

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

JOÃO GURGEL DE CAMPOS

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO EM CLUBES ESPORTIVOS SOCIAIS

São Paulo

2017

João Gurgel de Campos

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO EM CLUBES ESPORTIVOS SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Vânia Maria Jorge Nassif

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Campos, João Gurgel de.

Competências empreendedoras na gestão de conflitos: um estudo exploratório em clubes esportivos sociais. / João Gurgel de Campos. 2016.

115 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Clubes esportivos sociais. 2. Gestão de conflitos. 3. Competências empreendedoras.

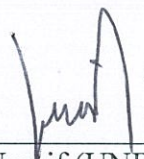
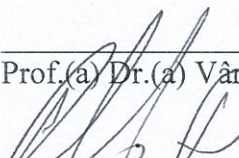
I. Nassif, Vânia Maria Jorge. II. Título

CDU 658:796

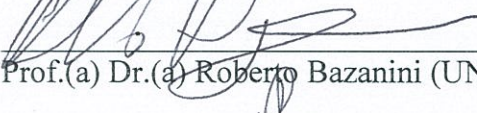
JOÃO GURGEL DE CAMPOS

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM CLUBES ESPORTIVOS SOCIAIS**

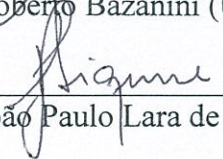
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.



Prof.(a) Dr.(a) Vânia Maria Jorge Nassif (UNINOVE) – Orientador(a)



Prof.(a) Dr.(a) Roberto Bazanini (UNIP) - Membro Externo



Prof.(a) Dr.(a) João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) - Membro Interno

São Paulo, 23 de fevereiro de 2017

*“Deus dá as batalhas mais difíceis aos seus
melhores soldados.”*

Papa Francisco

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Inalva e João, que deixaram de realizar seus desejos pessoais para que seus filhos pudessem estudar. Que Deus me de força para que nada disso seja em vão e que eu possa retribuir com muito amor.

Agradeço a minha irmã Meiri por ser um exemplo acadêmico a ser seguido e pela ajuda nos momentos de dificuldades. Ao meu irmão Anderson, muito obrigado por ter me incentivado em todos os momentos, em especial por ter me mostrado o caminho em direção ao mestrado. Tenho muito orgulho em ser irmão de dois exemplos de perseverança e conquistas.

Também não poderia deixar de agradecer minha cunhada Helena, sempre prestativa, que me auxiliou nas leituras e dicas quando mais precisei, agradeço por toda ajuda.

Aos meus amigos e familiares, me desculpem pela ausência, pelos momentos de afastamento e principalmente pela paciência. Os nossos sacrifícios nunca serão em vão.

Agradeço a todos os colegas do trabalho que me incentivaram e foram pacientes nesta jornada de realizações, muito obrigado.

Agradeço ao Prof^o Ary Rocco, que no momento de dúvida me encorajou ao desafio de cursar um mestrado.

A Universidade Nove de julho, eu agradeço pela oportunidade e pela bolsa de estudos que fez possível a realização de um sonho.

Aos amigos que adquiri durante esses anos de mestrado, muito obrigado pela ajuda e pelo companheirismo.

Em especial, a minha orientadora Prof^a Dra. Vânia Nassif, a quem admiro muito, não apenas pelo seu conhecimento acadêmico, mas principalmente por ser uma pessoa maravilhosa. Ninguém me conduziria de maneira melhor nesta caminhada. Serei grato por toda minha vida.

E, a pessoa mais importante, a minha esposa Amanda que durante todos esses anos juntos sempre foi a melhor companheira que um homem poderia ter. Ao meu lado foi a minha maior motivadora. A sua presença sempre foi minha maior fonte de energia para as minhas realizações. Agradeço pela paciência, pela ajuda nos momentos de dificuldades e principalmente pelo seu amor.

Acima de tudo, obrigado meu Deus por todos os desafios na minha vida, por meio deles adquiri força e sabedoria.

