A CAMISA 10 EM JOGO: GESTÃO, CONFLITO E MOTIVAÇÃO NA SELEÇÃO BRASILEIRA

Área Temática: Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração.

RESUMO

Este artigo apresenta um caso de ensino baseado no debate em torno da possível convocação do atacante Neymar Júnior para a Copa do Mundo de 2026, em um contexto marcado por questionamentos acerca de sua condição física, desempenho esportivo e papel na Seleção Brasileira. O debate ganhou intensidade após um período marcado por lesões, recuperação e tentativas de retomada da regularidade competitiva. A decisão ganhou ainda mais relevância com a chegada de Carlo Ancelotti, primeiro treinador estrangeiro a comandar a Seleção Brasileira em uma Copa do Mundo, responsável por conduzir a equipe em um momento de reconstrução esportiva e institucional. Este caso de ensino é baseado em fatos reais e foi elaborado a partir da análise de reportagens, entrevistas e conteúdos audiovisuais relacionados ao tema. O material pode ser utilizado como ferramenta de apoio ao ensino, especialmente em disciplinas de Teoria Geral da Administração, Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Liderança, tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação lato sensu na área da Administração e Gestão Esportiva. O caso possibilita a discussão de temas como liderança, meritocracia, motivação, clima organizacional, relações de poder, influência dos stakeholders e tomada de decisão em ambientes de alta pressão. Pretende-se, ainda, que os estudantes desenvolvam capacidade crítica para analisar decisões gerenciais em contextos nos quais critérios de desempenho, percepções de justiça, interesses de stakeholders e fatores humanos podem conduzir a alternativas igualmente defensáveis.

Palavras-chave: liderança; gestão de pessoas; meritocracia; tomada de decisão; stakeholders.

ABSTRACT

This article presents a teaching case based on the debate surrounding the potential call-up of forward Neymar Júnior to the Brazilian national team for the 2026 FIFA World Cup, in a context marked by questions regarding his physical condition, sporting performance, and role within the team. The debate intensified following a period marked by injuries, recovery, and attempts to regain competitive consistency. The decision became even more relevant with the arrival of Carlo Ancelotti, the first foreign coach to lead the Brazilian national team in a FIFA World Cup, who was tasked with guiding the team through a period of sporting and institutional reconstruction. This teaching case is based on real events and was developed through the analysis of news reports, interviews, and audiovisual content related to the topic. The material can be used as a teaching support tool, particularly in courses on General Theory of Administration, Organizational Behavior, Human Resource Management, and Leadership, at both undergraduate and lato sensu postgraduate levels in Business Administration and Sports Management. The case enables discussion of topics such as leadership, meritocracy, motivation, organizational climate, power relations, stakeholder influence, and decision-making in high-pressure environments. It also aims to develop students' critical thinking skills in analyzing managerial decisions in contexts where performance criteria, perceptions of fairness, stakeholder interests, and human factors may lead to equally defensible alternatives.

Keywords: leadership; human resource management; meritocracy; decision-making; stakeholders.

Introdução

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) iniciou um processo de reconstrução esportiva e institucional com a chegada de Carlo Ancelotti ao comando da Seleção Brasileira, em maio de 2025. Após anos marcados por eliminações em competições internacionais e intensos questionamentos da opinião pública, a contratação do treinador italiano simbolizava uma nova fase para a equipe, pautada na busca por melhores resultados e pela recuperação da credibilidade da instituição.

Desde o início de seu trabalho, Ancelotti passou a enfatizar publicamente critérios relacionados ao desempenho, à condição física e ao comprometimento dos atletas, ao mesmo tempo em que buscava fortalecer o funcionamento coletivo da equipe. Esses elementos passaram a orientar as expectativas em torno das convocações realizadas pela comissão técnica.

Com a aproximação da Copa do Mundo de 2026, entretanto, uma decisão passou a concentrar a atenção da imprensa, da torcida, da diretoria da CBF e do próprio elenco: a possível convocação de Neymar Jr. Maior artilheiro da história da Seleção Brasileira, o atacante retornou aos gramados após um longo período marcado por lesões e levantava questionamentos sobre seu momento esportivo, ao mesmo tempo em que permanecia como uma das principais referências do futebol brasileiro.

À medida que a definição da lista se aproximava, a decisão passou a mobilizar diferentes atores e expectativas. O que Ancelotti decidisse não afetaria apenas a composição da equipe, mas também, a forma como seus critérios de escolha seriam percebidos pelo elenco e pelos diferentes grupos que acompanhavam a Seleção Brasileira.

Às vésperas da Convocação

Em maio de 2026, faltavam poucas semanas para a definição da lista de convocados para a Copa do Mundo. Na comissão técnica, diferentes nomes eram analisados, mas um deles concentrava atenção muito superior aos demais: Neymar Jr.

