



## **Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube<sup>1</sup>**

Pedro Ernerto Ruiz Bressan (Universidade Estadual Paulista - UNESP) [pedro.bressan94@yahoo.com.br](mailto:pedro.bressan94@yahoo.com.br)

Adriano dos Reis Lucente (Universidade Estadual Paulista - UNESP) [adriano@fcav.unesp.br](mailto:adriano@fcav.unesp.br)

Roberto Louzada (Universidade Estadual Paulista - UNESP) [louzada@fcav.unesp.br](mailto:louzada@fcav.unesp.br)

### **Resumo:**

Este estudo teve como principal objetivo analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista, o Botafogo Futebol Clube, e identificar características de sua forma de gestão e como reagiu às transformações do futebol nas últimas décadas. Para tanto foi realizada, predominantemente, uma abordagem qualitativa, uma vez que para analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol é indispensável o conhecimento da realidade deste clube, trabalhando-se com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. Para a pesquisa de campo foram selecionados e questionados, utilizando-se um roteiro de entrevista semi-estruturado, três gerentes, um secretário, um coordenador e um representante jurídico do clube. Os resultados mostraram que a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube, de certa forma, acompanha as propostas de especialistas para eficiência de estruturas organizacionais em clubes de futebol, porém, fatores como insuficiência de conhecimento técnico e profissional e endividamento associados à aspectos de amadorismo e informalidade na gestão ainda dificultam as transformações dessa gestão para um sistema profissionalizado e eficiente.

**Palavras chave:** Estrutura Organizacional, Clube de Futebol, Gestão Esportiva

## **Analysis of the organizational structure of a football club from São Paulo: the study of the Botafogo Futebol Clube**

### **Abstract**

This study aimed to analyze the organizational structure of a football club from São Paulo, Botafogo Futebol Clube, and identify characteristics of their management approach and how to react to change in football in recent decades. Therefore, it was performed predominantly qualitative approach, since to analyze the organizational structure of a football club is essential to have knowledge of the reality of this club, working with subjective opinions on the generation of objective information. For the field

---

<sup>1</sup> Trabalho elaborado com parte das informações coletadas para um projeto de pesquisa financiado pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

research were selected and asked, using a semi-structured script interview three managers, a secretary, an coordinator and a legal representative of the club. The results showed that the organizational structure of the Botafogo Futebol Clube, in a way, accompanying the proposals of experts to efficiency of organizational structures in football clubs, however, factors such as insufficiency technical and professional knowledge and indebtedness associated with aspects of amateurism and informality management still hinder the transformation of this management for professionalised and efficient system.

**Key-words:** Organizational Structure, Football Club, Sports Management

## 1 Introdução

O futebol envolve, em sua constituição, características culturais, econômicas, políticas e sociais, que o tornam um esporte massificado socialmente e com forte influência no cotidiano de muitas pessoas. Nenhuma outra forma de cultura popular apresenta uma paixão participativa entre seus adeptos como a que se tem pelo futebol (GIULIANOTTI, 2002).

E, como todo processo sociológico, o futebol foi sofrendo transformações até chegar ao cenário contemporâneo, no qual passou a ser uma indústria cultural e a ser tratado como um gigantesco comércio, situação controversa para os clubes que não apresentam fins lucrativos, porém, que possuem muitos empresários e agências de marketing esportivo lucrando sobremaneira em função dos valores monetários do mercado. Muitas dessas transformações forçaram os clubes a profissionalizarem suas gestões.

Segundo Carravetta (2006), foi a partir do ano de 1933 que o futebol brasileiro passou por uma mudança radical, verificando-se de forma efetiva a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Sua regulamentação foi assinalada pela legislação social e trabalhista do governo de Getúlio Vargas, momento em que foi criada a profissão de jogador de futebol, o que tornou obrigatória a sua sindicalização. A partir de então, para essa profissão, foram observadas evoluções e alterações na legislação e na sindicalização. Com a profissionalização, os clubes tiveram que se organizar de forma equivalente, de acordo com a demanda externa, e o foco passou a ser a estrutura gerencial, utilizada internamente pelos clubes.