RESUMO

O esporte vem sendo considerado um produto muito importante para economia mundial e a gestão esportiva tem papel fundamental no desenvolvimento do esporte e das organizações esportivas no mundo. Mesmo com toda esta relevância, pouco se produz cientificamente sobre o tema no Brasil. A opção pelos clubes esportivos sociais como ambiente de pesquisa se deve ao fato de eles serem considerados modelos de organizações sem fins lucrativos cuja essência é voltada ao seu associado. Por se tratar de um tipo de organização que na sua gestão possui um modelo híbrido composto por gestores esportivos estatutários voluntários (presidente, diretores e conselheiros), e gestores esportivos remunerados (gerentes, supervisores, coordenadores e líderes, entre outros) pretende-se entender como ocorre a gestão concomitantemente, se há conflitos entre estes dois níveis e, para tal, é preciso conhecer as ações e competências de seus dirigentes. Assim, esta pesquisa tem por objetivo identificar quais são as competências dos gestores dos clubes esportivos sociais e se estas competências são empreendedoras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, cujo instrumento de coleta de dados é a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado. Os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (1977). Os resultados demonstram que há diversidade entre os tipos de conflitos existentes nos clubes esportivos sociais, e por meio do estudo de Man e Lau (2005), a pesquisa mapeou as competências empreendedoras utilizadas pelos gestores envolvidos. Foi possível observar aplicabilidade da tipologia das competências empreendedoras sobre as ações dos gestores na gestão dos conflitos. As conclusões advertem para a necessidade de desenvolver um olhar empreendedor sobre as competências dos gestores. Os relatos dos gestores esportivos indicam também que há conhecimento entre eles de que convivem em um ambiente conflitante, decorrente da estrutura organizacional. Frente à gestão dos conflitos ficou claro que há diferenças entre os gestores voluntariados e os remunerados, entretanto ambos apresentam competências empreendedoras na sua prevenção e manipulação. Desta forma, o estudo contribuiu para o desenvolvimento acadêmico de pesquisas de gestão de conflitos e de competências empreendedoras ao relacionar os temas, além de gerar um material ainda incipiente no Brasil sobre os clubes esportivos sociais e o seu modelo administrativo.

Palavras-chave: clubes esportivos sociais, gestão de conflitos, competências empreendedoras.

ABSTRACT

Sport has been considered a very important product for the world economy and sports management plays a fundamental role in the development of sports and sports organizations in the world. Even with all this relevance, little is produced scientifically on the subject in Brazil. The choice for social sports clubs as a research environment is due to the fact that they are considered models of non-profit organizations whose essence is directed towards their associate. Because it is a type of organization that in its management has a hybrid model composed of voluntary statutory sports managers (president, directors and advisers), and remunerated sports managers (managers, supervisors, coordinators and leaders, among others) As management concomitantly concludes, if there are conflicts between these two levels and, to this end, it is necessary to know the actions and competencies of its leaders. Thus, this research aims to identify the competencies of managers of social sports clubs and whether these competencies are entrepreneurial. It is a qualitative research, exploratory in nature and the instrument of data collection is the interview, supported by a semi-structured script. The data were treated in the light of content analysis, according to Bardin (1977) guidelines. The results show that there is a diversity among the types of conflicts existing in social sports clubs, and through the study of Man and Lau (2005), the research mapped the entrepreneurial competences used by the managers involved. It was possible to observe applicability of the typology of entrepreneurial competences on the actions of managers in the management of conflicts. The conclusions warn of the need to develop an entrepreneurial look at the competencies of managers. The reports of sports managers also indicate that there is knowledge among them that they live in a conflicting environment, due to the organizational structure. Faced with conflict management, it was clear that there are differences between voluntary and paid managers, although both have entrepreneurial competences in their prevention and manipulation. In this way, the study contributed to the academic development of conflict management and entrepreneurial competences in relating the themes, as well as generating a still incipient material in Brazil about social sports clubs and their administrative model.

