

A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL: UMA REFLEXÃO ACERCA DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE EXECUTIVOS E GERENTES DE FUTEBOL

Luciano de Oliveira Elias¹, Manoel Eduardo do Prado Shamah¹, Alexandre Patz Hein¹
 Marcos Xavier de Andrade¹, Rodrigo Carlet¹, Rogério da Cunha Voser¹

RESUMO

A presente revisão narrativa tem como objetivo discorrer sobre as âncoras de carreira, tidas como fatores que motivam os profissionais a exercerem suas funções, relacionando-as com cargos de executivos e gerentes de futebol. O futebol brasileiro vem sendo profissionalizado verticalmente a cada ano com a implementação de legislações específicas que conduzem os clubes à melhora. Neste sentido, a presente revisão narrativa tem como objetivo discorrer sobre as âncoras de carreira, tidas como fatores que motivam os profissionais a exercerem suas funções, relacionando-as com cargos de executivos e gerentes de futebol. As Âncoras de Carreira são classificadas em oito categorias: Competência Técnica/Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço/Dedicação a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Esse artigo justifica-se pela necessidade de reflexão a respeito da profissionalização no futebol. Assim, analisar e entender as competências e motivações para o exercício das funções de executivos e gerentes de futebol poderá ser um fator de grande relevância para um melhor desempenho das organizações esportivas de futebol.

Palavras-chave: Futebol. Carreira Executivos.

ABSTRACT

The professionalization of football: a reflection on the career anchors of football executives and managers

The present narrative review aims to discuss career anchors, considered as factors that motivate professionals to exercise their functions, relating them to the positions of football executives and managers. Brazilian football is being professionalized vertically every year with the implementation of specific laws that lead clubs to improvement. In this sense, the present narrative review aims to discuss the career anchors, considered as factors that motivate professionals to exercise their functions, relating them to the positions of football executives and managers. Career Anchors are classified into eight categories: Technical / Functional Competence, General Management Competency, Autonomy / Independence, Security / Stability, Entrepreneurial Creativity, Service / Dedication to a Cause, Pure Challenge and Lifestyle. This article is justified by the need to reflect on professionalization in football. Thus, analyzing and understanding the competencies and motivations for the exercise of the functions of football executives and managers can be a factor of great relevance for a better performance of football sports organizations.

Key words: Football. Career. Executives.

1-Escola de Educação Física, Fisioterapia, Dança, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre-RS, Brasil.

E-mail dos autores:

luciano-futebol@hotmail.com
 m.shamah92@gmail.com
 alexandre_hein@hotmail.com
 marquinhosxavier@gmail.com
 rdcarlet@hotmail.com
 rogerio.voser@ufrgs.br

Autor para correspondência:

Luciano de Oliveira Elias.
 luciano-futebol@hotmail.com
 Endereço: R. Felizardo, 750.
 Jardim Botânico, Porto Alegre - RS, Brasil.
 CEP: 90690-200.

INTRODUÇÃO

Um novo modelo de carreira está se apresentando no ambiente profissional, promovendo uma relação independente entre organização e indivíduo.

A ausência de linearidade e o aumento das incertezas na trajetória profissional, o baixo índice de permanência no mesmo emprego, a redução do vínculo empregatício e a transferência de responsabilidade sobre o próprio desenvolvimento ao indivíduo caracterizam um novo cenário (Arthur e Rousseau, 1996).

A carreira esportiva envolve processo de seleção, longos períodos de formação (treinamento/competições), construção da base de fundamentos e a profissionalização no esporte, incluindo a participação em competições de alto nível em eventos nacionais e internacionais e a inserção em grandes clubes.

Na construção da carreira esportiva, o contexto social é um importante influenciador por apresentar inúmeros fatores que impactam na decisão, continuação e evolução da jornada profissional (Marques e Samulski, 2009).

A presença de profissionais qualificados confere uma relação harmoniosa entre a equipe, assim como pode contribuir para o alcance de sua alta performance (Castropil e Motta, 2010).

Analisar criticamente, discutir contradições, incertezas e paradoxos sobre o próprio trabalho representa uma importante etapa na recondução de processos que podem impactar no planejamento da carreira profissional e no percurso a ser seguido (Dutra, 1996).

