcritas em um documento no *Google Drive*, com o intuito de organizar e melhor visualizar os dados, para assim classificar em quatro categorias, a saber: a) liderança, motivação e trabalho em equipe; b) liderança e gestão nos clubes de futebol; c) outros fatores que podem auxiliar os clubes a atingirem as metas propostas para a temporada; d) estilos de liderança nos clubes de futebol, com base nas teorias de liderança.

Quanto às limitações deste estudo, é possível citar a dificuldade de realização das entrevistas de forma presencial, em função dos entrevistados serem personalidades do esporte e terem rotinas de jogos, treinamentos, concentração ou mesmo outras prioridades. Na sequência são apresentadas as análises realizadas, a começar pela categoria Liderança, motivação e trabalho em equipe, seguido das demais mencionadas acima.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa, abordados na sequência.

##### **4.1 Liderança, motivação e trabalho em equipe**

Este estudo demonstrou que a liderança, a motivação e o trabalho em equipe são pontos fundamentais nas equipes de sucesso. Esta afirmativa é confirmada pelo Entrevistado 3, ex-jogador, que nos anos em que atuou no *Sport Club Internacional*, obteve muito sucesso, conforme relata:

É importante que quem lidera saiba liderar seus comandados, tanto na parte de gestão, quanto no vestiário. As pessoas lideradas precisam gostar do seu comportamento, precisam ter prazer de ir trabalhar, porque sabem que tem um líder que os valoriza a cada dia e consegue extrair o melhor de cada jogador. No vestiário de futebol, todos sabemos do quanto é importante a figura do líder, do capitão, que tem que ser o exemplo para todos, ser o porto seguro, o cara que consegue perceber não só as questões de campo, mas também a vida pessoal do seu companheiro para poder ter ele focado 100% nos treinos e jogos; aí sim você tem probabilidade de resultados positivos (ENTREVISTADO 3).

O ex-jogador acredita que nas equipes, a liderança e a motivação devem sempre estar presentes. Essa ideia vai ao encontro de Robbins (2006), no qual compreende que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar os objetivos desejados.

Neste mesmo sentido, para Entrevistado 12, ex-jogador, a liderança tem um papel muito importante para conseguir atingir os objetivos traçados, de modo que isso não seja apenas dentro de campo, mas sim em qualquer atividade desempenhada.

Para o Entrevistado 2, goleiro, a liderança é um ponto fundamental, de modo que todos devem respeitar a hierarquia existente, sempre mantendo o respeito e a transparência das pessoas envolvidas no trabalho. Por sua vez, o Entrevistado 1, lateral esquerdo, relata que o tema liderança não é apenas um ponto fundamental, mas um fator importantíssimo no clube, de modo que as lideranças saibam como

administrar os resultados, buscando atingir as metas propostas. Destaca ainda que as lideranças do clube precisam saber transmitir confiança aos jogadores.

Segundo a Entrevistado 10, lateral direita, no vestiário deve existir uma liderança experiente, com rodagem pelo futebol, de modo que a mesma saiba se impor na equipe e, assim, busque motivar a todos para que se tenha os melhores resultados e, conseqüentemente, atinja as metas propostas. O trabalho em equipe é fundamental para atingir os objetivos e a liderança vai ser fundamental para que todo o grupo ande na mesma direção.

Para o Entrevistado 6, treinador de um clube de futebol de Bento Gonçalves, a liderança é o princípio em qualquer instituição, juntamente com outros recursos, conforme cita.

Seguramente, a motivação é um fator importante, além da performance esportiva, com a parte física, o trabalho com o corpo, o trabalho técnico onde é definido estratégias e posicionamentos. Tudo isso é parte determinante na preparação e no sucesso da equipe.

Deste modo, confirma-se o que foi apresentado por Bergamini (2009), de que a liderança é um comportamento e não apenas um cargo, e necessita de competências técnicas e comportamentais dos líderes para o alcance de resultados diferenciados. Essa compreensão também é do Entrevistado 8, ex-jogador de futebol, quando relata que a motivação e o trabalho em equipe são pontos importantes em um clube que almeja conquistas, e o comportamento do líder reflete nesses resultados.

Por sua vez, o Entrevistado 5 acredita que cada jogador vai ter suas próprias motivações, fazendo com que tudo se volte para o objetivo principal do clube. Nesta direção, o ex-jogador e atual técnico de um clube de futebol de Caxias do Sul (Entrevistado 4), demonstra pensamento similar ao Entrevistado 5, no qual acredita que cada jogador tem suas próprias motivações para desempenhar seu trabalho na equipe e, devido ao grande calendário que existe no futebol brasileiro, em muitos casos, o clube poderá auxiliar o jogador a se manter motivado, mostrando o quanto isso será fundamental para a sua carreira, tanto dentro como fora do clube, conforme segue.

A motivação por parte do atleta sempre deve ter, mas se sabe também que em algum momento isso pode ir diminuindo com a temporada longa, aí que entra a parte do clube desenvolver também este propósito para não se acomodar. É um fator importantíssimo a motivação sempre estar à flor da pele para estar apto a fazer sua função, sempre digo que é um dos pontos, associado com outros temas que estamos discutindo (Entrevistado 4).