Keywords: social sports clubs, conflict management, entrepreneurial competencies.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABCD – São Bernardo do Campo, Santo André, São Caetano e Diadema

AGC – Ações dos Gestores Frente aos conflitos

CBC – Confederação Brasileira de Clubes

CE – Competências Empreendedoras

CES – Clube Esportivo Social

COSM – Competencies of Sport Managers

GC – Gestão de Conflitos

GV – Gestores de Clubes Esportivos Sociais Voluntários

GR – Gestores de Clubes Esportivos Sociais Remunerados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NASPE – National Association for Sport and Physical Education

NASSM – North American Society for Sport Management

OSFL – Organização Sem Fim Lucrativo

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SINDICLUBE – Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Múltiplos Conflitos.....	32
Figura 2 – Tipologia de Competências Empreendedoras.....	46
Figura 3 – Clubes Participantes da Pesquisa.....	57
Figura 4 – Gestores Participantes da Pesquisa.....	58
Figura 5 – Categorias da Pesquisa.....	58
Figura 6 – Modelo de Pesquisa.....	59
Figura 7 – Perfil dos Gestores Voluntários Participantes da Pesquisa.....	61
Figura 8 – Perfil dos Gestores Remunerados Participantes da Pesquisa.....	63
Figura 9 – Modelo Administrativo de CES.....	64
Figura 10 – Situações e Ações Conflitantes Dentro dos CES.....	66
Figura 11 – Ações dos Gestores de Clubes Esportivos Sociais em Decorência dos Conflitos.....	70
Figura 12 – Competências Empreendedoras do GV de CES.....	74
Figura 13 – Competências Empreendedoras do GR de CES.....	75
Figura 14 – Mapeamento dos Tipos de Conflitos dos Gestores de CES.....	88
Figura 15 – Mapeamento das Competências dos Gestores de CES.....	92
Figura 16 – Mapeamento das Competências dos Gestores GV de CES.....	93
Figura 17 – Mapeamento das Competências dos Gestores GR de CES.....	93
Figura 18 – Competências dos Gestores de CES para Gestão de Conflitos.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.1.1 Questão da Pesquisa	19
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 GESTÃO DE CONFLITOS.....	24
2.1.1 Conflitos Organizacionais	24
2.1.2 Conflitos Esportivos	26
2.1.3 Gestão de Conflitos Organizacionais	27
2.1.4 Tipos de Conflitos Organizacionais	28
2.1.5 Gestão de Conflitos em Clubes Esportivos Sociais	35
2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	41
2.2.1 Empreendedorismo.....	48
2.2.2 Empreendedorismo no Esporte	50
2.2.3 Competências dos Gestores Esportivos.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	55
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA	55
3.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	56
3.4 OBJETO DE ESTUDO	56
3.5 RESPONDENTES	57
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	58

3.6.1 Categorização das Respostas.....	60
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	60
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	64
4.3 CATEGORIAS DE RESPOSTAS.....	65
4.3.1 Categoria 1 - Gestão de Conflitos (GC)	65
4.3.2 Categoria 2 – Ações dos Gestores Voluntários e Remunerados em Decorência dos Conflitos	70
4.3.3 Categoria 3 - Competências Empreendedoras	73
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	99
6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	99
6.4 APLICAÇÃO DO ESTUDO	100
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	110
APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	114
APÊNDICE C - DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR..	115

1 INTRODUÇÃO

Clubes esportivos sociais são organizações sem fins lucrativos regimentadas por meio de um estatuto social e administradas por gestores voluntários na sua essência e por gestores especializados remunerados que surgiram ao longo do tempo (Thibault, Slack & Hinings, 1994; Amis, Slack & Berrett, 1995; Gomes, 2001; Horch & Schütte, 2003; Shilbury & Ferkins, 2011).

No século XVIII surgiram os primeiros relatos de clubes esportivos sociais na Inglaterra como movimentos coletivos de uma sociedade aristocrata, por exemplo, os clubes de cavalheiros que eram utilizados como instrumento de entretenimento da classe burguesa e como instrumento educacional voltado aos universitários. Nos relatos dos primeiros encontros em Eton, Oxford e Cambridge surgiram às primeiras competições em muitas modalidades (pesca, caça, corrida, tênis, tiro, remo e futebol), e assim também os primeiros clubes de interesses esportivos em comum, mas acessíveis apenas à classe burguesa europeia (Torres, 2009; Galatti, 2010; Silva, 2010).