Os principais objetivos desse trabalho foram analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista, o Botafogo Futebol Clube, e, com base em uma revisão da literatura, identificar características de sua forma de gestão e de que forma o clube reagiu às transformações do futebol.

## 2 Metodologia

Para atender os objetivos deste trabalho, foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa, uma vez que para analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista, identificar características de sua forma de gestão e como reagiu às transformações do futebol, é indispensável o conhecimento da realidade deste clube, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. Strauss e Corbin (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato que este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994).

A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos. O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é definida como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para esta pesquisa, por envolver um estudo em profundidade da estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube e suas características.

O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para Boyd e Stasch (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e conseqüentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985).

Decorre do fato da unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de sua espécie, que, muitas vezes, os resultados tornem-se bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

A coleta de dados foi realizada em um clube de futebol tradicional do interior do estado de São Paulo, o Botafogo Futebol Clube, proprietário de um dos maiores estádios particulares do mundo. Para a pesquisa de campo foram selecionados e questionados, utilizando-se um roteiro de entrevista semi-estruturado, os profissionais identificados no Quadro 1, onde são apresentados a sua função e o tempo de permanência no clube desde a admissão.

<b>Função</b>	<b>Tempo de Clube (em anos)</b>
Gerente de Recursos Humanos	3
Gerente Operacional	2
Gerente Financeiro	1
Secretário de Futebol	7
Coordenadora de Marketing	1
Advogada	1

Fonte: elaboração própria

Quadro 1 – Funções e tempo de clube dos entrevistados

De posse dos dados obtidos foi realizada uma comparação da estrutura organizacional Botafogo Futebol Clube com referenciais teóricos sobre o futebol em seus aspectos organizacionais e administrativos.

### 3 Referencial Teórico

Para entender melhor o caso do Botafogo Futebol Clube, primeiramente deve ser compreendido como as organizações, em diferentes segmentos, se estruturam. Posteriormente, faz-se a conexão com a estrutura dos clubes de futebol, de forma geral, e a utilizada pela gestão do Botafogo Futebol Clube, de forma específica.

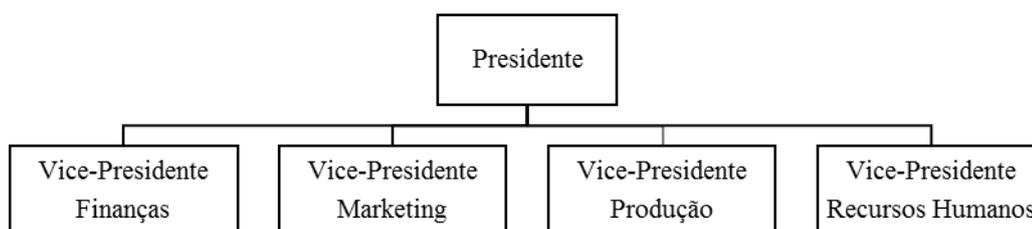
#### 3.1 Estruturas organizacionais

Definida formalmente, uma estrutura organizacional é o sistema de redes de tarefas, isto é, as relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos (SCHERMERHORN JR., 1999).

Ainda segundo o autor, para normatizar esse sistema, as organizações elaboram um diagrama, denominado organograma, que descreve de maneira formal as disposições hierárquicas das posições de trabalho dentro do ambiente. O organograma estipula linhas de autoridade e comunicação, representando também como é feita a divisão do trabalho e a organização irá funcionar.

Dentre os modelos de organogramas, temos o funcional, o divisional, o matricial e o de rede, que são utilizados em inúmeras organizações e, muitas vezes, com adaptações para o modelo de negócio que a organização está inserida.