Neste mesmo contexto, a Entrevistada 7, meio-campista, concorda que a motivação e o trabalho em equipe são fundamentais para conseguir bons resultados na temporada, de modo que a liderança deve buscar solucionar problemas do grupo e manter a união entre os atletas. Para o Entrevistado 9, diretor executivo de um clube de futebol de Lajeado, deve existir uma parceria entre os jogadores e o departamento de futebol, um trabalhando pelo outro. Gonçalves e Santana (2016) entendem que a liderança pode alavancar o desempenho das pessoas. Se o líder souber trabalhar gerenciando seus liderados sem que haja conflitos, trabalhando em equipe, potencializando e ouvindo as sugestões, a tendência é de que o grupo se mantenha sempre unido e buscando os resultados. O mesmo diretor executivo afirma que a motivação é fundamental no esporte e deve ser trabalhada no clube com os atletas, fazendo com que todo jogo disputado seja como uma final de campeonato, pois com este pensamento, os objetivos estarão mais próximos de serem alcançados.

## 4.2 Liderança e gestão nos clubes de futebol

Conforme o depoimento do Entrevistado 6, treinador de um clube de futebol de Bento Gonçalves, a liderança e a gestão de um clube devem estar totalmente alinhadas com os seus dirigentes, de modo que exista uma diretriz entre os departamentos do clube.

O técnico é o líder principal da equipe, indispensável para o desenvolvimento do trabalho, mas precisa ter o respaldo da diretoria que da instituição. Quando existe esse respaldo, existe a força coletiva em prol do objetivo. [...] É importante lembrar que um clube de futebol é formado por várias lideranças, entre ela o presidente do clube, o técnico e o capitão, que é o líder que representa os atletas. Essas lideranças juntas fazem a diferença na gestão e no resultado final.

Observa-se que a boa relação entre os líderes é fundamental para obter bons resultados na temporada. Para o Entrevistado 8, ex-jogador, todas os departamentos do clube devem andar na mesma direção, de modo que a diretoria tenha convicção no trabalho a ser realizado pelo técnico e faça o mesmo se sentir respaldado para tomar as melhores decisões para o grupo, gerando maior grau de confiança entre os jogadores com a comissão técnica. O mesmo acredita que nos clubes de futebol, questões políticas devem ficar longe do campo, para não influenciar nas decisões que acreditam ser as melhores para o clube.

A Entrevistada 10 relata que no futebol feminino ainda não há a mesma cobrança por resultados como no futebol masculino, conseqüentemente, as lideranças de vestiário não têm o mesmo acesso para falar com a diretoria do clube, o que representa, segundo a lateral direita, uma barreira de comunicação para o atingimento de objetivos.

## 4.3 Estilos de liderança em clubes de futebol

Partindo dos estilos de liderança citados por Vergara (2016) e Escorsin e Walger (2017), perguntou-se aos entrevistados quais poderiam melhor auxiliar os resultados de clubes de futebol. Cinco dos doze entrevistados acreditam que, em um clube, é necessário que todos os estilos sejam implementados, observando o momento, sendo necessário o apoio das partes envolvidas no processo. Sobre isso, o Entrevistado 4 diz:

Dentro de campo nunca vai existir qual vai ser o melhor estilo, as circunstâncias do momento vão ditar qual é mais propícia para ser adotada. Por isso o líder vai se desenvolvendo ao decorrer da carreira e entendendo cada situação. Tem o momento coach, o momento transformacional, liberal, democrática, autocrático, enfim, vai depender da circunstância.

Os estilos de liderança democrático e coach também foram destacados pelos por 7 dos 12 entrevistados, pelo fato de serem estilos de liderança que oportunizam que os integrantes da equipe expressem ideias e pontos de vista, uma vez que são estilos que buscam a integração do grupo e o respeito mútuo. Relativo à liderança democrática, o Entrevistado 12 afirma:

Sou a favor da liderança democrática. Acho que ela promove e incentiva a participação de todos no processo. Com isso, os jogadores se sentirão cada vez mais motivados e recompensados. E, ao líder, caberá a coordenação dessas ações, inclusive intervindo, se for o caso, para que o ambiente seja o mais harmônico possível, facilitando atingir os objetivos traçados.

Com base nas entrevistas, observa-se que a liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo, de um padrão de comportamento que rompe barreiras e ultrapassa limites sem medo de correr riscos e mudar pensamentos, visando uma conduta responsável e dinâmica no ambiente dos clubes de futebol.

#### **4.4 Fatores extracampo que podem auxiliar os clubes a atingirem as metas da temporada**

Esta pesquisa evidenciou que, além da liderança, da motivação e do trabalho em equipe, existem outros elementos que influenciam os resultados dos clubes. Segundo a percepção dos entrevistados, os elementos são: equilíbrio emocional; autoconfiança; torcedores do clube; vontade de ganhar; remuneração; planejamento e trabalho técnico; apoio da família; foco e determinação; união e confiança das partes envolvidas.