Neste sentido, faz-se necessário o autoconhecimento profissional para reflexão, aprimoramento e direcionamento da carreira, levando os profissionais a um patamar mais elevado de produção em relação as suas competências.

Schein (1993) propõe em seus estudos a existência de oito âncoras de carreira profissional, cada uma delas formada por um conjunto de características comportamentais específicas, percebidas como motivadores de carreira. Ou seja, fatores que motivam o profissional a exercer as suas funções e tarefas.

Tendo como questões norteadoras: Os executivos e/ou gerentes de futebol analisam a aderência do perfil ao cargo que exercem? Está claro as habilidades e competências que

estes cargos exigem para que possa haver aprimoramento destes profissionais? É realizada a avaliação dos motivadores individuais de carreira destes profissionais do futebol para que entendam em que posições estariam mais motivados ao trabalho?

Ainda que a temática da gestão de carreira profissional contemple inúmeras publicações, profissionais como executivos e gerentes de futebol representam carreiras novas na área esportiva.

Percebe-se, por consequência, a ausência de bibliografia específica capaz de enriquecer o debate acerca da compreensão das competências necessárias às trajetórias dos referidos profissionais.

Esse artigo justifica-se pela necessidade de reflexão a respeito da profissionalização no futebol, bem como pelo entendimento das Âncoras de Carreira e que, poderão apresentar repercussões importantes na trajetória profissional dos executivos e gerentes de futebol, reproduzindo melhor ou pior desempenho nos resultados dos clubes no que tange a profissionalização destes profissionais.

A presente revisão narrativa tem como objetivo discorrer sobre as âncoras de carreira, tidas como fatores que motivam os profissionais a exercerem suas funções, relacionando-as com cargos de executivos e gerentes de futebol.

Ainda, caracteriza-se por sua originalidade, no intuito de trazer à luz acadêmica a compreensão das áreas de competência, motivações, aptidões e valores dos executivos e gerentes de futebol e de promover a reflexão sobre desempenho profissional em suas carreiras profissionais no universo esportivo.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão narrativa de literatura (RNL), que possui caráter amplo e se propõe a descrever o desenvolvimento de determinado assunto, sob o ponto de vista teórico ou contextual, mediante análise e interpretação da produção científica existente.

As revisões narrativas não informam as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos (Bernardo, Nobre e Jatene, 2004).

Constituem, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de

revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor, adotando uma discussão mais abrangente e não sistematizada sobre modelos que estão pautados nas ideias analisadas (Rother, 2007).

Como procedimento ético, este estudo integra o projeto de pesquisa mais amplo intitulado "Identificação das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol: subsídios para a construção do percurso", aprovado pela Comissão de Pesquisa da ESEFID/UFRGS e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP/UFRGS) sob o parecer número 3.784.334.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Profissionalização do esporte

Para além da questão sociocultural, o esporte hoje baseia-se num sistema integrador de valores econômicos em que o sistema de gestão assume papel fundamental às fontes de rendimento (atletas/técnicos; dirigentes/marcas esportivas), assim como para outras áreas do conhecimento (saúde/ciências sociais aplicadas/sociologia/antropologia) (Pires, 2007).

Neste sentido, pode-se dizer que a gestão esportiva na atualidade tem relação direta com os interesses profissionais envolvidos, no que tange às expectativas do meio esportivo e das organizações responsáveis por ele.

Diante do processo de profissionalização do mercado, o qual apresenta ora oportunidades e ora ameaças, evidencia-se aos dirigentes das entidades esportivas a necessidade de posicionamento estratégico efetivo voltado às suas carreiras e aos resultados financeiros e esportivos esperados, tendo como premissa o desenvolvimento de competências essenciais e específicas para tanto (Leoncini e Silva, 2005).

Nas organizações esportivas, por sua vez, percebe-se em meio ao processo supracitado influências decorrentes da profissionalização da gestão, que adota estratégias de mercado, normas, valores e crenças, gerando mudanças comportamentais nos profissionais que participam de sua operação (Gonçalves, 2005).