A importância da expansão do movimento clubístico também se deve às colônias espalhadas pelo mundo inteiro, onde as comunidades, em lugares específicos, compartilharam do mesmo comportamento do seu país natal, com isso formando clubes com tradições esportivas e culturais em outros países (Costa, 2006; Silva, 2010).

Sobre o surgimento dos clubes esportivos sociais no Brasil, não existe um consenso de quando e onde se iniciou o movimento. Porém, é possível relatar que os propulsores foram os imigrantes europeus, pois a criação de grupos e reuniões tinham o mesmo objetivo de manter suas tradições culturais e esportivas. Outro grupo que contribuiu para a formação dos clubes foram os estudantes universitários migrantes da Europa, que por meio deste intercâmbio traziam novidades esportivas e culturais para o Brasil (Barros & Mazzei, 2012).

Esse tipo de organização busca oferecer bens ou serviços aos seus associados, porém o processo de se tornar associado é facultativo, determinado por uma sociedade com interesses similares, proporcionando ao seu associado vasto leque de atividades esportivas, culturais e de lazer (Mazzo, 2006).

Desta forma, o desenvolvimento do modelo esportivo de clubes veio juntamente com as carências esportivas locais, como nas regiões industriais que utilizavam dos clubes como possibilidade de lazer para a população (Gomes, 2001).

Atualmente os clubes ainda são considerados como referências em promover, praticar ou assistir manifestações esportivas (Galatti, 2010). Ou seja, os clubes são organizações com interesses similares, que oferecem bens ou serviços aos seus associados (Slack & Parent, 2006), proporcionando vasto leque de atividades esportivas, culturais e de lazer (Mazzo, 2006).

Sobre o tema Galatti (2010) cita que o clube não é um ambiente exclusivo do esporte, pois nele também são organizados eventos e atividades sociais e culturais como: bailes, festas, encontros, entre outros. Entretanto, é importante destacar que as modalidades esportivas ocupam espaço de extrema importância no modelo de organização.

Esse grande número de modalidades esportivas praticadas, bem como as melhores e mais completas estruturas esportivas do Brasil resultam no papel que o clube tem para com o esporte olímpico. Com isso, os clubes esportivos sociais podem ser considerados um dos principais fomentadores de atletas de rendimento/olímpicos do cenário nacional (Silva, 2010).

Os dados divulgados pela CBC (Confederação Brasileira de Clubes), entidade essa com representação nacional do segmento de clubes, que apontam que 654 atletas olímpicos participantes dos jogos do Pan-Americanos de 2007, 74% deles (484 atletas) estão vinculados a clubes. Os outros 26 % (167 atletas) vêm de outras instituições (academias, universidades, patrocinadores, entre outros). Outro importante dados dos jogos Pan-Americanos-Rio 2007 é que das 54 medalhas de ouro do Brasil, 80% (43 medalhas) foram conquistadas por atletas vinculados a clubes (Silva, 2010 p.46).

Outro fator relevante são os empregos gerados, pois os clubes esportivos sociais empregam diretamente 300.000 pessoas no Brasil (Silva, 2010).

Com o passar dos anos o modelo de clubes se expandiu formando um grande número de organizações no Brasil. Em 1971 existiam 30 mil clubes com sede e estatutos formais, além da projeção sobre a existência de aproximadamente mais 100 mil informais (Valente & Almeida Filho, 2006).

Entre esse montante no Brasil existem diversos modelos de clubes por questões de especificidade dos seus associados. Desta forma várias nomenclaturas surgiram com o passar do tempo, como: Clubes Sócio Cultural e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissional/Amador) e Associações Desportivas Classistas (Libardi, 2004; Nolasco, Bitencourt, Paoli, Gomes, & Castro, 2006). O presente estudo terá como referência o modelo de clube esportivo cultural e social, ou seja, organizações voltadas aos interesses de seus associados.