Dias antes, durante entrevista concedida após uma partida pelo Santos, o atacante foi questionado sobre a possibilidade de disputar mais uma Copa do Mundo. Sem hesitar, respondeu:

- Além do mais ser jogador, obviamente que eu quero estar lá. Se eu não estiver, eu sou um torcedor a mais que vou torcer pelo Brasil na Copa.

A declaração rapidamente ganhou repercussão nacional. Programas esportivos, jornalistas e comentaristas passaram a discutir diariamente se o maior artilheiro da história da Seleção deveria voltar a vestir a camisa amarelinha. A repercussão também alcançava a dimensão institucional da decisão. Embora a definição dos convocados estivesse sob responsabilidade da comissão técnica, a presença ou ausência de Neymar poderia produzir efeitos que ultrapassavam o desempenho esportivo, alcançando a imagem da CBF, sua relação com diferentes públicos e a repercussão em torno da Seleção Brasileira.

Em entrevista realizada em 12 de maio de 2026, Carlo Ancelotti respondeu aos questionamentos da imprensa reforçando sua filosofia de trabalho:

- A convocação será baseada exclusivamente em critérios técnicos e físicos.

Figura 1 - Carlo Ancelotti durante entrevista à imprensa



Fonte: elaborada pelos autores com auxílio de inteligência artificial generativa (OpenAI, 2026).

Mesmo com esse posicionamento, o debate continuou crescendo. Em reportagem publicada pelo portal GE, especialistas apresentaram três fatores que justificariam uma eventual não convocação de Neymar: o longo período sem atuar pela Seleção Brasileira, as dúvidas quanto à recuperação de seu nível competitivo após sucessivas lesões e os recentes episódios de conflitos e declarações controversas fora de campo.

A repercussão também chegou ao ambiente interno da Seleção. A possível volta de Neymar acrescentava uma questão relevante à composição do grupo. Durante sua ausência, outros atletas haviam conquistado espaço e assumido diferentes responsabilidades na equipe, tornando especialmente sensível a definição dos critérios que orientariam a convocação. Por outro lado, atletas experientes manifestaram publicamente apoio ao retorno de Neymar. Raphinha afirmou que o atacante era "o cara do hexa" e que, em boas condições físicas, seria um jogador insubstituível. Marquinhos destacou sua liderança e importância para o grupo, enquanto Thiago Silva defendeu que um atleta com sua trajetória deveria estar presente em mais uma Copa do Mundo caso estivesse preparado para competir.

Diante desse cenário, Carlo Ancelotti encontrava-se diante de um dos maiores desafios de sua gestão. Mais do que definir os jogadores que disputariam a Copa do Mundo, sua decisão colocaria em jogo a coerência da cultura organizacional construída desde sua chegada, a confiança do elenco nos critérios adotados pela comissão técnica e a capacidade da CBF de equilibrar interesses esportivos, institucionais e comerciais.

Figura 2 - O dilema da Camisa 10



Fonte: elaborada pelos autores com auxílio de inteligência artificial generativa (OpenAI, 2026).

Como chegamos aqui?

A decisão sobre a convocação de Neymar para a Copa do Mundo de 2026 foi construída ao longo de todo o ciclo da Seleção Brasileira. Diferentes acontecimentos esportivos, institucionais e organizacionais contribuíram para transformar uma escolha técnica em um dilema de gestão. O Quadro 1 apresenta, de forma cronológica, os principais eventos que culminaram no conflito enfrentado por Carlo Ancelotti.

Quadro 1 - Cronologia dos acontecimentos relacionados ao dilema

PERÍODO	ACONTECIMENTO	REPERCUSSÃO PARA O CASO
Maio/2025	Carlo Ancelotti assume o comando da Seleção Brasileira.	Início de um novo ciclo de preparação da Seleção Brasileira.
Junho - Dezembro/2025	A comissão técnica estabelece critérios técnicos, físicos e comportamentais para as convocações.	Os critérios utilizados pela comissão técnica passam a orientar as expectativas em torno das convocações.
2025 – 2026 Maio/2026	Neymar retorna aos gramados pelo Santos após longo período de recuperação. Neymar declara publicamente seu desejo de disputar	Cresce a expectativa pelo retorno à Seleção, acompanhada por dúvidas sobre sua condição física e ritmo competitivo. A repercussão mobiliza torcedores, imprensa

	a Copa do Mundo. Carlo Ancelotti afirma que as convocações seguirão exclusivamente critérios técnicos e físicos.	e especialistas, intensificando o debate nacional. A declaração reforça a expectativa de que critérios técnicos e físicos orientariam a convocação. A convocação passa a envolver interesses esportivos, comerciais, políticos e de imagem da CBF.
Maio/2026	Raphinha, Marquinhos e Thiago Silva manifestam apoio público ao retorno de Neymar.	As manifestações ampliam o debate sobre o possível papel de Neymar no grupo e sobre os critérios que orientariam a composição do elenco.
Maio/2026 Pré-convocação	A imprensa divulga análises favoráveis e contrárias à convocação, destacando desempenho, histórico de lesões e comportamento do atleta. Ancelotti conclui a análise da lista preliminar para a Copa do Mundo.	O caso ganha grande repercussão nacional e aumenta a pressão sobre a comissão técnica. A proximidade da lista definitiva intensifica o debate sobre os critérios que deveriam orientar a decisão.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Indicadores do Retorno aos Gramados

