



Âncoras de Carreira de Executivos e Gerentes de Futebol no Brasil

Career Anchors of Executives and Soccer Managers in Brazil

Anclajes de Carrera de Ejecutivos y Gerentes de Fútbol en Brasil

Luciano de Oliveira Elias¹ , Rogério da Cunha Voser¹ 

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS¹ – luciano-futebol@hotmail.com

Resumo

A profissionalização do futebol tem provocado a adoção de uma gestão corporativa e estratégica. Neste sentido, a atenção com a contratação de profissionais capacitados é cada vez mais elevada, tanto em relação à experiência, formação, competências quanto as suas motivações. Além de competências, consideram-se também as suas Âncoras de Carreira, que são uma combinação de motivações, preferências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. Este estudo teve como objetivo geral analisar as Âncoras de Carreira de executivos e gerentes de futebol. Como objetivos específicos, a ordenação e classificação das Âncoras de Carreira da amostra, verificando semelhanças entre os resultados obtidos com as habilidades definidas para o exercício profissional. Esta pesquisa quantitativa, de corte transversal e descritiva, teve como amostra 26 executivos e/ou gerentes de futebol que atuaram em clubes do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2019, de uma população de 70 profissionais afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o inventário Âncoras de Carreira elaborado por Schein e Maanen (1993), extraído do livro *Career Anchors* por Dutra e Albuquerque (2008), o qual as classificam em oito diferentes categorias: Competência Técnica, Competência Gerência Geral, Independência, Segurança, Empreendedorismo, Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Foram realizadas análises descritivas, considerando média e desvio padrão para descrever as variáveis e, para testar a diferença significativa entre as médias das âncoras, foi utilizada uma ANOVA de um fator e comparações múltiplas com ajuste de Bonferroni como post-hoc. Os resultados encontrados indicam que a âncora que obteve o valor mais alto foi Desafio Puro, com valor médio de 5,1, seguida pela âncora Competência Técnica, com 4,8 e Dedicção a uma causa, com 4,6. É possível ver que Empreendedorismo apresentou a menor média e apresentou pouca variabilidade: 2,7 com um desvio padrão de 1,0. As âncoras Desafio Puro e Dedicção a uma causa predominam, ambas com 30,8% do total, seguidas por Competência Técnica/Funcional com 23,1%. Empreendedorismo foi a única âncora que não foi a maior em nenhum caso. Estes achados poderão contribuir para o entendimento das motivações e preferências de executivos e gerentes de futebol nos clubes, além de subsidiar as análises de aderência dos perfis aos cargos e funções assumidas para uma gestão profissional.

Palavras-chaves: Âncora de carreira. Executivo de futebol. Gerente de futebol. Gestão. Futebol.

Abstract

The professionalization of football has led to the adoption of corporate and strategic management. In this sense, attention to the hiring of trained professionals is increasingly high, both in terms of experience, training, skills and their motivations. In addition to skills, it is also considered their Career Anchors, which are a combination of motivations, preferences, interests, aspirations and values that represent the essence of the worker. This study aimed to analyze the Career Anchors of soccer executives and managers. As specific objectives, the ordering and classification of Career Anchors in the sample, verifying similarities between the results obtained with the skills defined for professional practice. This quantitative, cross-sectional and descriptive research sampled 26 soccer executives or managers who worked in clubs of the 2019 Brazilian Soccer Championship, from a population of 70 professionals affiliated with the Brazilian Association of Soccer Executives. The instrument used for data collection was the Career Anchors inventory elaborated by Schein and Maanen (1993), extracted from the book *Career Anchors* by Dutra and Albuquerque (2008), which classify them into eight different categories: Technical Competence, Management Competence General, Independence, Security, Entrepreneurship, Dedication to a Cause, Pure Challenge and Lifestyle. Descriptive analyzes were performed,



considering the mean and standard deviation to describe the variables and, to test the significant difference between the means of the anchors, a one-way ANOVA and multiple comparisons with Bonferroni post-hoc adjustment were used. The results found indicate that the anchor that obtained the highest value was Pure Challenge, with an average value of 5.1, followed by the Technical Competence anchor, with 4.8, and Dedication to a cause, with 4.6. It is possible to see that Entrepreneurship had the lowest average and had little variability: 2.7 with a standard deviation of 1.0. The Pure Challenge and Dedication to a cause anchor predominate, both with 30.8% of the total, followed by Technical/Functional Competence with 23.1%. Entrepreneurship was the only anchor that was not the greatest in any case. These findings may contribute to the understanding of the motivations and preferences of football executives and managers in clubs, in addition to subsidizing the analysis of adherence of profiles to positions and functions assumed for professional management.

Keywords: Career anchor. Football Executive. Football manager. Management. Soccer.