Nos organogramas funcionais tem-se divisões em grupos com funcionários de mesma especialidade e responsabilidades técnicas, agrupados de maneira igualitária pela formação técnica de cada um. São constantemente utilizados em organizações de pequeno porte ou até mesmo menos complexas, quando não possuem mais de um produto ou serviço. Essa estrutura, apresentada na Figura 1, possibilita maior rigidez na organização.



Fonte: Adaptado de Schermerhorn Jr. (1999)

Figura 1 – Organograma funcional

Já o organograma divisional agrupa pessoas com diferentes especialidades e tarefas dentro da organização para trabalhar no mesmo produto (Figura 2), ou na mesma localidade geográfica (Figura 3), ou para o mesmo cliente. Esta estrutura se enquadra para organizações com ampla área de atuação e que pela complexidade de suas operações necessitam de divisões para cada ambiente da empresa.



Fonte: Adaptado de Wright et al. (2011)

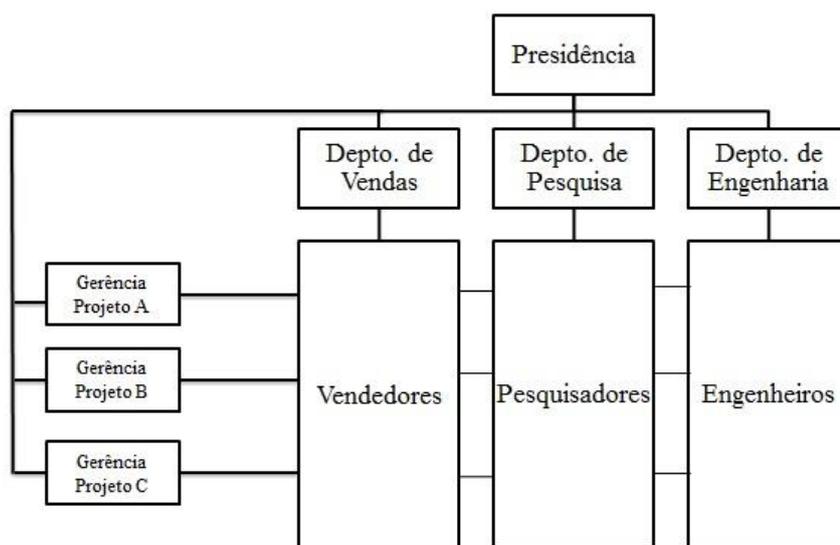
Figura 2 – Organograma divisional por região geográfica



Fonte: Adaptado de Wright et al. (2011)

Figura 3 – Organograma divisional por produtos

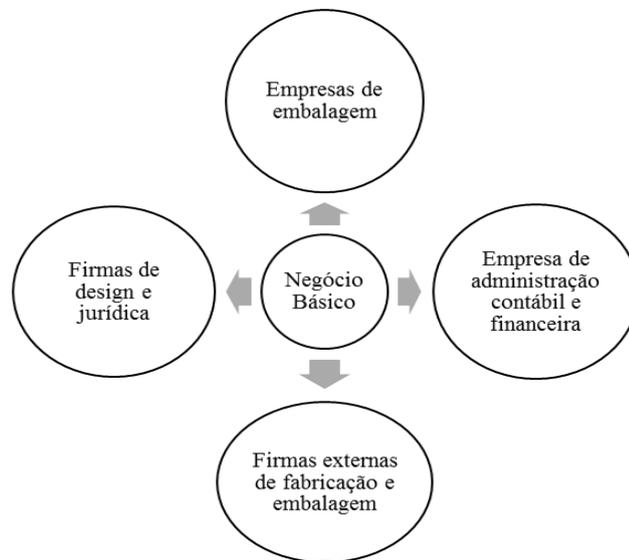
O organograma matricial, mostrado na Figura 4, mescla características funcionais e divisionais, ou seja, é composto por grupos multifuncionais que misturam habilidades técnicas com integração sob todas as divisões da organização. Com isso, alguns funcionários possuem dois chefes, tanto na gerência do projeto, no qual o trabalhador se encontra, quanto na gerência da área funcional, na qual ele se enquadra pela formação técnica. Esta estrutura organizacional proporciona constante integração dos membros e, com isso, permite trocas de experiências e informações dentro da organização.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2006)