Nos clubes de futebol, em específico, a profissionalização está diretamente ligada ao interesse de determinada instituição na gestão eficaz de seus recursos e no cumprimento de seus objetivos estabelecidos em planificação estratégica (Leoncini e Silva, 2005).

O futebol é hoje organizado e gerido pela Fédération Internationale de Football Association (FIFA), associação sem fins lucrativos que visa promover a modalidade por meio de suas competições internacionais, normas e provisões. Sua estrutura é composta pelo Congresso, um órgão supremo e que possui competência "legislativa"; pelo Comitê Executivo, que atende as funções executivas; e pela Secretaria Geral no que concerne aos assuntos administrativos (Castro, 2018).

As associações nacionais são admitidas pelo Congresso, sendo que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tem por propósito a supervisão e regulação do futebol no Brasil, além de integrar-se a uma Confederação regional igualmente reconhecida pela FIFA (Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL).

As demais Confederações regionais instituídas são a Confederação Asiática de Futebol (AFC); a União das Associações Europeias de Futebol (UEFA); a Confederação Africana de Futebol (CAF); a Confederação do Norte, América Central e Caribe (CONCACAF); e a Confederação Oceânica de Futebol (OFC) (Reis e colaboradores, 2013; Castro, 2018).

A CBF (fundada em 1914) é composta pela assembleia geral, conselho fiscal, presidência (administração), secretaria geral e diretoria. Integram-na também as entidades estaduais de administração do futebol (Federações) e as entidades de prática do futebol (Clubes), afiliados por sua vez às Federações (Reis e colaboradores, 2013).

No Brasil, a profissionalização no futebol ocorreu inicialmente com a inserção dos benefícios da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A Lei Pelé (Lei nº 9.615 de 24/03/1998) reforça a narrativa do futebol como um campo de investimento igualitário às sociedades empresariais, para efeitos tributários, fiscal, previdenciário, financeiro, contábil e administrativo; além de determinar requisitos para captação de recursos públicos (identificação da situação financeira/plano de resgate e plano de investimento/independência de seus conselhos de fiscalização e

administração/modelo profissional e transparente) (Gonçalves, 2005).

Já o advento do Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei nº 10.672 de 2003), na esteira desse processo, trouxe melhores condições de segurança, higiene e organização do espetáculo futebolístico, comercialização de ingressos, relação de pessoas impedidas de entrar nos estádios, consulta aos borderôs de jogos, entre outros requisitos para a proteção do torcedor (Reis, 2010).

Por sua vez, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) foi instituído para incitar os Clubes, Federações Estaduais e CBF na adoção de práticas de gestão, em contrapartida da concessão de parcelamento e redução de débitos com a Receita Federal, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Banco Central e relativos ao FGTS.

Imposições legais como limitação do mandato de dirigentes para até quatro anos e com possibilidade de apenas uma recondução, destinação de até 80% da receita anual para o custeio da folha de pagamento, direito de imagem dos atletas profissionais e oferta de ingressos a preços populares estão previstas no Programa, com o intuito de contribuir para elevar o nível das práticas de gestão no futebol brasileiro (Castro, 2018).

Consequente ao âmbito legal, a profissionalização permitiu aos clubes de futebol ampliar seus estádios, comercializar produtos, contratar novos funcionários, e a mídia atuar com elevado poder de penetração na sociedade, além de representar importantes financiadores dos clubes (Toledo, 1996).

Tal movimento transitório rumo a um ambiente profissional no futebol tem gerado a contratação de executivos para a modalidade, ademais o implemento de práticas de gestão corporativo-empresariais, voltadas ao segmento, como marketing esportivo e a construção de estádios-arena multiuso (Gonçalves e Carvalho, 2006).

A adoção dessas medidas técnicas e profissionais, alicerçadas no processo de profissionalização do futebol, ganha extrema importância, haja vista a possibilidade de geração de receita e o lugar destacado ocupado pelo esporte na indústria do entretenimento (Carravetta, 2006).

Cresce, assim, a disputa por profissionais credenciados e com competência gerencial (dirigentes-executivos) no cenário

atual do futebol brasileiro, de incremento de recurso e inovações e dos reflexos econômicos desses em seu ambiente (Gonçalves e Carvalho, 2006).