Resumén

La profesionalización del fútbol ha llevado a la adopción de una gestión empresarial y estratégica. En este sentido, la atención a la contratación de profesionales capacitados es cada vez más alta, tanto en términos de experiencia, formación, habilidades como sus motivaciones. Además de las habilidades, también se considera sus Anclas de Carrera, que son una combinación de motivaciones, preferencias, intereses, aspiraciones y valores que representan la esencia del trabajador. Este estudio tuvo como objetivo analizar las Anclas de Carrera de ejecutivos y gerentes de fútbol. Como objetivos específicos, el ordenamiento y clasificación de Career Anchors en la muestra, verificando similitudes entre los resultados obtenidos con las competencias definidas para el ejercicio profesional. Esta investigación cuantitativa, transversal y descriptiva muestreó a 26 ejecutivos y gerentes de fútbol que trabajaron en clubes en el Campeonato Brasileño de Fútbol 2019, de una población de 70 profesionales afiliados a la Asociación Brasileña de Ejecutivos de Fútbol. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el inventario Anclas de Carrera elaborado por Schein y Maanen (1993), extraído del libro Anclas de Carrera de Dutra y Albuquerque (2008), que los clasifica en ocho categorías diferentes: Competencia Técnica, Competencia Gerencial General, Independencia, Seguridad, Emprendimiento, Dedicación a una Causa, Puro Desafío y Estilo de Vida. Se realizaron análisis descriptivos, considerando la media y la desviación estándar para describir las variables y, para probar la diferencia significativa entre las medias de las anclas, se utilizó un ANOVA unidireccional y comparaciones múltiples con ajuste post-hoc de Bonferroni. Los resultados encontrados indican que el ancla que obtuvo mayor valor fue Pure Challenge, con un valor promedio de 5.1, seguida del ancla de Competencia Técnica, con 4.8, y Dedicación a una causa, con 4.6. Es posible ver que Emprendimiento tuvo el promedio más bajo y tuvo poca variabilidad: 2.7 con una desviación estándar de 1.0. Predominan los anclajes Puro Desafío y Dedicación a una causa, ambos con el 30,8% del total, seguidos de la Competencia Técnica / Funcional con el 23,1%. El espíritu empresarial fue la única ancla que no fue el mayor en ningún caso. Estos hallazgos pueden contribuir a la comprensión de las motivaciones y preferencias de los directivos y directivos del fútbol en los clubes, además de subsidiar el análisis de la adherencia de los perfiles a los puestos y funciones asumidas para la gestión profesional.

Palabras Clave: Ancla de carrera. Ejecutivo de fútbol. Entrenador de fútbol. Gestión. Fútbol.

Introdução

A estrutura complexa do futebol impacta sobremaneira as carreiras dos profissionais que estão relacionados às práticas laborais deste esporte, exigindo formação, aquisição de conhecimentos específicos e experiência para o exercício diário de suas tarefas nos mais diversos cargos e funções. Analisar criticamente, discutir contradições, incertezas e paradoxos sobre o próprio trabalho representa uma importante etapa para a recondução de processos que podem impactar no planejamento de carreira profissional e no percurso a ser seguido (Dutra, 1996).

Segundo Schein e Maanen (2013) as Âncoras de Carreira são uma combinação de motivações, preferências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador, que podem ser utilizadas para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Sob esse enfoque, o presente trabalho transcorre sobre as Âncoras de Carreira dos executivos e gerentes de futebol brasileiros. Por meio do questionário elaborado por Schein (1993), o qual propõe em seus estudos a existência de oito âncoras de carreira profissional que são Competência Técnica, Competência Gerência Geral, Independência, Segurança, Empreendedorismo, Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida, alguns destes profissionais foram avaliados.

A justificativa desta pesquisa ocorre 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, podendo estar relacionados às diferentes motivações destes profissionais.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as Âncoras de Carreira de executivos e gerentes de futebol brasileiros. Como objetivos específicos estavam: ordenar, classificar e comparar as Âncoras de Carreira dos participantes deste estudo; verificar se existiam semelhanças entre os resultados obtidos com as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol (2019b); compreender as Âncoras de Carreira encontradas na amostra desta pesquisa; comparar os resultados obtidos com outros estudos.

O estudo caracteriza-se por sua originalidade, possibilitando o conhecimento aplicado à área do gerenciamento de carreira dos executivos e gerentes de futebol, oferecendo a compreensão de suas áreas de competências, motivações, aptidões e valores e contribuindo respectivamente, para a reflexão sobre suas carreiras.

Revisão de Literatura

Estrutura e profissionalização do futebol

Nas organizações esportivas, mais especificamente com relação à estruturação do futebol, as associações nacionais são admitidas pelo Congresso da FIFA, sendo que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tem por propósito a supervisão e regulação do futebol no Brasil, além de integrar-se à uma Confederação continental igualmente reconhecida pela FIFA e chamada de Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL). As demais Confederações continentais são representadas pela Confederação Asiática de Futebol (AFC), União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), Confederação Africana de Futebol (CAF), Confederação do Norte, América Central e Caribe (CONCACAF) e Confederação Oceânica de Futebol (OFC) (Reis et al., 2013; Castro, 2018).

Toda esta complexidade exige normas, regras, políticas e procedimentos para que a operacionalização do futebol atinja níveis satisfatórios de organização. Por consequência, a profissionalização vem sendo implementada no futebol para, cada vez mais, auxiliar federações, confederações, clubes, atletas e diversos profissionais que atuam nesta modalidade esportiva (Brunoro; Afif, 1997; Confederação Brasileira de Futebol, 2019).