Os números apresentados por Neymar desde seu retorno ao Santos demonstram uma participação ofensiva relevante, com 40 partidas disputadas, 16 gols marcados e 7 assistências. Esses indicadores passaram a integrar o debate sobre sua possível convocação, juntamente com questões relacionadas à regularidade das atuações, à condição física e ao nível de exigência de uma competição internacional de curta duração.

Entretanto, a comissão técnica da Seleção Brasileira não precisava avaliar apenas indicadores estatísticos. Aspectos como a regularidade das atuações, a condição física após sucessivas lesões, a intensidade exigida em uma competição de alto rendimento, o comportamento do atleta e sua adaptação aos critérios e à dinâmica coletiva adotados pela comissão técnica também faziam parte do processo decisório.

Nesse contexto, o problema deixou de ser apenas o desempenho esportivo de Neymar e passou a representar um desafio de gestão. A comissão técnica precisava considerar simultaneamente desempenho, condição física, trajetória esportiva, composição do grupo e as diferentes repercussões associadas à decisão. Assim, os números apresentados fortalecem uma das perspectivas do debate, mas, isoladamente, não eram suficientes para solucionar o dilema enfrentado por Carlo Ancelotti quanto à convocação do atleta para a Copa do Mundo.

Figura 3 - Evolução em números



Fonte: Sport TV (2026).

À medida que a divulgação da lista se aproximava, os argumentos permaneciam divididos. Neymar carregava uma trajetória singular na Seleção Brasileira e apresentava números que mantinham seu nome no debate. Ao mesmo tempo, as dúvidas relacionadas à sua condição física e à regularidade competitiva permaneciam relevantes diante das exigências de uma Copa do Mundo.

Ancelotti também precisava considerar os critérios que vinha comunicando desde sua chegada. Outros atletas haviam conquistado espaço durante o ciclo e aguardavam a convocação com a expectativa de que desempenho e condição física continuassem orientando as escolhas da comissão técnica. Paralelamente, a presença de Neymar carregava um peso esportivo e simbólico difícil de ignorar.

A lista precisava ser fechada. Ancelotti poderia convocá-lo atribuindo-lhe novamente papel central na equipe; poderia deixá-lo fora da competição; ou poderia incluí-lo em uma função diferente daquela historicamente ocupada pelo camisa 10, com menor protagonismo dentro do grupo. Cada alternativa apresentava argumentos favoráveis e riscos.

Diante da lista preliminar, Ancelotti precisava decidir não apenas se Neymar estaria na Copa do Mundo de 2026, mas quais critérios deveriam prevalecer quando desempenho recente, trajetória, condição física, expectativas do grupo e diferentes pressões apontavam para direções distintas.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso apresenta uma situação real na qual é enfatizado o processo de tomada de decisão diante de um dilema organizacional envolvendo a possível convocação de Neymar Jr. para a Copa do Mundo de 2026. A narrativa desenvolve-se no contexto da reconstrução esportiva e institucional da Seleção Brasileira após a chegada de Carlo Ancelotti ao comando da equipe, período em que critérios relacionados ao desempenho, à condição física e ao fortalecimento do coletivo passaram a orientar as expectativas em torno da composição da equipe. Nesse cenário, diferentes stakeholders - diretoria da CBF, comissão técnica, atletas, patrocinadores, imprensa e torcida - passam a influenciar uma decisão que ultrapassa o âmbito esportivo e evidencia desafios relacionados à liderança, gestão de pessoas e administração de interesses conflitantes.

O objetivo deste caso é servir como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à Teoria Geral da Administração, Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Liderança, Tomada de Decisão, Gestão Estratégica e Gestão Esportiva, tanto na graduação quanto em cursos de pós-graduação *lato sensu* na área da Administração.