Nos últimos anos, pela intensificação desse movimento, alguns expedientes oficiais tomaram forma no país, com o intuito de regular e qualificar a atividade dos executivos da bola, por assim dizer.

A Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), por exemplo, compromete-se com melhorias constantes para o exercício da função de cerca de 70 profissionais executivos e gerentes afiliados (abril/2020) a ela.

A entidade, por meio de debates, conferências, reuniões, cursos, seminários e congressos, incentiva o aprimoramento da profissão e estimula a relação com as associações nacionais e internacionais (ABEX, 2019).

Por sua iniciativa, a CBF agregou uma contribuição ao segmento com a criação do Curso de Gestão de Futebol, visando à qualidade técnica e capacitação dos gestores esportivos. Programa esse desenvolvido para auxiliar no processo de planejamento e operação das instituições (Fontana, 2018).

Aos executivos e gerentes, cabe acelerar os próprios resultados em virtude da necessidade de transmitir legado de melhorias e inovações no âmbito de uma representação clubística específica e, por extensão, na comunidade esportiva.

Para isso, a busca e quiçá necessidade de aprimoramento como gestor e líder, a capacidade de tomada de decisões, a autoconfiança, o desenvolvimento de novas competências e a comunicação assertiva contribuem diretamente para a melhoria do desempenho da equipe, além de inserir modernidade, controle, organização e gerenciamento ao clube (Corrêa, 2004).

Qualidades pessoais como dinamismo, comprometimento e lealdade são validadores de habilidades gerenciais e de liderança pertinentes às atividades exercidas por executivos e gerentes de futebol (ABEX, 2019).

Conforme também defende a ABEX (2019), no que concerne ao descritivo das funções, o executivo de futebol proporciona o pleno funcionamento do departamento de futebol de base e profissional, bem como representa o clube junto às entidades esportivas.

É responsável por coordenar de forma geral todas as atividades do clube relacionadas com o futebol, além de contratações, vendas e empréstimos de atletas; enquanto o gerente auxilia diretamente o executivo no tocante às atividades ligadas ao futebol.

Tendo em vista que o gerente planeja e acompanha diretamente as áreas operacionais, a ABEX opta por atribuir tais denominações: gerente de futebol profissional e gerente de futebol de base.

Carreira profissional

Num cenário de economia flexível e em constante transformação, emerge na contemporaneidade o conceito de novas

carreiras, que exige constante aprimoramento pessoal e profissional. Sob a mesma perspectiva, o atual tempo introduz a noção de planejamento de carreira, com profissionais não mais passivos às organizações empresariais/esportivas, mas sim autônomos e instigadores de apoio institucional para a sustentação de seus empreendimentos (Oliveira e Bastos, 2000).

A nova formatação na dinâmica de trabalho enseja, todavia, um processo de construção e autoconhecimento.

É sobreposto a este domínio das próprias capacidades e características profissionais que se instala o exercício do planejamento de carreira, completado pelas fases posteriores conforme demonstra a seguinte ilustração:



Figura 1 - Processo de Planejamento da carreira, (Dutra, 2002).

Por natureza dinâmica, o modelo de planejamento de carreira estimula alterações e/ou adequações no decorrer do percurso, devido às novas aspirações e/ou objetivos do profissional e do contexto social e ambiental em que ele se encontra (Oliveira e colaboradores., 2017).

Em sua especificidade, a carreira esportiva envolve o processo de seleção, longos períodos de formação (treinamento/competições), construção da base de fundamentos e a profissionalização no esporte, na qual incluem-se a participação em competições de alto nível em eventos nacionais e internacionais e a entrada em

grandes clubes. Para essa construção de carreira no esporte, o contexto social é um importante influenciador por apresentar inúmeros fatores que impactam na decisão, continuação e evolução da jornada profissional (Marques e Samulski, 2009).

Para Schein (1993), o autoconhecimento sobre preferências, capacidades e valores motivam as escolhas mais conscientes, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal tem grande relevância.