No Brasil, a profissionalização do futebol passou a ter papel importante, inicialmente com a inserção da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Passados 45 anos, a Lei Pelé (Brasil, 1998) reforça a tratativa do futebol como um campo de investimento igualitário às sociedades empresariais, para efeitos tributário, fiscal, previdenciário, financeiro, contábil e administrativo. Já o advento da Lei do Estatuto de Defesa do Torcedor (Brasil, 2003), buscou 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, impactando na gestão da operação do jogo (Reis, 2010).

Por sua vez, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (Bras.il, 2015) e fiscalizado pela Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT), foi instituído para incitar os Clubes, Federações Estaduais e CBF na adoção de boas práticas, 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 (Castro, 2018).

O PROFUT foi o principal motivo do superávit de 2015 entre os clubes de futebol aderentes ao programa, tendo papel fundamental para o equilíbrio financeiro destas instituições no ano citado, confirmando a eficácia dos processos de profissionalização e governança. Também foi observado que as contra partidas exigidas no programa tornam-se essenciais para o equilíbrio financeiro dos clubes a médio e longo prazo. Porém, percebeu-se necessária a revisão de alguns pontos na legislação que se mostraram ineficiente, remetendo à continuidade de estudos, ações, legislações em prol do avanço das questões ligadas à gestão e governança no futebol (Junior & Oliveira, 2018).

Executivos e gerentes de futebol

A profissionalização da gestão do futebol e dos clubes têm provocado a contratação de profissionais-executivos com experiência e com amplo conhecimento, bem como a adoção de uma gestão corporativa e estratégica, com modelos de apropriados de governança, além do emprego de práticas modernas de gestão (Gonçalves & Carvalho, 2006).

Os clubes de futebol possuem diversos departamentos com estruturas políticas e executivas que convergem para o andamento da gestão. Encontramos diferenças nestas composições conforme os estatutos de cada clube. Porém, cabe salientar que departamentos organizacionais executivos como o de futebol, administrativo, financeiro, marketing e jurídico estão presentes em grande parte destas instituições, exigindo dos profissionais responsáveis por estes setores, grande conhecimento específico relacionados as suas áreas de atuação (Soriano, 2010).

Neste contexto estão o executivo e o gerente de futebol, que necessitam acelerar os próprios resultados com o intuito de deixar seu legado de melhorias e inovações. O aprimoramento como gestor e líder, a capacidade de tomada de decisões, autoconfiança, desenvolvimento de novas competências e comunicação assertiva contribuem diretamente para a melhoria do desempenho da equipe, além de inserir modernidade, controle, organização e gerenciamento ao clube (Corrêa, 2004). Tendo em vista a intenção de regulamentação da atividade e a qualificação dos profissionais dos clubes brasileiros de futebol, a Associação Brasileira de Executivos de Futebol, fundada no ano de 2011 e, conforme seus estatutos, se compromete com melhorias constantes para o exercício da atividade profissional dos seus executivos e gerentes afiliados (Associação Brasileira de Executivos de Futebol, 2019a).

Colaborando para o percurso da capacitação dos profissionais que atuam nos departamentos dos clubes de futebol, a CBF iniciou sua contribuição com a qualidade técnica e capacitação dos gestores esportivos, por meio do Curso de Gestão de Futebol, desenvolvido para contribuir no processo de planejamento e operação de suas instituições (Fontana, 2018).

Segundo a ABEX (2019b), 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. Enquanto o gerente de futebol auxilia diretamente o executivo quanto às atividades

relacionadas com o futebol. Tendo em vista que o gerente planeja e acompanha diretamente as áreas operacionais.

As orientações sobre tarefas, condutas, competências, conhecimentos, comportamentos e habilidades da Associação Brasileira de Executivos de Futebol para os executivos e gerentes de futebol e ela filiados contemplam: Formação, Código de Ética e Conduta, Relação com Treinadores, Relação com Atletas, Relação com Agentes, Relação com Investidores, Relação com Setores Administrativos, Relação com a Imprensa, Relação com a Torcida, Relação com os Sócios, Relação com as Entidades Administrativas e cuidados com as Redes Sociais. Além do exposto anteriormente, estes profissionais necessitam desenvolver habilidades de liderança, dinamismo, comprometimento e lealdade (Associação Brasileira de Executivos de Futebol, 2019b).

Considerando todas as questões que envolvem os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e pela condução da gestão dos departamentos de futebol dos clubes, é relevante entender aspectos que poderão impactar e influenciar nas carreiras destes executivos.

Carreira profissional

Dentre um conjunto de estudos sobre a carreira, merecem destaque aqueles relacionados à investigação das características ou dos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho (Dutra, 2006).

O processo de planejamento de carreira do profissional inicia pelo conhecimento de suas próprias capacidades e características, para então seguir com os demais passos apresentados (Figura 1), com a finalidade de avaliar, adequar, aprimorar, implementar e revisar este planejamento, tornando-o um processo cíclico permanentemente (Dutra, 2002).

Figura 1. Sete passos para o processo de planejamento de carreira.