Mais especificamente, o enredo favorece a reflexão e a discussão acerca de conteúdos relacionados à liderança, cultura organizacional, meritocracia, justiça organizacional, gestão de stakeholders e processos decisórios, propondo os seguintes objetivos educacionais:

1. Analisar os elementos que caracterizam o dilema de gestão, considerando como liderança, critérios de desempenho e percepções de justiça influenciam decisões em equipes de alto desempenho.
2. Identificar os principais stakeholders envolvidos no dilema e avaliar seus diferentes interesses e formas de influência.
3. Examinar as alternativas disponíveis ao protagonista e seus possíveis impactos sobre o grupo, a liderança e a organização.
4. Desenvolver a capacidade de tomada de decisão diante de situações caracterizadas por incerteza, múltiplos interesses e alternativas defensáveis.

As questões propostas para discussão foram estruturadas de modo a favorecer o alcance dos objetivos educacionais do caso. O Quadro 2 apresenta a relação entre as questões e os objetivos de aprendizagem correspondentes.

Quadro 2 - Relação entre as questões para discussão e os objetivos educacionais

Questão para Discussão	Objetivo Educacional relacionado
Questão 1 – Identificação das tensões que transformam a possível convocação de Neymar em um dilema de gestão.	Objetivo 1 – Analisar como liderança, critérios de desempenho e percepções de justiça influenciam decisões em equipes de alto desempenho.
Questão 2 – Análise da postura de Ancelotti e da legitimidade de sua liderança diante do elenco.	Objetivo 1 – Analisar como liderança, critérios de desempenho e percepções de justiça influenciam decisões em equipes de alto desempenho.
Questão 3 – Identificação dos stakeholders, seus interesses e formas de influência sobre a decisão.	Objetivo 2 – Identificar os principais stakeholders envolvidos no dilema e avaliar seus diferentes interesses e formas de influência.
Questão 4 – Avaliação das alternativas	Objetivos 3 e 4 – Examinar as alternativas e seus possíveis

disponíveis e recomendação de uma decisão fundamentada.	impactos e desenvolver a capacidade de tomada de decisão diante de situações caracterizadas por incerteza e múltiplos interesses.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Fonte de Dados

Este caso de ensino é baseado em fatos reais relacionados ao processo de preparação da Seleção Brasileira para a Copa do Mundo de 2026 e ao debate envolvendo a possível convocação de Neymar Jr. Para sua construção, foram utilizados dados secundários, obtidos por meio de reportagens publicadas em portais esportivos de grande circulação nacional, entrevistas concedidas por Carlo Ancelotti, Neymar Jr. e atletas da Seleção Brasileira, além de estatísticas oficiais de desempenho esportivo, vídeos, análises de especialistas e documentos disponibilizados pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Embora fundamentado em acontecimentos reais, o caso foi adaptado para fins exclusivamente didáticos, preservando a essência dos fatos e estruturando a narrativa de modo a favorecer a aplicação de conceitos da Administração e estimular
a reflexão crítica dos estudantes sobre processos de liderança, gestão de pessoas, cultura organizacional e tomada de decisão. Os acontecimentos, declarações e dados apresentados como factuais foram fundamentados nas fontes consultadas. Trechos de ligação, organização temporal e demais recursos narrativos utilizados para conferir fluidez ao caso foram adaptados para fins didáticos, não devendo ser interpretados como reprodução literal de situações não documentadas pelas fontes.

Para fins didáticos, a narrativa foi delimitada ao momento anterior à divulgação da lista definitiva de convocados, preservando o dilema decisório tal como se apresentava naquele período. O desfecho efetivamente ocorrido posteriormente não integra a narrativa apresentada aos estudantes.

Sugestão para um Plano de Ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado por meio da leitura e análise prévia dos estudantes, acompanhada da indicação de textos que apresentem os principais conceitos da Teoria Geral da Administração, especialmente aqueles relacionados à liderança, cultura organizacional, meritocracia, gestão de pessoas, tomada de decisão e gestão de stakeholders. Recomenda-se que o professor solicite aos alunos a leitura do caso antes da aula e que as questões propostas sejam respondidas individualmente. Essa estratégia permite avaliar o entendimento inicial dos estudantes e favorece uma discussão mais aprofundada durante a atividade em sala de aula.

Questões para discussão

1. Quais elementos transformam a possível convocação de Neymar de uma decisão predominantemente esportiva em um dilema de gestão? Identifique as principais tensões presentes no caso.
2. De que forma a postura e os critérios comunicados por Carlo Ancelotti influenciam a legitimidade de sua liderança diante do elenco?
3. Quais são os principais stakeholders envolvidos no dilema, quais interesses representam e de que forma podem influenciar direta ou indiretamente a decisão da

comissão técnica?

4. Considerando os critérios de desempenho, as percepções de justiça, os interesses dos stakeholders e os possíveis impactos sobre o grupo, qual alternativa você adotaria se estivesse na posição de Carlo Ancelotti: convocar Neymar para exercer papel central na equipe; não convocá-lo; ou convocá-lo para um papel menos central? Analise os benefícios e riscos de cada alternativa antes de justificar sua decisão.