Sobre isso, o Entrevistado 3, comenta:

O investimento no futebol é necessário. Claro que dependendo do clube, uns podem fazer um investimento maior, outros investimentos menores, conforme sua estrutura, mas é imprescindível ter o mínimo, como material de qualidade para treinamento, alimentação equilibrada para os atletas, um centro de treinamento, por menor que seja, e, principalmente o atleta estar motivado independentemente da estrutura do seu clube.

Junior, Shikida e Ferreira (2018) acreditam que a maior cobrança por bons resultados nos clubes de futebol ainda recai sobre o treinador, como se ele fosse o único responsável pelos resultados, quando a responsabilidade é de vários líderes e de uma estrutura física e humana que influenciará no desempenho dos profissionais, conforme citados pelos participantes da pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi compreender como o processo de liderança auxilia no ambiente de clubes de futebol, para a obtenção de conquistas desejadas. Para isso foram entrevistadas 12 personalidades do futebol. Os resultados indicam a importância dos líderes, mantendo o grupo motivado e unido em torno de objetivos comuns, por meio de relações interpessoais transparentes e respeitadas em todos os níveis hierárquicos do clube.

Correlacionando os dados obtidos nas entrevistas com o referencial teórico adotado, observa-se que premissas das teorias da liderança democrática e liderança coach estão presentes, na medida em que os líderes voltam-se para o relacionamento com seus liderados. Contudo essa correlação não exclui as contribuições das demais teorias, segundo os entrevistados.

Este estudo também identificou fatores extracampo que influenciam nos resultados do clube, como equilíbrio emocional; autoconfiança; torcedores do clube; vontade de ganhar; remuneração; planejamento e trabalho técnico; apoio da família; foco e determinação; união e confiança.

Por fim, algumas limitações devem ser levadas neste estudo, como a pesquisa qualitativa, por meio de entrevista on-line, que pode influenciar os resultados por vieses subjetivos. Apesar disso, as conclusões do estudo são relevantes para os clubes alinharem a liderança à gestão e vice-versa, de modo a contribuir para o desempenho dos profissionais e do clube como um todo.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. Tradução Sara Gedanke. 1. ed. São Paulo: Editora Nobel, 1992.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: Administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

CASTELLANI, Rafael M. A Liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.26, n.3, p.431-445, jul./set. 2012. Disponível: <https://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/45913/49516>. Acesso em: 1 out 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro**: A transformação em líder coach. 2. ed. São Paulo: PAE Editora, 2012.

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes**: escolha a equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

ESTENDER, Antonio C. A importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista administração em diálogo - RAD**, [S. l.], v.15, n. 3, p. 18-32, set./dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13093/16711>. Acesso em: 02 out. 2022

FACCIOLI, C. **Teorias de liderança**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>>. Acesso em: 23 set. 2022.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

GONÇALVES, Ana Paula; SANTANA, Célia de O. O líder facilitador: quebrando o paradigma de hierarquia. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM** - ISSN 1984-7866, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 49-66, ago. 2016. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/1743>. Acesso em: 21 set. 2022.

JUCA, Fernando. **Academia de liderança**: Como desenvolver sua capacidade de liderar. 2. ed. São Paulo: Papirus 7 mares, 2012.

JUNIOR, Ari F. de A; SHIKIDA, Cláudio D; FERREIRA, Vitor G. Determinantes das mudanças de liderança: o caso do Campeonato Brasileiro de Futebol. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 37, p. 130-137, jun. 2018. Disponível em: <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/560/458>. Acesso em: 20 set. 2022.

LOENERT, Marcelo A. Motivação e liderança: Um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, [S. l.], v.1, n.2, nov. 2003. Disponível em: <http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/458>. Acesso em: 25 set. 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, F. P. de **Administração e marketing de clubes esportivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

PEREIRA, Marco A. A; FREIRE, José E; TLEVELIN, Ana T. C. Uma visão atualizada sobre a importância do trabalho em equipe nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 21-28, jul. 2006. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/401>. Acesso em: 20 set. 2022.

PEDRUZZI JR, A. et al. **Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0282\\_0.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2022.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Editora Pearson Education, 2006.

ROCHE, Fernando P. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2002.

RUBIO, K. Estrutura e dinâmica dos grupos esportivos. **Psicologia do esporte: teoria e prática**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003a.

RUBIO, K. **Psicologia do esporte aplicada**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003b.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Mauricio C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **RAE-Revista de administração de empresas**, [S. l.], v. 46, n. 3, p. 131-136, jul./set. 2006. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37221>. Acesso em: 20 set. 2022

VALVASSORI, Jéferson A; HERNANDEZ, José A. E; VOSER, Rogério da C. **A liderança no futebol**. Jun. 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/303681432\\_A\\_LIDERANCA\\_NO\\_FUTEBO](https://www.researchgate.net/publication/303681432_A_LIDERANCA_NO_FUTEBO) L. Acesso em: 20 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.