Figura 4 – Organograma matricial padrão

Por fim, o organograma de rede, representado na Figura 5, apresenta um núcleo que é a organização em si e está interligada por contratos e alianças estratégicas com fornecedores que possibilitam a empresa funcionar sem alguns setores necessários para a organização. Com essa terceirização das áreas funcionais da organização é possível uma diminuição de custos provenientes de instalações ou futuros custos de manutenção, o que faz com que essa estrutura seja vantajosa para algumas empresas.



Fonte: Adaptado de Schermerhorn Jr. (1999)

Figura 5 – Organograma de rede

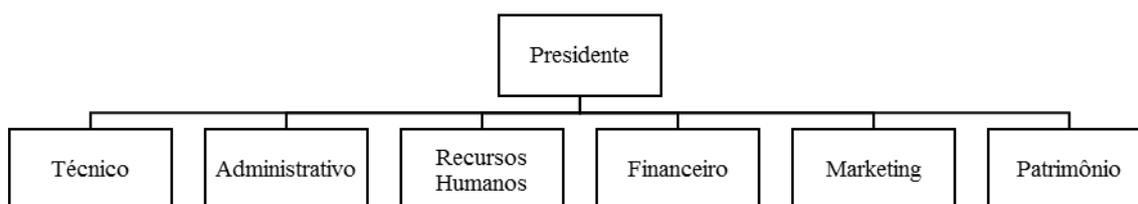
### 3.2 Estruturas organizacionais de clubes de futebol

Assim como as organizações comerciais, industriais e de outros segmentos de negócios, os clubes de futebol necessitam de uma estrutura formalizada para facilitar suas atividades administrativas e esportivas.

Brunoro e Afif (1997), com a finalidade de apresentar uma proposta de estrutura organizacional de um clube de futebol, afirmar que, nesses clubes, devem ser encontrados os seguintes departamentos:

- Departamento Técnico: preocupa-se com a operação do time de futebol e pode ser dividido em setor profissional e amador;
- Departamento Administrativo e de Recursos Humanos: realiza atividades de suporte ao Departamento Técnico como atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação, locais de treinamento, provisão de materiais esportivos etc.), elaboração de política salarial e de carreira, sistemas de recompensa etc.;
- Departamento Financeiro: é subordinado ao Departamento Administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;
- Departamento de Marketing: cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e captação de receitas;
- Departamento de Patrimônio: responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio.

Organizados de forma conjunta esses departamentos remetem ao seguinte organograma:



Fonte: Adaptado de Brunoro e Afif (1997)

Figura 6 – Organograma de um clube de futebol profissional

Após a apresentação das estruturas organizacionais tradicionais e a proposta por Brunoro e Afif (1997) para clubes de futebol, o arcabouço de conhecimentos para análise do nosso objeto de estudo, a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube, fica mais amplificado, facilitando uma maior explanação e discussão do objetivo proposto para este estudo.

#### 4 Resultados e discussões

Para analisar a gestão do clube Botafogo Futebol Clube faz-se necessário voltar às origens do clube e apresentar, de forma breve, sua história e, posteriormente, um cenário dos dias atuais.

De acordo com informações disponibilizadas no site do clube ([www.botafogosp.com.br](http://www.botafogosp.com.br)), o Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto foi fundado em 1918. Nesta época, cada bairro da cidade era representado por um ou mais times, que jogavam entre si em disputas bastante acirradas. Na Vila Tibério, um dos bairros mais antigos de Ribeirão Preto/SP, três equipes dividiam a preferência dos torcedores locais: União Paulistano, Tiberense e Ideal Futebol Clube. Como os jogadores do bairro eram diluídos por três times, a Vila Tibério não contava com um representante que fizesse frente aos outros clubes da cidade que eram o Comercial, o Operário, o Itália, o Atlântico e o Força e Coragem.