A Confederação Brasileira de Clubes (CBC), considerada a maior representante dos clubes esportivos sociais no Brasil pela quantidade de seus filiados, cita no seu *site* oficial que a missão destes clubes é a de formar atletas e cidadãos, além de oferecer lazer aos seus associados por meio de sua estrutura física. Esta organização utiliza para esse modelo a nomenclatura de “Clubes Esportivos Sociais”. Esta pesquisa utilizará a mesma nomenclatura para denominar o modelo esportivo estudado.

No Brasil existem vários clubes esportivos sociais que são considerados modelos centenários de organizações que promovem atividades esportivas, porém eles necessitam de adaptações de acordo com o mercado consumidor do serviço esportivo atual (Thibault *et al.*, 1994). Mudanças de cenários socioeconômicos não são exclusividade de empresas que visam o lucro, mas também de clubes sem fins lucrativos, pois ambos os casos possuem concorrência e devem ser administrados de forma competente (Canan & Calegari, 2006).

Os clubes esportivos sociais brasileiros não diferem em relação a outros segmentos do mercado, em especial, àqueles com finalidades semelhantes (Esporte, Lazer e Cultura). Como todas as empresas dentro deste novo contexto globalizado. Fatores empresariais como a concorrência estão cada vez mais presentes no setor esportivo, o que não é exclusividade entre clubes esportivos sociais, ela está em todos os meios geradores de esporte como, por exemplo, academias e parques (Ratten, 2011).

Entre as décadas de 1960 e 1990 apenas clubes esportivos sociais possuíam piscinas, hoje a sua construção é comum até em condomínios de moradias. Essas mudanças sinalizam aos clubes a necessidade de adaptação ao mercado consumidor do serviço esportivo (Thibault *et al.*, 1994), e o que era oferecido no passado como diferencial, hoje não é exclusividade dos clubes (Da Rocha, 2011; Barros & Mazzei, 2012).

Com este cenário de mudanças, os clubes esportivos que tiveram seu auge nas décadas passadas precisam adaptar-se a uma nova dinâmica competitiva e moderna, como forma de sobrevivência e evolução (Gomes, 2001), portanto dar ênfase ao papel do gestor esportivo para o planejamento estratégico pode ser considerado primordial para essa mudança.

Kong e Prior (2008) demonstram que existe a necessidade de ter cautela com as mudanças em setores sem fins lucrativos. Os ambientes destas organizações tornaram-se altamente competitivos e a mudança colocou em perigo social à missão de associações sem fins lucrativos, pois sua atenção em grande parte foi direcionada para o desempenho e avaliações com base em indicadores financeiros (Kong & Prior, 2008).

Como toda organização estruturada, os clubes possuem gestores com a responsabilidade de organizarem, definirem os objetivos, promoverem as atividades, assegurarem o seu funcionamento e o futuro da própria organização. Entretanto, ações voltadas ao resultado podem acarretar conflitos no planejamento estratégico entre os gestores, pois o modelo de gestão voluntariado, na sua maioria, é composto por um vasto número de gestores (Gomes, 2001).

Observa-se que nos clubes esportivos a gestão é diferenciada, pois é composta por dois modelos de gestores: os gestores de clubes esportivos sociais voluntários que são eleitos por normas estatutárias para administrar o clube, e gestores de clubes esportivos sociais remunerados, que são os profissionais contratados para fazerem parte da gestão do clube. Sobre essa adaptação, Shilbery e Ferkins (2011) relatam que o aumento da concorrência esportiva e a crise do setor clubístico abriu espaço para que os clubes buscassem se adaptar ao cenário atual, contratando gestores qualificados para a administração do clube, e com isso faz-se necessário, segundo os autores, que os clubes se adaptem à necessidade de profissionalizar seu modelo tradicional estatutário, migrando para um modelo de gestão híbrida de voluntários e remunerados na gestão esportiva.