Fonte: Dutra, 2002.



Para Boog et al (2002) a trajetória profissional, passará por aperfeiçoamento de competências e pela inclusão de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), sendo que este conjunto de características combinado pode trazer grande vantagem competitiva para os profissionais.

Além das competências, Elias (2021) e Schein e Mannen (2013) consideram a motivação para o trabalho como um fator grande importância, pois o profissional que trabalha motivado tende a realizar melhores entregas no exercício da sua função, contribuindo de forma relevante para o rendimento na gestão corporativa das organizações esportivas.

Referencial teórico: Âncoras de Carreira

Schein e Maanen (2013) estendem a questão que aborda competências a fatores motivacionais para o trabalho, denominados por eles como Âncoras de Carreira. Estas serão fatores comportamentais relacionados às motivações que aproximarão (ou afastarão) os profissionais de um cargo/função em virtude de um conjunto de características específicas que irão convergir (ou não) entre indivíduo e profissão.

A expressão Âncoras de Carreira proposta por Schein (1993), referencial teórico desta pesquisa, tem o sentido de atribuir características de uma função ou cargo que ancoram o indivíduo no seu local de trabalho e revelam as preferências dos profissionais por determinadas funções, responsabilidades, desafios e tarefas.

O autoconhecimento sobre preferências, capacidades e valores motivam as escolhas mais conscientes, tem grande relevância e, quando bem formado, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, a qual a pessoa não abrirá mão mesmo diante de escolhas difíceis ao longo de sua trajetória profissional (Schein & Maanen, 1993). Nesta direção, Schein e Maanen (1993) estabelecem o conceito de Âncoras de Carreira como representante de um conjunto motivações e 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 por Schein e Maanen (1993):

- **Competência Técnica:** 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;
- **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:** 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;
- **Empreendedorismo:** 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;
- **Dedicação 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;

- **Desafio Puro:** 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.

Conforme Schein e Maanen (2013), as âncoras profissionais são uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Método

Tipo de estudo

O presente estudo é de natureza descritiva e caracteriza-se por ser de abordagem quantitativa e de corte transversal (Gaya et al, 2016; Gil, 2006; Gerhardt & Silveira, 2009).

Procedimento de coleta de dados

Após assinatura de Carta de Colaboração em Pesquisa Acadêmica entre o pesquisador e a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), o pesquisador esteve em reunião presencial da referida associação com seus afiliados na cidade de São Paulo para aplicação do instrumento desta pesquisa.

Instrumento de pesquisa

A coleta de dados foi realizada utilizando o Inventário de Âncoras de Carreira elaborado por Schein e Maanen (1993), extraído do livro *Carrer Anchors* por Dutra e Albuquerque (2008). O referido inventário é composto por 40 (quarenta) afirmações, sendo 05 (cinco) delas para cada uma das 08 (oito) âncoras de carreira, que devem ser analisadas e respondidas com elevada honestidade. Refere-se a uma investigação objetiva e sistemática composta por quarenta itens, os quais se deve atribuir uma classificação de escala Likert de 01 (um) a 06 (seis), sendo 01 (um) equivalente à “Nunca verdadeiro para mim”, 02 ou 03 (dois ou três) equivalente à “Ocasionalmente verdadeiro para mim”, 04 ou 05 (quarto ou cinco) equivalente à “Frequentemente verdadeiro para mim” e 06 (seis) equivalente à “Sempre verdadeiro para mim”, correspondendo à veracidade da informação.

As dimensões caracterizadas a partir da aplicação do instrumento da pesquisa são: Competência Técnica, Competência Gerência Geral, Independência, Segurança, Empreendedorismo, Dedicção a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida (Dutra & Albuquerque, 2008).

Amostra

A amostra foi composta por 26 (vinte e seis) participantes, sendo todos executivos ou gerentes de futebol filiados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), de uma população total de 70 (setenta) profissionais que exerceram suas funções laborais em clubes de futebol nos Campeonatos Brasileiros das Séries A ou B do ano de 2019. A amostra foi selecionada por



conveniência em um dos Encontros Oficiais da ABEX, conforme Carta de Colaboração em Pesquisa Acadêmica. Os critérios de inclusão e exclusão adotados foram: preencher totalmente o instrumento da pesquisa, preencher e assinar o Termo de Constimento Livre e Esclarecido.

Análise de dados e tratamento estatístico

As análises descritivas e tratamentos estatísticos foram conduzidos no software IBM SPSS versão 20 (IBM, 2011) e os gráficos foram construídos no software R versão 4.0.2 (R Core Team, 2017). Foi utilizada uma ANOVA de um fator e comparações múltiplas com ajuste de Bonferroni como post-hoc. Foi considerado um nível de significância de 5%.

Aspectos éticos

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Pesquisa da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio grande do Sul e posteriormente obteve a aprovação pelo Comitê de Ética, com o Parecer Consubstanciado de número 3.784.334.

Resultados e discussão

Pode-se verificar (Tabela 1), em ordem decrescente, as âncoras com suas respectivas médias e desvios padrão encontradas a partir do resultado da aplicação do instrumento na amostra desta pesquisa.