Para reverter essa situação, um grupo ligado ao Ideal F.C. convidou representantes dos outros dois times de Vila Tibério para discutirem a possibilidade de uma fusão, buscando o apoio de todos os moradores do bairro em torno de apenas um clube. Desse primeiro encontro participaram um membro da diretoria do Tiberense, dirigentes e alguns jogadores do União Paulistano.

Depois de consumada a união entre os três times, faltava escolher o nome do novo clube e, depois de muita discussão e confusão, sem que se chegasse a nenhuma conclusão, um dos diretores declarou que “botaria fogo” em todos os documentos e que a fusão das equipes seria desfeita. Essa ameaça do dirigente acabou ajudando na escolha do nome. Nas primeiras décadas do século, o Botafogo do Rio de Janeiro era um dos clubes mais famosos do Brasil e todos concordaram em homenagear o time carioca na hora de batizar a nova associação.

Na posse do primeiro presidente, um funcionário da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro, foi realizado o primeiro rateio para a compra de material esportivo para o Botafogo. Ressalta-se também que funcionários da Cervejaria Antártica e da Companhia Mogiana de Estrada de Ferro logo aderiram ao novo clube, como torcedores e colaboradores.

O Botafogo Futebol Clube, atualmente, apresenta uma história consolidada no interior paulista, marcada por revelações de atletas como Sócrates, Raí, Zé Mário, Paulo Egídio e tantos outros. O clube disputou, em 2014, a principal divisão do campeonato estadual de São

Paulo, conhecido como Campeonato Paulista da Série A1 e, porém nenhuma das divisões do Campeonato Brasileiro. Suas principais conquistas na história foram o vice-campeonato brasileiro da série B em 1998 e o vice-campeonato paulista no ano de 2001.

O clube possui suas instalações no interior do estado de São Paulo, destacando-se a propriedade de um dos maiores estádios particulares de futebol do mundo, com capacidade para 50 mil pessoas inaugurado e que foi inaugurado em 1968, na cidade de Ribeirão Preto/SP. Ressalta-se que essa cidade é o centro da região que apresenta os maiores índices de desenvolvimento econômico e social do Estado de São Paulo, contando com uma população de aproximadamente seiscentas mil pessoas. É nacionalmente conhecida como Califórnia Brasileira, correspondendo a um relevante pólo de agronegócios.

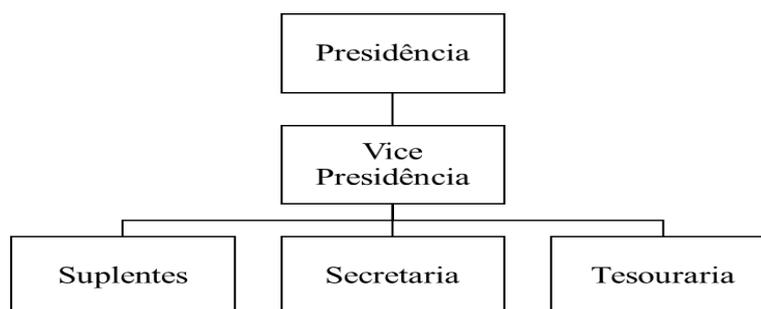
A cidade, ainda, conta com uma forte rivalidade dentro dos estádios, entre seus dois clubes de futebol profissionais: o Botafogo Futebol Clube e o Comercial Futebol Clube. Conhecido como “Come-Fogo”, o clássico de futebol da cidade é disputado oficialmente desde 19 de dezembro de 1954, em uma partida que terminou empatada em 1x1 e foi disputado no estádio do Botafogo, denominado Luís Pereira.

Giulianotti (2002) afirma que os clássicos “Come-Fogo” garantiam multidões nos estádios e que essa rivalidade também sempre moveu os clubes a assumirem uma posição profissional, o que determinaria a busca de jogadores para a montagem de elencos competitivos e superiores ao do rival.