As diferenças gerenciais podem ocasionar divergências administrativas e consequentemente geram conflitos entre os gestores e subordinados (Thibault, Slack & Hinings, 1991; Shilbery & Ferkins, 2011; Slack & Parent, 2006). Estudos relatam que a gestão do conflito disfuncional e competitivo é voltada ao relacionamento comportamental e pode ser negativa para o desempenho da organização (Pondy, 1967; Thomas, 1992). Porém, com a gestão de conflito colaborativa e focada nas tarefas organizacionais, tais situações podem ser positivas para as organizações gerando resultados diferenciados no desempenho organizacional (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Berdersky, 2003; Korkmaz & Aydemir, 2015; Pereira, Guelbert, Sehaber, Beloni, & Santos, 2009; Tjosvold, 2006; Wall & Callister, 1995). Na gestão de clubes esportivos existem estudos que se aproximam desta definição, como Soares (2013) que relata uma possível ação coordenada na gestão.

O estudo de Parkhouse e Ulrich (1979), descreve que a gestão esportiva é diferente de qualquer outro tipo de gestão, sendo assim ela necessita de formação especializada e multidisciplinar.

A multidisciplinaridade leva a gestão do esporte a ser observada por outras perspectivas. Uma delas é demonstrada em pesquisas sobre ações empreendedoras no esporte, que demonstram que o crescimento econômico do setor esportivo e a sua influência na

economia de muitos países formam uma indústria esportiva, ou seja, tais valores são significativos na economia mundial, e podem contribuir para a gestão esportiva (Berrett *et al.*, 1993; Ratten, 2010; Martins, 2013).

Nassif (2011) apresenta o empreendedorismo sobre diferentes escolas e pensamentos (Econômica, Psicológica e Administrativa), além de pontuar que as diferentes linhas de estudos demonstram a complexidade do tema e suas diferentes interpretações e áreas a serem exploradas (Shane & Venkataraman, 2000). Posto isso, ao especificar o estudo de competências empreendedoras em novos ambientes, torna-se possível gerar uma análise diversificada para o desenvolvimento do tema. Esta pesquisa busca analisar as competências empreendedoras nos gestores de clubes esportivos e como elas contribuem na gestão e nos conflitos.

Inyang e Enuoh (2009) explicam que o empreendedorismo pode levar à aprendizagem de competências necessárias para assumir riscos e buscar oportunidades, por meio de inovações que auxiliem no sucesso empresarial. Com isso, o empreendedorismo pode ser considerado como uma ferramenta para o crescimento individual associado à geração de lucro coletivo e, conseqüentemente, colaborar com o desenvolvimento da economia social (Inyang & Enuoh, 2009). De acordo com esta afirmação, Berrett (1993) cita que o empreendedorismo está voltado ao desenvolvimento e inovação das organizações e essas características se repetem nas funções realizadas por gestores esportivos. Entretanto, dentro da literatura ainda são poucos os estudos publicados sobre o tema (Berrett, 1993; Ratten, 2010).

Em 2011, Ratten desenvolveu um estudo analisando fatores disciplinares do empreendedorismo e da gestão esportiva. A autora descreve a gestão esportiva como um processo empreendedor, em que diferentes tipos de empreendedorismo colaboram no seu desenvolvimento. Os empreendedores visualizam, planejam e vislumbram como fazer e onde querem chegar (Filion, 2000), ou seja, funções similares executadas por gestores esportivos. Nassif, Andreassi & Simões (2011) citam que os gestores mesmo sem estarem à frente dos negócios podem assumir atitudes empreendedoras, colaborando com inovações, oportunidades e no desenvolvimento da organização. Ao falar das funções dos gestores esportivos Eksteen, Malan, e Lotriet, (2013) citam que os gestores não devem ter apenas o conhecimento do esporte, mas também outras habilidades multidisciplinares tais como: administração, marketing, comunicação, finanças, relações públicas, entre outras que são consideradas importantes competências para formar o perfil do gestor.