Nesta direção, o autor estabelece o conceito de Âncoras de Carreira como representante de um conjunto de percepções próprias, respectivas às habilidades,

necessidades e atitudes que, inseridas na realidade dos profissionais, definirão suas preferências por determinada carreira ou organização. São, assim, definidas oito categorias de Âncoras de Carreira (Competência Técnica / Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia / Independência, Segurança / Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço / Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida).

Neste sentido, propõe inventário estruturado de 40 afirmações com respostas

numéricas de escala Lickert com valores de 01 a 06 que, após respondido gera o ranqueamento ordenado de forma decrescente com a classificação das âncoras de carreira.

Dentre as oito âncoras existentes, Schein (1993) afirma que o profissional se sentirá mais motivado por trabalhos que possuam as características das âncoras que tiveram a classificação mais alta, a partir do resultado da aplicação do inventário.

O quadro 1 revela um conjunto de características referente a cada uma das oito âncoras de carreira.

Quadro 1 - Âncora de Carreira e Características Motivadoras.

Âncora de Carreira	Características motivadoras
Técnica/Funcional	Demonstra que os indivíduos desenvolvem constantemente suas habilidades em área específica de interesse. Apresentam realização em situações desafiadoras, bem como no gerenciamento de profissionais presentes em sua área de domínio.
Gerência Geral	Envolve indivíduos com elevada habilidade analítica, aptidão nos relacionamentos interpessoais e equilíbrio emocional. Os profissionais buscam permanecer em elevado nível hierárquico, além de serem responsáveis pelos resultados da organização.
Autonomia/Independência	Representa aqueles que buscam realizar as tarefas de sua própria maneira e interesse. Os profissionais independentes pretendem estabelecer suas próprias condições - horário de trabalho/adequação do estilo de vida/remuneração de acordo com seu desempenho.
Segurança/Estabilidade	Está relacionada aos profissionais que primam pela estabilidade da carreira, com planos de benefícios vantajosos e aposentadoria, mas que na maior parte das vezes não ocupam cargos importantes.
Criatividade Empreendedora	Encontram-se os indivíduos criativos e oportunistas, que por vias próprias procuram criar seu empreendimento ou organização, sem receio dos possíveis riscos. Normalmente, estes profissionais não permanecem em companhias tradicionais, priorizando autonomia de criação e operacionalização.
Serviço/Dedicção a uma Causa	Os indivíduos movem-se por atividades especiais que contribuam com um ambiente mais harmonioso ou que colaboram com a saúde e bem-estar dos demais indivíduos, independentemente dos benefícios e salário.
Puro Desafio	Por característica envolve os indivíduos pelo prazer em participar de tarefas aparentemente impossíveis, repletas de obstáculos e riscos. Aqui os profissionais sentem-se motivados quando envolvidos em empregos desafiadores e que exijam superação.
Estilo de Vida	Os indivíduos buscam, sobretudo, qualidade de vida por meio do equilíbrio na realização das atividades pessoais, sociais, familiares e profissionais.

(Schein, 1993).

Vê-se, portanto, que a divisão consagrada por Schein esclarece os distintos perfis assumidos pelo ser humano, permitindo a cada profissional do futebol avaliar a aderência de sua âncora prevalente ao cargo exercido na organização, na tentativa de aliar um ao outro, buscar a excelência em atuação e desempenho e atingir o sucesso.

CONCLUSÃO

O presente artigo propõe-se à reflexão sobre a carreira profissional de executivos e gerentes de futebol no que se referem as suas motivações, competências e atitudes comportamentais que o levarão a cargos e funções que repercutam em análise da aderência aos seus perfis de atuação nas organizações esportivas.

Percebe-se a necessidade, diante deste cenário, da participação cada vez maior do departamento de recursos humanos auxiliando com seus processos de recrutamento e seleção, para a contratação destes profissionais.

Desta forma, cabem investigações mais aprofundadas sobre as Âncoras de Carreira destes profissionais através da utilização do Inventário proposto por Schein (1993) que revela as Âncoras com maior predominância de cada indivíduo, possibilitando a avaliação de qual função profissional melhor se adequa a cada executivo ou gerente de futebol.