Tudo isso, aliado a um significativo crescimento estrutural, passou a exigir um melhor planejamento do sistema interno de gestão do clube através, principalmente, de uma organização mais adequada do modelo de hierarquia dos funcionários nessa estrutura.

Através da entrevista com o Gerente de Recursos Humanos foi possível identificar que o clube divide-se em três diretorias: Diretoria Executiva, Diretoria do Conselho Deliberativo e Diretoria do Conselho Fiscal.

A Diretoria do Conselho Deliberativo e Diretoria do Conselho Fiscal participam de forma conjunta em reuniões, não participam do dia-a-dia do clube e são compostas por pessoas eleitas e indicadas para compor os conselhos e possuem poder de voto nas eleições dos mandatos. Estas diretorias estão organizadas, de forma reduzida, conforme a Figura 7.

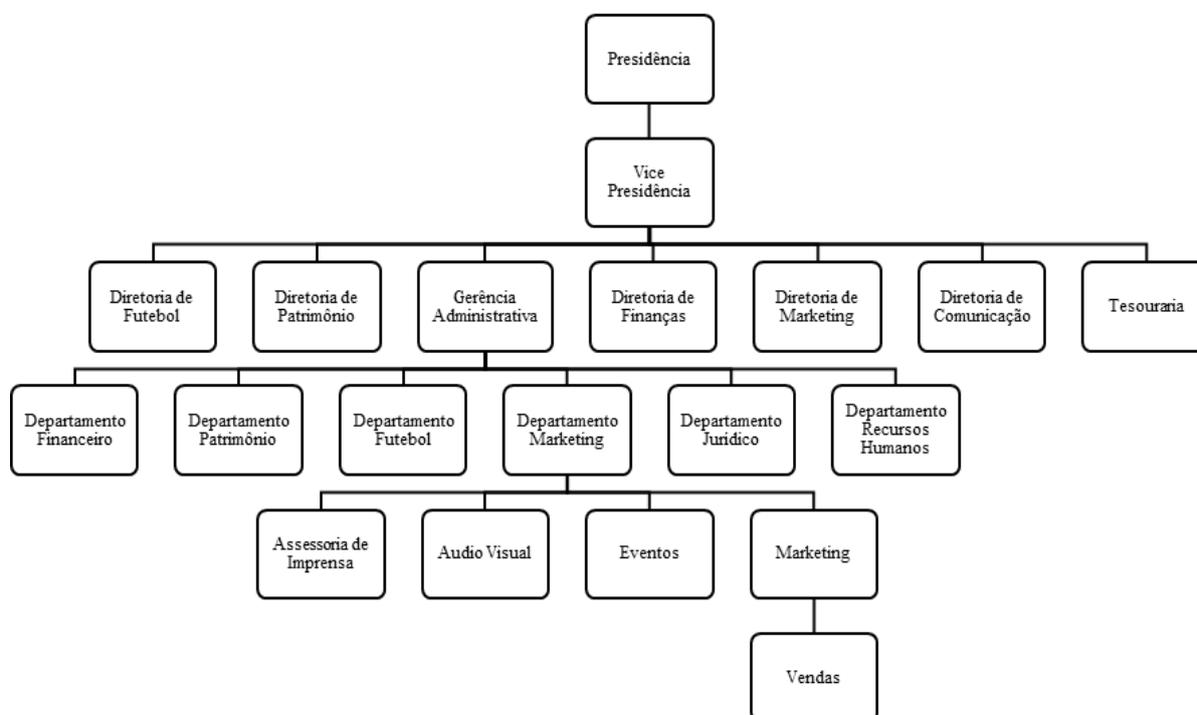


Fonte: Elaboração própria

Figura 7 – Organograma das Diretorias dos Conselhos Deliberativo e Fiscal do Botafogo Futebol Clube

A função do Conselho Deliberativo é analisar cada mudança no clube através de reuniões entre os membros desse Conselho e os diretores eleitos da Diretoria Executiva, visando à aprovação ou a desaprovação das ações praticadas no clube. Já o Conselho Fiscal fica responsável pela análise de todas as contas do clube, zelando pela sua responsabilidade fiscal.