Entender esse cenário de conflitos, comuns às diversas organizações, e em especial aos clubes esportivos sociais, pode trazer uma contribuição significativa para a área de

conhecimento. Aliado a esta compreensão, é também importante entender como os gestores lidam com os conflitos, tomam decisões frente às adversidades, como direcionam suas ações e quais são as competências que se apoiam para atuar no cotidiano destas organizações.

Para melhor entender estas proposições, a pesquisa se apoiou no estudo de Man e Lau (2005), que desenvolveram uma tipologia com dez competências empreendedoras que têm por objetivo colaborar no planejamento estratégico, no desenvolvimento do ambiente e dos gestores. Posto isso, consequentemente a pesquisa buscou compreender quais destas competências são mais recorrentes para lidar com os conflitos que ocorrem na gestão dos clubes esportivos sociais.

Nas próximas sessões serão apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os clubes esportivos sociais são grandes complexos poli esportivos voltados a grupos de associados com interesses em comum (Confederação Brasileira de Clubes, consulta realizada em maio 2016). Eles são organizações esportivas sem fins lucrativos, na sua essência, que possuem um modelo de gestão tradicional e específica. Dentro deles o instrumento de maior poder é o seu estatuto social, que normaliza, rege a sua direção e regula quem o controla. Embasados no estatuto, os gestores esportivos são membros executivos e deliberativos que possuem o maior poder. Como os clubes não visam fins lucrativos, a sua administração estatutária é voluntária. Assim sendo, seus membros não possuem funções exclusivas aos clubes, eles têm outras profissões e fazem da sua gestão clubística uma atividade filantrópica.

Todavia com o desenvolvimento dos clubes as necessidades de membros administrativos em períodos integrais e exclusivos levaram os gestores voluntários à contratação de gestores remunerados para a prestação de serviços profissionais administrativos. A partir desta decisão, os clubes passaram a contar com um leque de gestores (presidentes, conselheiros, diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, entre outros) com funções, formações e vínculos de compromisso profissional diferenciado.

Sob diferentes formas de gestão é esperado que estas diferenças acarretem em conflitos na gestão do clube esportivo social, conforme relatado nos estudos dos autores: (Gomes, 2001; Shilbury, 2001; Ferkins, Shilbury e McDonald, 2005; Ferkins *et al.*, 2009;

Shilbury e Ferkins, 2011 e Soares, 2013). Por outro lado, a gestão de conflitos pode ser considerada fundamental para o bom desenvolvimento de uma organização (Alper *et al.*, 2000; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Berdersky, 2003; Korkmaz & Aydemir, 2015; Pereira *et al.*, 2009; Tjosvold, 2006; Wall & Callister, 1995).

O problema de pesquisa enfatiza a gestão dos conflitos e as competências empreendedoras dos atores que contribuam, de forma voluntária ou remunerada, para gestão de clubes esportivos sociais e, ficou assim definida:

1.1.1 Questão da Pesquisa

Diante deste contexto, de forma a direcionar o estudo, é apresentada a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as competências empreendedoras que contribuem na gestão de conflitos de gestores de clubes esportivos sociais?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo são definidos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa tem como função responder à questão da pesquisa.

Identificar quais são as competências empreendedoras que contribuem na gestão de conflitos de gestores de clubes esportivos sociais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos serão utilizados como ferramenta para atingir o objetivo geral, conforme segue na sequência:

- Mapear os tipos de conflitos existentes nos clubes esportivos sociais;

- Identificar quais são as situações que geram conflitos e quais são as consequências que interferem na gestão;
- Identificar quais as ações dos gestores frente aos conflitos visando mapear as competências;
- Comparar se há competências diferenciadas entre gestores voluntários e gestores remunerados;
- Analisar as competências empreendedoras dos gestores voluntários e remunerados de clubes esportivos sociais à luz da tipologia de Man e Lau (2005).