Na aula destinada à discussão, recomenda-se que o professor apresente inicialmente os principais conceitos teóricos relacionados aos temas abordados no caso, estabelecendo uma conexão entre os conteúdos da disciplina e a situação vivenciada pelos personagens. Após essa breve contextualização, sugere-se a formação de pequenos grupos, compostos por três ou quatro estudantes, para discutir as respostas elaboradas previamente, esclarecer dúvidas e construir uma análise coletiva fundamentada nos referenciais teóricos.

Na sequência, recomenda-se a realização de um debate com toda a turma, mediado pelo professor, permitindo que cada grupo apresente sua proposta de solução para o dilema enfrentado por Carlo Ancelotti. Durante a discussão, o docente poderá confrontar diferentes interpretações, estimular a argumentação crítica e relacionar as decisões apresentadas pelos estudantes aos conceitos de liderança, cultura organizacional, meritocracia, gestão de pessoas, tomada de decisão e gestão de stakeholders.

Como atividade de consolidação da aprendizagem, sugere-se que os grupos elaborem um parecer gerencial indicando qual decisão adotariam caso ocupassem a posição de Carlo Ancelotti, justificando sua escolha com base nas teorias da Administração discutidas em sala de aula. O objetivo é desenvolver a capacidade analítica dos estudantes e demonstrar que decisões organizacionais complexas exigem a integração de fatores técnicos, humanos, estratégicos e institucionais.

Possíveis Dificuldades dos Alunos

Durante a aplicação do caso, algumas dificuldades podem surgir em razão da ampla exposição pública dos personagens e da familiaridade dos estudantes com o futebol brasileiro. Uma primeira dificuldade consiste em reduzir a discussão à opinião pessoal sobre se Neymar deveria ou não ser convocado, deixando em segundo plano o dilema de gestão apresentado. Nesse caso, recomenda-se que o professor retome os critérios de decisão presentes na narrativa e estimule os estudantes a fundamentar seus argumentos nos conceitos trabalhados no caso.

Outra dificuldade possível está relacionada à influência de preferências pessoais ou esportivas na análise. Estudantes que acompanham futebol podem apresentar posições previamente formadas sobre Neymar, Ancelotti ou a Seleção Brasileira. Para evitar que o debate se concentre exclusivamente nessas percepções, o professor pode solicitar que os grupos diferenciem explicitamente opiniões pessoais de argumentos sustentados pelas evidências apresentadas no caso e pelos referenciais teóricos.

Por fim, os estudantes podem interpretar a convocação de Neymar para um papel menos central como uma solução intermediária capaz de conciliar automaticamente os diferentes interesses envolvidos. Recomenda-se, nesse ponto, estimular a análise crítica dessa alternativa, considerando que ela também apresenta riscos, como a aceitação do novo papel pelo atleta, a percepção dos demais integrantes da equipe e os possíveis efeitos sobre a liderança e a dinâmica do grupo.

Essas dificuldades podem ser utilizadas pelo professor como oportunidades para aprofundar a discussão, reforçando que o objetivo do caso não consiste em encontrar uma resposta única, mas em construir uma decisão coerente e teoricamente fundamentada diante de alternativas que apresentam benefícios, riscos e consequências distintas.

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dos principais conceitos da Teoria Geral da Administração, especialmente aqueles relacionados à liderança, cultura organizacional, meritocracia, justiça organizacional, gestão de pessoas, tomada de decisão e gestão de stakeholders. Esses referenciais teóricos servem como base para que os estudantes desenvolvam uma análise crítica da situação apresentada no caso, estabelecendo relações entre os acontecimentos narrados e os conteúdos estudados na disciplina.

A proposta é que, por meio desse arcabouço teórico, os alunos compreendam que decisões organizacionais raramente são influenciadas por um único fator. Pelo contrário, elas resultam da interação entre aspectos técnicos, humanos, estratégicos, políticos e institucionais, exigindo do gestor a capacidade de equilibrar interesses muitas vezes conflitantes.

No caso apresentado, a possível convocação de Neymar para a Copa do Mundo de 2026 representa um dilema que extrapola o desempenho esportivo do atleta. A decisão de Carlo Ancelotti envolve a manutenção da cultura organizacional construída durante sua gestão, a preservação dos princípios de meritocracia e justiça organizacional, a influência exercida por diferentes stakeholders e os impactos que cada alternativa pode gerar sobre a motivação do grupo, a legitimidade da liderança e a imagem institucional da Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Dessa forma, espera-se que os estudantes utilizem os conceitos apresentados nesta revisão de literatura para analisar criticamente o caso, identificar os fatores que influenciaram o processo decisório e propor soluções fundamentadas nos princípios da Administração, reconhecendo que problemas organizacionais complexos dificilmente apresentam uma única resposta correta.