Na Diretoria Executiva é onde se encontra a maior parte dos funcionários responsáveis pelo funcionamento do clube no dia-a-dia. É composta por departamentos funcionais, os quais apresentam gerentes que, em alguns casos, estão subordinados a diretores eleitos e todos estão subordinados ao Vice Presidente e ao Presidente, ambos eleitos. Um esboço da organização da Diretoria Executiva é mostrado na Figura 8.



Fonte: Elaboração própria

Figura 8 – Organograma da Diretoria Executiva do Botafogo Futebol Clube

Observou-se, pelas entrevistas, que os departamentos apresentam quantidade insuficiente de funcionários, situação agravada no departamento de marketing, dificultando a realização de uma gestão profissional e eficiente, por sobrecarregar o responsável, especificamente, por esse departamento. Foi constatado, também, que é realizado um processo de terceirização de alguns serviços, como contabilidade, manutenção geral e cobrança.

Como departamentos funcionais, cada um possui função específica na operação do clube. O Departamento Financeiro, assim como proposto por Brunoro e Afif (1997), tem como função o fluxo de caixa e, além disso, é responsável pelo pagamento de salários, controle da conta corrente do clube, controle das arrecadações e controle dos documentos fiscais.

O Departamento de Patrimônio do Botafogo Futebol Clube, em suas funções, também pode ser associado ao Departamento de Patrimônio proposto por Brunoro e Afif (1997), tendo, então, como atribuições, a administração geral do estádio, isto é, cuida da parte de manutenção, reformas e reparos em geral das instalações do Botafogo Futebol Clube.

O Departamento Técnico, citado por Brunoro e Afif (1997), é denominado no Botafogo Futebol Clube por Departamento de Futebol, tendo suas funções claras e delimitadas. Existe uma separação do Diretor de Futebol, que é eleito, e o Gerente de Futebol, geralmente um ex-atleta remunerado pelo clube, do Secretário de Futebol, também remunerado. Os dois primeiros são responsáveis pela formação do elenco profissional e exercem as atribuições

evidenciadas na proposta de Brunoro e Afif (1997). Já o Secretário de Futebol fica responsável pela regularização federativa dos atletas profissionais, amadores e do time feminino.

O Departamento de Marketing unifica a Direção Geral da Área Comercial e Marketing e a Direção Geral da Área de Comunicação. É conduzido por uma Coordenadora de Marketing, que controla as divisões do Departamento de Marketing que são a Assessoria de Imprensa, responsável pela relação com os meios de comunicação (representando a Direção Geral da Área de Comunicação), o Áudio Visual, responsável pela edição de fotos e vídeos produzidos pelo clube e apresentados no programa semanal na televisão, Eventos, que produz e promove eventos em geral e o Marketing, responsável pela divulgação da imagem do clube, negociação de patrocínios e vendas de produtos, alinhando-se ao proposto por Brunoro e Afif (1997).

O Departamento Jurídico, não apresentado na proposta de Brunoro e Afif (1997), é responsável pela negociação e defesa de processos jurídicos do clube, confecção de contratos de publicidade e propaganda, contratos de imagem e contratos profissionais de atletas. É composto por duas advogadas, não possuindo Gerente, nem Diretor encarregado.

O Departamento de Recursos Humanos, na proposta de Bruno e Afif (1997), é vinculado a um Departamento Administrativo. Porém, no caso do Botafogo Futebol Clube, encontra-se subordinado ao Gerente Administrativo, assim como todos os outros departamentos. Esse departamento é responsável pela seleção e treinamento de pessoal, elaboração da folha de pagamento, coordenação do benefício do plano de saúde, pagamento do vale transporte e coordenação da folha de ponto. A folha salarial, de forma específica, é feita pelo escritório de contabilidade terceirizado.