Tabela 1. Descrição das competências

Âncoras de carreira	Média (Desvio padrão)
Desafio Puro	5,1 (1,0)
Competência Técnica/Funcional	4,8 (1,2)
Serviço/Dedicação a uma causa	4,6 (1,5)
Estilo de Vida	4,1 (1,4)
Competência para Gerência Geral	3,8 (1,1)
Autonomia/Independência	3,7 (1,2)
Segurança/Estabilidade	3,3 (1,5)
Criatividade Empreendedora	2,7 (1,0)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A âncora Desafio Puro apresentou um valor médio de 5,1 ficando na primeira colocação no ordenamento geral da amostra, surgindo como a âncora de média mais elevada e ainda com o menor desvio padrão ($Dp=1,0$), representando pouca variabilidade. Conforme Schein e Maanen (2013), esta dimensão denominada Desafio Puro caracteriza-se por envolver 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, cargos ou funções desafiadoras e que exijam superação constante. Corroborando com este pensamento, porém especificamente referente ao futebol, Carravetta (2017) elenca o comportamento competitivo como um dos princípios gerais do treinamento para o futebol, afirmando que este é um princípio básico do alto desempenho e do êxito no futebol. Ainda, que a influência deste comportamento competitivo poderá ser exercida sobre a equipe de atletas a partir dos profissionais envolvidos na condução dos processos de treinamentos e jogos. Portanto, percebe-se que profissionais como executivos e gerentes, assim como demais

integrantes das comissões técnicas, poderão ser igualmente influenciados e influenciadores do espírito competitivo, de superação e de transposição de grandes obstáculos.

Deve-se considerar que as motivações e preferências, presentes como conjunto de características de cada âncora de carreira, apresentam-se de forma e predominância distintas quando analisamos diferentes cargos ou funções. Determinadas áreas, cargos ou funções profissionais poderão apresentar e, ao mesmo tempo, requerer competências, habilidades, motivações, preferências e comportamentos distintos (Dutra, 2002; Schein & Maanen, 2013).

Verifica-se (Tabela 1) que a âncora Competência Técnica/Funcional apresentou média de 4,8, ficando na segunda colocação no ordenamento geral, apresentando também baixa variabilidade ($Dp=1,2$). Para Schein e Maanen (2013), a âncora Competência Técnico/Funcional caracteriza-se pela oportunidade de o indivíduo aplicar suas habilidades, conhecimentos e continuar a desenvolver essas qualidades até o nível mais alto possível. O colaborador poderá estar disposto a gerenciar sua área técnica ou funcional, mas evitaria um gerenciamento generalista, típico da âncora Gerência Geral, pois estaria longe da sua área de expertise. Corroborando com Schein e Maanen (2013), a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (2019a), esclarece que, conforme suas diretrizes e orientações, executivos e gerentes de futebol deverão auxiliar os clubes na gestão profissional, possuindo conhecimentos técnicos específicos, como legislação esportiva, registros e transferências nacionais e internacionais de atletas, Consolidação das Leis Trabalhistas, além de ter habilidades nos relacionamentos com dirigentes políticos, comissões técnicas, atletas, agentes, investidores. Esta afirmação da ABEX vai ao encontro dos conhecimentos técnicos específicos ao que se refere a âncora Técnico Funcional, o que confere semelhanças entre ambas. Schein e Maanen (2013) propõem um conjunto de características e atributos para a Âncora de Carreira Competência Técnico/Funcional que se assemelha muito com as diretrizes e orientações da ABEX (2019a) para seus executivos e gerente de futebol, denotando harmoniosa aderência do perfil destes profissionais em relação às suas motivações e preferências com as dos cargos que eles exercem.

Em terceiro, percebeu-se a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa, com média de 4,6 e desvio padrão 1,5. Em relação a esta âncora de carreira, 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 (Schein & Maanen, 2013). Para esta variável, as características encontradas no conjunto que a descreve, parecem ter relação íntima com a função de executivo ou gerente de futebol, visto que estes exercem suas funções com a responsabilidade de promover harmonia no ambiente de trabalho, colaborando com o bem-estar dos atletas e integrantes de comissões técnicas, visto que todos estão frequentemente expostos às pressões presentes ao futebol de alto rendimento, podendo causar vulnerabilidade de saúde e emocional, o que poderá impactar sobremaneira nos resultados almejados (Elias, 2021). Desta forma, o indivíduo que motivar-se por harmonizar ambientes complexos, estará aderente ao exercício da sua função profissional.