Contextualização

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, nos quais os gestores precisam tomar decisões considerando não apenas critérios técnicos, mas também fatores humanos, políticos, econômicos e institucionais. Nesse contexto, a Administração desempenha um papel fundamental ao fornecer instrumentos teóricos que auxiliam na compreensão dos processos decisórios, da liderança, da gestão de pessoas e da relação entre a organização e seus diferentes stakeholders.

Embora o caso apresentado tenha como cenário a Seleção Brasileira de Futebol, os desafios enfrentados por Carlo Ancelotti são semelhantes aos encontrados por gestores de organizações públicas e privadas. A necessidade de conciliar critérios objetivos de desempenho com pressões exercidas por diferentes grupos de interesse representa uma realidade presente em diversos contextos organizacionais, especialmente naqueles caracterizados por elevada exposição pública e grande impacto institucional.

A possível convocação de Neymar para a Copa do Mundo de 2026 evidencia um conflito entre a manutenção de uma cultura organizacional baseada na meritocracia e as expectativas de dirigentes, patrocinadores, imprensa, torcida e atletas. Dessa forma, a

decisão ultrapassa o âmbito esportivo e passa a representar um problema típico da Administração, envolvendo liderança, tomada de decisão, gestão de pessoas, justiça organizacional e administração de stakeholders.

Sob essa perspectiva, o caso permite que os estudantes analisem como diferentes variáveis influenciam o comportamento organizacional e compreendam que decisões gerenciais raramente são determinadas apenas por indicadores objetivos. Ao contrário, exigem do gestor equilíbrio entre interesses conflitantes, capacidade de liderança, coerência na aplicação dos critérios estabelecidos e responsabilidade pelas consequências decorrentes de suas escolhas.

Assim, a utilização deste caso de ensino favorece a aproximação entre teoria e prática, estimulando a aplicação dos conceitos da Teoria Geral da Administração na análise de uma situação real, marcada pela complexidade do processo decisório e pela influência de múltiplos atores organizacionais.

1. Liderança

A liderança é um dos pilares da Administração e pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos organizacionais. Diferentemente da autoridade formal, a liderança está relacionada à habilidade de orientar comportamentos, administrar conflitos, motivar equipes e conduzir processos de mudança. Robbins e Judge (2022) compreendem a liderança como um processo de influência sobre grupos em direção ao alcance de objetivos, cuja efetividade envolve também a capacidade de construir confiança e orientar comportamentos.

No ambiente organizacional, a liderança torna-se ainda mais relevante em situações de elevada pressão, nas quais diferentes interesses precisam ser conciliados. Nessas circunstâncias, espera-se que o gestor demonstre coerência entre discurso
e prática, fortalecendo sua credibilidade perante os colaboradores e assegurando a legitimidade de suas decisões.

No caso apresentado, Carlo Ancelotti assume uma posição de liderança ao estabelecer que as convocações seriam fundamentadas em critérios técnicos, físicos e comportamentais. Entretanto, ao enfrentar pressões provenientes da diretoria da CBF, da mídia, dos patrocinadores, da torcida e até mesmo dos próprios atletas, o treinador precisa preservar sua autonomia sem comprometer a confiança construída junto ao elenco. Dessa forma, o caso possibilita discutir como a liderança influencia diretamente a tomada de decisão e a gestão de equipes em ambientes complexos.

Relação com o caso: A postura de Ancelotti evidencia que liderar não significa apenas decidir, mas manter coerência entre os critérios estabelecidos e as decisões tomadas, mesmo diante de fortes pressões externas.

2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Esses elementos orientam a forma como as pessoas trabalham, tomam decisões e se relacionam dentro do ambiente organizacional.

Segundo Schein (2009), a cultura influencia diretamente a identidade da organização, funcionando como referência para comportamentos esperados e padrões de

desempenho. Quando valores e pressupostos são compartilhados e reforçados de maneira consistente, eles passam a funcionar como referências para a interpretação das situações e para o comportamento dos integrantes da organização.

Os critérios comunicados pela comissão técnica durante o ciclo permitem discutir a formação de expectativas compartilhadas acerca do desempenho, da condição física e do comportamento esperado dos atletas. Sob a perspectiva de Schein (2009), a repetição e a consistência desses critérios podem contribuir para a construção de referências que orientam o comportamento dos integrantes do grupo.

Relação com o caso: A possível convocação de Neymar coloca essa cultura organizacional à prova, pois uma decisão percebida como privilégio pode comprometer a confiança dos atletas nos critérios estabelecidos pela comissão técnica.

3. Meritocracia e Justiça Organizacional

No contexto do caso, a meritocracia pode ser compreendida como a utilização do mérito e do desempenho como critérios relevantes para diferenciação entre os atletas. A justiça organizacional, por sua vez, refere-se às percepções acerca da justiça dos resultados, dos procedimentos utilizados nas decisões e da forma como os indivíduos são tratados durante esses processos (ROBBINS; JUDGE, 2022).