O profissional que trabalha motivado tende a realizar melhores entregas no exercício da sua função, contribuindo de forma potencial para o rendimento na gestão corporativa das organizações esportivas.

Este artigo provoca a necessidade de novos estudos e investigações acerca do tema, especificamente sobre a atuação de executivos e gerentes de futebol, funções que contribuem sobremaneira para a profissionalização do futebol e para o aumento da performance organizacional e esportiva.

REFERÊNCIAS

1-Associação Brasileira dos Executivos de Futebol. ABEX. 2019. Disponível em: <http://www.abexfutebol.com.br/executivos/>. Acesso em: 01/08/2019.

2-Arthur, M. B.; Rousseau, D. M. Introduction: the boundaryless careers a new employment

principle. New York: Oxford University Press. 1996.

3-Bernardo, W.M.; Nobre, M.R.C.; Jatene, F.B. A prática clínica baseada em evidências. Parte II: buscando as evidências em fontes de informação. Rev Assoc Med Bras. Vol. 50. Núm. 1. p.1-9. 2004.

4-Carravetta, E. Modernização da gestão do futebol brasileiro. Porto Alegre. Editora AGE. 2006.

5-Castro, R. R. M. Futebol e governança. São Paulo. Migalhas. 2018.

6-Castropil, W.; Motta, R. G. Esportismo: valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional. São Paulo. Gente. 2010.

7-Corrêa, D. K. A. A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

8-Dutra, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo. Atlas. 1996.

9-Dutra, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas. 2002.

10-Fontana, S. B. Contribuições das práticas de governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol: uma análise dos efeitos na gestão. TCC Bacharelado em Ciências Contábeis. Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma. Universidade do Extremo Sul Catarinense. 2018.

11-Gonçalves, J. C. S. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco. Recife. Universidade Federal de Pernambuco. 2005.

12-Gonçalves, J. C. S.; Carvalho, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro:

Revista Brasileira de Futsal e Futebol

ISSN 1984-4956 *versão eletrônica*

Periódico do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino em Fisiologia do Exercício

www.ibpex.com.br / www.rbff.com.br

instrumentos, avanços e resistências. Cadernos EBAPE.BR. Vol. 4. Núm. 2. p.1-27. 2006.

13-Leoncini, M. P.; Silva, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gestão e Produção. Vol. 12. Núm. 1. p. 11-23. 2005.

14-Marques, M. P.; Samulski, D. M. Análise da carreira esportiva de jovens atletas de futebol na transição da fase amadora para a fase profissional: escolaridade, iniciação, contexto Sócio-Familiar e planejamento da carreira. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte. Vol. 23. Núm. 2. p. 103-119. 2009.

15-Oliveira, F. D.; Bastos, A. V. B. Transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. O e S. Vol. 6. Núm. 17. p. 173-186. 2000.

16-Oliveira, G. B.; Sousa, G. P.; Rodrigues, G. S.; Silva, R. B.; Gois, T. C. A importância da administração de carreira para a ascensão do profissional de vendas: um estudo numa empresa do ramo de vestuário, Teresina-PI. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 37., 2017, Joinville. Anais [...] Joinville: ENEGEP. 2017. p. 1-19.

17-Pires, G. Agôn: gestão do desporto. Portugal: Porto Editora. 2007.

18-Reis, H. H. B. O espetáculo futebolístico e o estatuto de defesa do torcedor. Revista Brasileira Ciências do Esporte. Vol. 31. Núm. 3. p. 111-130. 2010.

19-Reis, R.; Telles, S.; Moreira, J.; F.; F.; Costa, L.; P. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. Vol. 5. Núm. 9. p. 281- 298. 2013.

20-Rother, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem. Vol. 20. Núm. 2. 2007. p. 5-6.

21-Schein, E. H. Career anchors: discovering your real values. Revised edition. San Diego. Pfeiffer e Company. 1993.

22-Toledo, L. H. Torcidas Organizadas. Dissertação de Mestrado em Antropologia

Social. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo. Universidade Federal de São Paulo. 1996.

Recebido para publicação em 23/07/2020

Aceito em 25/08/2020