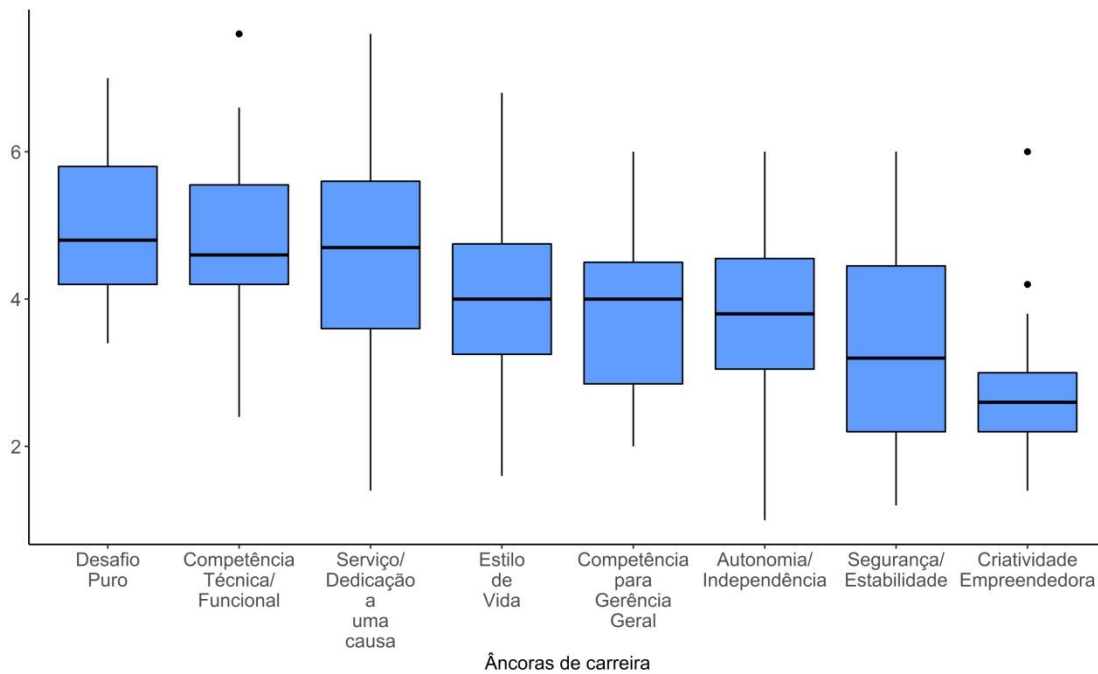
Foi possível constatar (Tabela 1) que Criatividade Empreendedora (Tabela 1) apresentou a menor média (2,7) e pouca variabilidade ($Dp=1,0$).

A âncora Segurança/Estabilidade, que 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 (Schein, 1993), foi classificada em sétimo lugar (Tabela 1) entre as oito âncoras, o que confere semelhança com a situação do mercado de trabalho de futebol que é caracterizado por grande instabilidade no emprego, com alta rotatividade nos clubes.



Tais achados puderam ser visualizados nos boxplots (Gráfico 1), que demonstram uma visão geral da distribuição de cada âncora. Desafio Puro foi a âncora com notas mais altas, apresentando também uma baixa variabilidade. Logo a seguir, Competência Técnica/Funcional apareceu como a segunda mais alta, seguida por Serviço/Dedicação a uma causa, com maior variabilidade.

Gráfico 1. Distribuição das âncoras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As âncoras Serviço/Dedicação a uma causa, Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida apresentaram grandes variabilidades e os maiores desvios padrões (Gráfico 1), o que concorre para heterogeneidade maior entre os indivíduos que compuseram desta amostra.

Evidenciou-se a ocorrência de 3 outliers na amostra de 26 participantes da pesquisa, sendo um deles para acima do desvio padrão da âncora Competência Técnico/Funcional, dois deles acima do desvio padrão da âncora Criatividade Empreendedora.

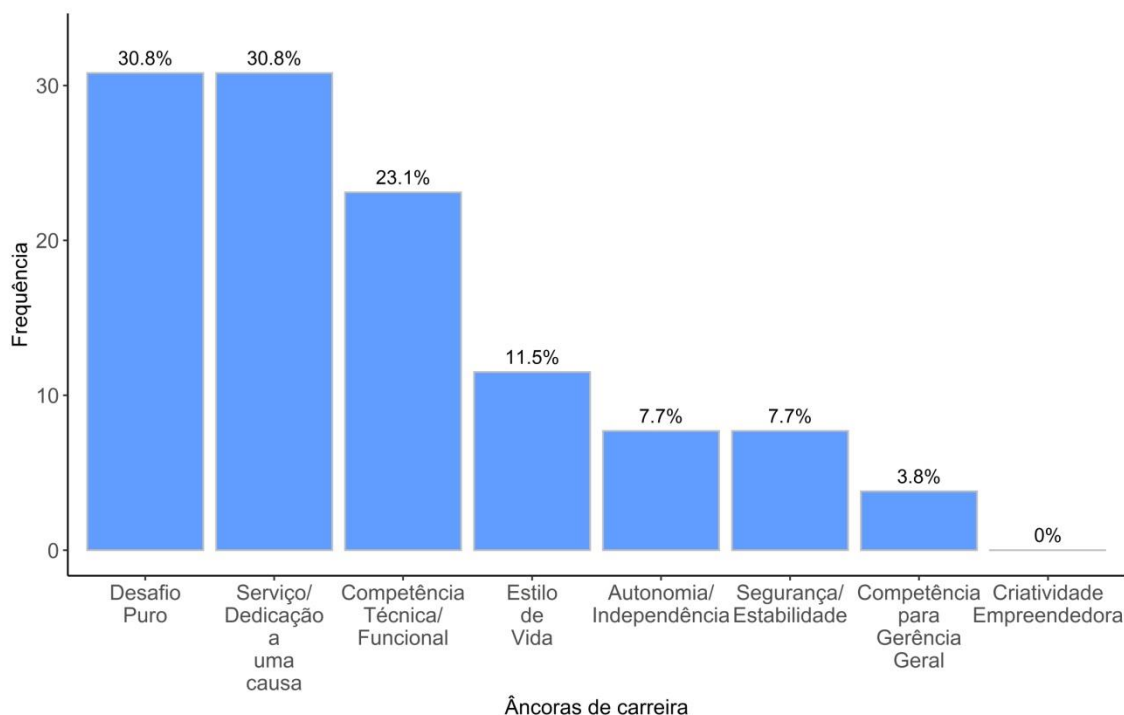
Referido por Schein e Maanen (2013) e por Dutra (2008), devem ser consideradas as duas ou três Âncoras de Carreira mais elevadas para nortear o planejamento de carreira dos profissionais e servir de parâmetro para avaliar a convergência da carreira externa (cargo ou função) com a carreira interna (competências do indivíduo).