Robbins e Judge (2022) afirmam que a percepção de justiça influencia diretamente a motivação, o comprometimento e o comportamento dos colaboradores. Quando decisões são percebidas como imparciais e transparentes, aumenta-se a confiança na organização. Em contrapartida, quando critérios são flexibilizados ou considerados injustos, podem surgir conflitos, desmotivação e perda de credibilidade da liderança.

No caso da Seleção Brasileira, diversos jogadores conquistaram espaço durante a ausência de Neymar. Assim, a possível convocação do atleta desperta questionamentos sobre a manutenção dos critérios meritocráticos defendidos desde a chegada de Ancelotti.

Relação com o caso: O dilema não envolve apenas a capacidade técnica de Neymar, mas a percepção de justiça dos demais atletas quanto às oportunidades oferecidas durante todo o ciclo da Copa do Mundo.

4. Gestão de Stakeholders

Stakeholders são indivíduos ou grupos que possuem interesse ou podem ser impactados pelas decisões de uma organização. Freeman (1984) destaca que gestores precisam identificar esses grupos e compreender seus interesses para tomar decisões mais equilibradas e sustentáveis.

Entre os principais stakeholders de uma organização podem estar colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, patrocinadores, governo, mídia e sociedade. Em ambientes de elevada exposição pública, como o esporte de alto rendimento, esses grupos exercem influência significativa sobre os processos decisórios.

No caso apresentado, a decisão sobre a convocação de Neymar envolve interesses distintos. A comissão técnica busca preservar critérios técnicos; a diretoria preocupa-se com os impactos institucionais; os patrocinadores podem considerar possíveis repercussões comerciais associadas à decisão; a imprensa amplia a repercussão do debate; a torcida manifesta expectativas quanto ao desempenho esportivo; e os atletas

observam se os princípios de meritocracia serão efetivamente respeitados.

Relação com o caso: A convocação deixa de ser apenas uma decisão esportiva e passa a representar um processo de gestão de stakeholders, no qual diferentes interesses precisam ser conciliados.

5. Processo de Tomada de Decisão

A tomada de decisão é uma das principais funções da Administração. Consiste na escolha da alternativa mais adequada diante de um problema organizacional, considerando informações disponíveis, riscos, consequências e objetivos institucionais.

Entretanto, decisões organizacionais nem sempre ocorrem em condições que permitam ao gestor conhecer todas as alternativas ou antecipar integralmente suas consequências. Simon (1979) destaca que os indivíduos tomam decisões sob condições de racionalidade limitada, diante de restrições de informação, tempo e capacidade de processamento das diferentes variáveis envolvidas.

No caso apresentado, Carlo Ancelotti precisava considerar simultaneamente desempenho esportivo, condição física, experiência, composição do elenco e possíveis repercussões de sua escolha. Nenhum desses elementos, isoladamente, era suficiente para determinar uma decisão inequívoca, o que exigia a ponderação de critérios distintos diante de um cenário de incerteza.

Relação com o caso: o dilema permite discutir como gestores tomam decisões quando diferentes critérios apontam para alternativas distintas e nenhuma escolha elimina integralmente os riscos envolvidos.

Análise do Caso

O caso apresentado evidencia um dilema organizacional em que não existe uma solução única ou completamente correta. Embora a discussão tenha como ponto de partida a possível convocação de Neymar Jr. para a Copa do Mundo de 2026, o verdadeiro problema enfrentado por Carlo Ancelotti está relacionado ao processo de tomada de decisão diante de interesses conflitantes e à necessidade de preservar a legitimidade de sua liderança.

Sob a perspectiva da Teoria Geral da Administração, a situação demonstra que decisões estratégicas são influenciadas por fatores que vão além dos indicadores objetivos de desempenho. Apesar de Neymar apresentar números expressivos desde seu retorno ao Santos, a comissão técnica também precisava considerar aspectos relacionados à condição física, ao comportamento, à adaptação ao modelo de jogo e, principalmente, aos impactos que sua convocação poderia gerar sobre a cultura organizacional construída durante o ciclo preparatório da Seleção Brasileira.

Nesse contexto, a liderança exercida por Carlo Ancelotti assume papel central. Ao estabelecer critérios claros para as convocações e defender publicamente que o desempenho seria o principal fator de escolha dos atletas, o treinador buscou fortalecer uma cultura organizacional baseada na meritocracia, na disciplina e na igualdade de oportunidades. Entretanto, a crescente pressão exercida pela diretoria da CBF, pelos patrocinadores, pela mídia, pela torcida e pelos próprios jogadores tornou o processo decisório significativamente mais complexo.