Foi constatado também, por meio das entrevistas, que cada departamento possui projetos próprios de melhoria para a gestão do Botafogo Futebol Clube. Em relação ao desempenho esportivo ficou clara a intenção de se manter o clube no Campeonato Paulista da Série A1 e almejar uma vaga nas divisões principais do Campeonato Brasileiro, gerando visibilidade nacional. Um ponto de vista unânime constatado foi a dificuldade financeira na realização desses projetos, fator crucial para a eficiente gestão de empresas e, principalmente, para a gestão de clubes de futebol pois estes requerem altos investimentos devido a valorização dos jogadores no atual mercado o que, conseqüentemente, gera problemas para a montagem de um elenco qualificado para a disputa das principais competições.

## **5 Conclusões e considerações finais**

Os resultados mostraram a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube e sua aproximação com a proposta de Bruno e Afif (1997). Porém, na realidade, podem ser observados aspectos de amadorismo na gestão. Por mais que tenha se tentado transformar a gestão para um sistema profissionalizado ainda prevalecem, relações com predominância de caráter informal. O quadro de funcionários é reduzido e necessita de capacitação, sendo insuficiente a frequência do treinamento do pessoal, sendo que, inclusive os cargos eleitos, apresentam déficit de conhecimento técnico e profissional.

O endividamento do clube mostra-se preocupante, juntamente com as dificuldades em produzir receitas compensatórias aos altos valores das despesas, porém isso não pode ser entendido como uma situação específica do Botafogo Futebol clube, pois essa situação financeira precária é verificada em muitos outros clubes brasileiros que se assemelham em porte ao Botafogo. Existem, ainda, muitos clubes estrangeiros de forte poder aquisitivo no mercado de jogadores, que apresentam dívidas bilionárias e mesmo assim possuem alto

prestígio internacional e equipes competitivas e renomadas, ou seja, o endividamento mesmo sendo entendido como um problema, é algo frequente no futebol.

A situação de amadorismo na gestão também não pode ser associada exclusivamente ao Botafogo Futebol Clube, pois também podem ser citados problemas na gestão de diversos grandes clubes de futebol do Brasil, nos quais também se identificam problemas como desorganização e falta de competência para execução de tarefas.

A estrutura organizacional do clube, apresenta aspectos semelhantes com a proposta de Brunoro e Afif (1997) e está sendo planejada e alterada dia-a-dia na tentativa de aperfeiçoar-se, promovendo no núcleo administrativo uma melhor definição da divisão do trabalho e, com isso, procurando evitar a sobrecarga de funções e de funcionários de alguns departamentos que trabalham sozinhos. Também passou-se a promover uma seleção e treinamento de pessoal mais qualificada para que o quadro de funcionários seja melhor preparado e colabore para se alcançar níveis mais avançados de profissionalização da gestão do clube.

Este avanço no profissionalismo da gestão poderá provocar efeitos positivos no clube como melhoria da imagem do clube, auxiliando na contratação de jogadores de nível para as várias competições, além da obtenção de contratos de patrocínios com grandes empresas e maior possibilidade de sucesso dos projetos próprios apresentados pelos vários departamentos visando a melhoria da gestão do clube.

## Referências

- BONOMA, Thomas V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and a process.** Journal of Marketing Research, v.22, 1985.
- BOYD, Harper W.; STASCH, Stanley F. **Marketing research: text and cases.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.
- BRUNORO, Jose Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional.** São Paulo: Gente, 1997.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies.** London, Unwin Hyman, 1989.
- CARRAVETTA, Elio Salvador Praia. **Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo.** Porto Alegre: AGE, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol - dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões.** São Paulo: Nova Alexandria, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- LAZZARINI, Sergio Giovanetti. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método.** In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) Estudos de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHERMERHORN JR., John R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** USA: Sage Publications, 1990.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica - conceitos.** São Paulo: Atlas, 2011.
- YIN, Robert K. **Case study research. Design and methods.** 2ed. USA: Sage Publications, 1994.