Pode-se verificar (Gráfico 2) o ranking que demonstra o percentual de vezes que uma âncora foi a principal para os executivos e gerentes. As âncoras Desafio Puro e Serviço/Dedicação a uma causa predominam, ambas com 30,8% do total, seguidas por Competência Técnica/Funcional com 23,1%. A soma destas prevalências representa 84,7% da amostra. Ou seja, evidencia que a grande maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa reúnem características motivadoras e competências que se assemelham entre o que é preconizado por Schein e Maanen (2013) e pela ABEX (2019b). Portanto, superar grandes desafios, ter conhecimento técnico elevado sobre várias áreas e ser responsável por proporcionar harmonia nos ambientes de trabalho por onde atuam, revelam as preferências destes profissionais como as características encontradas no exercício das suas funções.

Os resultados (Gráfico 2) também revelaram que 30,7% da amostra apresentou Estilo de Vida, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Gerência Geral e Criatividade Empreendedora

como as âncoras de menor prevalência. Isto poderá levar a necessidade de avaliação mais profunda sobre a motivação baixa destes profissionais para o exercício da função de executivo ou gerente de futebol, considerando todos o exposto anteriormente, pois as características encontradas nestas âncoras, para Schein e Maanen (2013) e Dutra (2008) não tem identificação com a maioria das diretrizes e orientações consideradas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX, 2020). Porém, cabe destacar que esta observação não traduz em falta de conhecimento destes profissionais para o exercício destas funções, mas sim, a preferência por outras atividades profissionais.

Gráfico 2. Percentual de presença das âncoras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme já referido no capítulo e Métodos, com o objetivo de comparar estatisticamente as âncoras (Tabela 2), procedeu-se com uma ANOVA de um fator, com as âncoras como fator entre indivíduos. A ANOVA resultou significativa a 5% ($F = 10,615$, $p\text{-valor} < 0,001$). Para entender as diferenças entre as âncoras utilizou-se uma comparação múltipla de médias com ajuste de Bonferroni. Os resultados compreendem as comparações múltiplas. As comparações foram realizadas par-a-par, e as âncoras que possuem letras em comum não apresentam diferenças significativas entre si. É possível então concluir que Desafio Puro, Competência Técnica/Funcional e Serviço/Dedicação a uma causa não apresentaram diferença significativa entre si no que se refere aos resultados obtidos na amostra. Também, é possível concluir que Criatividade Empreendedora foi significativamente diferente de todas as âncoras, exceto da âncora Segurança/Estabilidade.

A análise realizada a partir do sistema de letras A, B, C, D, E, F e G (Tabela 2) revelou a constituição de agrupamentos das âncoras de carreira com maior ocorrência na amostra avaliada. Desta forma, pode-se perceber que os grupos A, AB e ABC, que incluem as âncoras Desafio Puro, Dedicação e uma causa e Competência Técnico, representaram as maiores ocorrências em relação à combinação das âncoras da amostra, abarcando 84,7% dos participantes desta pesquisa. Isto



demonstrou, nesta amostra, uma predominância de características motivacionais específicas para o trabalho. Esta combinação das âncoras Desafio Puro, Dedicção e uma Causa e Competência Técnico presentes na maioria da amostra está semelhante com as orientações e diretrizes traçadas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol estas funções, denotando que a grande maioria da amostra está com o seu perfil motivacional aderente com o cargo exercido considerando a suas Âncoras de Carreira.

Tabela 2. Comparações múltiplas de médias.

Âncoras de carreira	Média	Sistema de letras
Desafio Puro	5,1	A
Competência Técnica/Funcional	4,8	AB
Serviço/Dedicção a uma causa	4,6	ABC
Estilo de Vida	4,1	CD
Competência para Gerência Geral	3,8	DE
Autonomia/Independência	3,7	DEF
Segurança/Estabilidade	3,3	EFG
Criatividade Empreendedora	2,7	G

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusões e recomendações

Diante dos resultados encontrados neste estudo, percebeu-se uma semelhança importante entre o conjunto de característica e atributos das Âncora de Carreira de maior prevalência encontradas na amostra e as diretrizes e orientações da ABEX (2019a) para seus executivos e gerente de futebol. Tal percepção corrobora com o intuito desse trabalho, já que pretende subsidiar requisitos que poderão colaborar para a construção do percurso profissional, considerando as concepções e vivências dos profissionais para analisar, avaliar e planejar o encaixe de aderência do perfil ao cargo exercido por executivos e gerentes de futebol.