Sob a ótica da gestão de stakeholders, observa-se que diferentes grupos possuíam

interesses distintos em relação à convocação. A diretoria da CBF preocupava-se com os impactos institucionais e comerciais da decisão; a possível repercussão comercial da convocação também pode ser considerada na análise dos interesses associados aos patrocinadores; parte dos atletas defendia sua experiência e liderança dentro do elenco; enquanto a imprensa e a opinião pública ampliavam diariamente o debate nacional. A administração desses interesses conflitantes constitui um dos principais desafios enfrentados por gestores em organizações de elevada exposição pública.

Outro aspecto relevante refere-se à justiça organizacional. Caso a convocação fosse interpretada como resultado da influência política ou da relevância histórica do atleta, poderia surgir entre os demais jogadores a percepção de quebra da meritocracia, reduzindo a confiança na liderança da comissão técnica e comprometendo o clima organizacional. Por outro lado, a não convocação também poderia produzir consequências significativas, como desgaste institucional para a CBF, críticas da torcida, repercussão negativa na mídia e impactos comerciais junto aos patrocinadores. Dessa forma, o caso permite discutir três alternativas gerenciais distintas.

A primeira alternativa consiste na convocação de Neymar como titular da Seleção Brasileira. Essa decisão valoriza sua experiência internacional, liderança e capacidade técnica, podendo fortalecer institucionalmente a equipe e atender às expectativas de patrocinadores e torcedores. Em contrapartida, apresenta riscos relacionados à percepção de privilégio, ao comprometimento da meritocracia e às dúvidas quanto à condição física do atleta.

A segunda alternativa é a não convocação de Neymar. Essa escolha preserva a coerência dos critérios estabelecidos por Carlo Ancelotti desde o início de sua gestão, reforçando a cultura organizacional baseada no desempenho e na igualdade de oportunidades. Entretanto, pode provocar repercussões políticas, comerciais e institucionais, além de gerar forte pressão da mídia e da opinião pública.

A terceira alternativa consiste em convocar Neymar para exercer um papel reduzido dentro do elenco, contribuindo com sua experiência e com a possibilidade de exercer uma função de liderança junto ao grupo. Essa possibilidade busca equilibrar critérios técnicos e interesses institucionais, embora também apresente desafios relacionados à aceitação desse novo papel pelo atleta e à percepção de justiça entre os demais integrantes da equipe.

Sob a perspectiva da Administração, nenhuma dessas alternativas pode ser considerada absolutamente correta ou incorreta. Cada decisão produz benefícios, riscos e consequências distintas para a organização. Assim, o objetivo do caso não é identificar qual seria a escolha ideal, mas estimular os estudantes a utilizar os conceitos de liderança, cultura organizacional, meritocracia, justiça organizacional, gestão de stakeholders e tomada de decisão para fundamentar sua análise.

As três alternativas permitem explorar diferentes interpretações durante a discussão do caso, não havendo uma solução previamente estabelecida como superior. Espera-se que os estudantes avaliem os benefícios, riscos e possíveis consequências de cada escolha e construam sua recomendação com base nas evidências apresentadas na narrativa e nos referenciais teóricos mobilizados. Outros argumentos podem emergir durante o debate, desde que sejam coerentemente fundamentados.

REFERÊNCIAS

ALLIATTI, Alexandre. Três motivos para convocar Neymar (e outros três para não

convocar). ge, 18 maio 2026. Disponível em: https://ge.globo.com/blogs/blog-do-alliatti/post/2026/05/18/tres-motivos-para-convocar-neymar-e-outros-tres-para-nao-convocar.ghtml. Acesso em: 3 jul. 2026.
CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Seleção Brasileira Masculina. Rio de Janeiro: CBF, 2026. Disponível em: https://www.cbf.com.br/selecao-brasileira. Acesso em: 3 jul. 2026.
FIFA. Ancelotti convoca Brasil com Neymar e Vini Jr. para Copa do Mundo da FIFA 2026. 18 maio 2026. Disponível em: https://www.fifa.com/pt/articles/brasil-jogadores-convocados-copa-do-mundo-2026. Acesso em: 25 jul. 2026.
FIFA. Neymar volta à Seleção após três anos e jogará sua quarta Copa do Mundo. 18 maio 2026. Disponível em: https://www.fifa.com/pt/articles/neymar-selecao-copa-do-mundo-2026. Acesso em: 25 jul. 2026.
FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
GE. Raphinha faz coro por Neymar na Copa: “É o cara do hexa”. ge, São Paulo, 1 maio 2026. Disponível em: https://ge.globo.com/futebol/selecao-brasileira/noticia/2026/05/01/raphinha-faz-coro-por-neymar-na-copa-e-o-cara-do-hexa.ghtml. Acesso em: 3 jul. 2026.
ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.
SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.