Pode-se considerar que objetivo geral desta pesquisa foi atingido, analisando os resultados obtidos a partir da aplicação do inventário de Âncoras de Carreira. Também, foram atingidos os objetivos específicos, de ordenar as Âncoras de Carreira dos profissionais participantes desta pesquisa, classificá-las, verificar as semelhanças entre os resultados obtidos nesta pesquisa com as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol, compreender as Âncoras de Carreira encontradas na amostra e comparar os resultados obtidos com outros estudos.

Por sua originalidade, a presente pesquisa sugere maior reflexão sobre a carreira profissional de executivos e gerentes de futebol no que se refere as suas motivações, competências e atitudes comportamentais que os 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.

Por fim, acredita-se que este estudo possa contribuir para o entendimento específico 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. Não obstante, espera-se incentivar a produção de novos conhecimentos na área, oportunizando a outros profissionais e instituições a participação em futuras produções científicas.

Referências

- Associação Brasileira dos Executivos de Futebol. (2019a). Disponível em: <http://www.abexfutebol.com.br/arquivos/estaututo-abexfutebol.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- Associação Brasileira dos Executivos de Futebol. (2019b). Disponível em: <http://www.abexfutebol.com.br/codigo-de-conduta>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- Boog; Gustavo; Magdalena (2002). Manual de gestão de pessoas e equipes. 1 ed. São Paulo: Gente.
- Brasil. (1998). Lei nº 9.615. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm. Acesso em: 02 out 2020.
- Brasil. (2003). Lei nº 10.671. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.671.htm. Acesso em: 02 out 2020.
- Brasil. (2015). Lei nº 13.155. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13155.htm. Acesso em: 02 out 2020.
- Brunoro, J.C.; Afif, A. (1997). Futebol 100% profissional. São Paulo: Editora Gente.
- Carravetta, E. (2017). Jogando com os pés, treinando com a cabeça. Porto Alegre: Sulina.
- Castro, R. R. M. (2018). Futebol e governança. São Paulo: Migalhas.
- Confederação Brasileira de Futebol. (2019). Disponível em: <http://portaldegovernanca.cbf.com.br/estrutura-a-organizacional>. Acesso em: 02 out 2019.
- Corrêa, D. K. A. (2004). A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- Dutra, J. S. (1996). Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S.; Albuquerque, L. (2008). Âncoras de Carreira. Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Disponível em: http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/rep ositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_g rduacao.doc. Acesso em: 14 jul. 2019.
- Elias, L. O. (2021). A profissionalização do futebol: uma reflexão acerca das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol. Revista Brasileira de Futsal e Futebol. v.13. n.52. p.193-200. São Paulo.
- Gaya et al. (2016). Projetos de pesquisa científica e pedagógica: o desafio da iniciação científica. IN: GAYA, Adroaldo. Principais delineamento metodológico para pesquisas com abordagem quantitativa do tipo ex post facto. 1 ed. Belo Horizonte: Casa da educação Física.
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS.
- Gil., A. C. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. C. S.; Carvalho, C. A. (2006). A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. Cadernos EBAPE.BR, v. 4, n. 2, p. 1-27. Rio de Janeiro.
- IBM Corp. Released. (2011). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Junior, C. B. S.; Oliveira, N. S. (2018). Futebol além das quatro linhas: Os efeitos do profut na gestão econômico-financeira dos clubes do futebol brasileiro. Revista de Administração e Contabilidade, v. 10, n. 3, p. 19-41.
- Marques, M. P.; Samulski, D. M. (2009). 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*, v. 23, n. 2, p. 103-119.

R Core Team. (2019). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria: R Core Team, 2017. <https://www.Rproject.org> . 22 Aug.

Reis, H. H. B. (2010). O espetáculo futebolístico e o estatuto de defesa do torcedor. *Revista Brasileira Ciências do Esporte*, v. 31, n. 3, p. 111-130. São Paulo.

Reis, R.; Telles, S.; Moreira, J.; F.; F.; Costa, L. (2013). Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro: uma análise no campo da gestão esportiva. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 5, n. 9, p. 281-298. São Paulo.

Shein, E. H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company,

Schein, E. H.; Maanen, J. V. (2013). *Career anchors: the changing nature of work and careers*. 4 ed. San Francisco: Wiley.

Soares, D. H. P.; Dias, M. S. L. (2009). *Planejamento de carreira: uma orientação para estudantes universitários*. São Paulo: Vetor.

Sobral, F.; Peci, A. (2008). *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil.

Recebido em: 21/09/2021

Aceite em: 01/11/2021

Endereço para correspondência:

Luciano de Oliveira Elias
luciano-futebol@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0