1.3 JUSTIFICATIVA

Os clubes esportivos sociais têm um papel de extrema importância na propagação do esporte nos últimos 100 anos no Brasil (Barros & Mazzei, 2012), possuem as maiores áreas esportivas e mais completas estruturas do país e, conseqüentemente estabelecem um papel de extrema importância no desenvolvimento do esporte olímpico brasileiro (Silva, 2010).

As adaptações realizadas pelos clubes esportivos sociais aos modelos esportivos atuais fomentaram a escolha do ambiente de pesquisa a ser explorado. Alguns clubes centenários estão tendo grandes dificuldades adaptativas. Atualmente não só um clube seria concorrente um do outro, mas outras organizações como: academias, parques, entre outras, também podem ser considerados como procura do consumidor esportivo (Canan & Calegari, 2006). Na década de 1980 apenas os clubes esportivos possuíam piscinas, hoje em dia a sua construção é comum até em condomínios de moradias, ou seja, os setores esportivos e competitivos estão em evolução na disputa pelo praticante esportivo.

Torres (2009) aponta questões voltadas ao modelo sem fins lucrativos como um fator complicador, pois modelos privados e mercadológicos disputam o associado como um possível novo cliente (Gomes, 2001). Alguns estudos como o de Costa (2006) no Atlas do Esporte vêm relatando a diminuição dos clubes no Brasil. Barros e Mazzei (2012) citam que o brilho e o auge que os clubes tinham no passado não são características presentes nos tempos atuais, além de alguns dos clubes centenários decretarem falência (Barros & Mazzei, 2012; Gomes, 2001; Da Rocha, 2011; Costa, 2006), como por exemplo, o Clube de Regatas Tietê que teve seu fechamento decretado em 2012.

Uma matéria jornalística da revista Antunes (2009) relata que os gestores de alguns clubes da cidade de São Paulo estão criando novas estratégias, como parcerias diferenciadas, investimentos em novas estruturas, novas formas de pagamentos, entre outras estratégias inovadoras que estão ligadas à novas oportunidades para atrair e fidelizar associados.

Diante desse cenário, esse estudo tem potencial para trazer novos conhecimentos e aprendizados que possam despertar nos gestores a sua importância, além de fazer entender a relevância do gestor de clubes esportivos sociais como um ator principal (Parkhouse & Ulich, 1979). Cabe a ele planejar as estratégias de coordenação, controle e comunicação (Slack & Parent, 2006). Assim, as competências dos gestores esportivos são fatores de grande importância na administração do clube em uma sociedade moderna de muitas mudanças (Parkhouse & Ulich, 1979; Gomes, 2001).

Por questões estatutárias e pela necessidade de profissionais especializados, os clubes possuem um grande número de gestores, além disso, como em qualquer empresa a diversidade está presente em todas as suas áreas: homens, mulheres, estrangeiros, diferentes formações e culturas, entre outras, todos esses fatores são passíveis de conflitos (Jen & Bendersky, 2003). Além do número de gestores, os clubes esportivos sociais também possuem uma subdivisão em gestores voluntários e remunerados (Ferkins, 2005; Shilbury & Ferkins, 2011; Soares 2013).

Sobre o tema Thibault *et al.*, (1994) citam que as divergências e as burocratizações são as principais questões que levam aos conflitos organizacionais. Entretanto, Slack e Parent (2006) relatam que a resolução dos conflitos é obrigação dos próprios gestores, por meio de uma gestão dos conflitos eficiente.

O progresso do cenário esportivo profissionalizado colabora para uma mudança de perspectiva e de oportunidades para o desenvolvimento do esporte como um negócio lucrativo (Berrett, Burton, & Slack, 1993; Ratten, 2010; Martins, 2013). Os estudos que fazem essas relações analisam o crescimento de pequenas empresas e o comportamento empreendedor de seus fundadores (Berrett, 1993; Ratten, 2010).

O ponto chave a ser observado nesse estudo para a gestão dos conflitos é identificar os tipos de conflitos que há neste contexto. Complementar a isso, entender quais competências dão suporte aos gestores. Mesmo que as funções dos clubes esportivos sociais não se voltem para as questões financeiras, e sim às suas missões, o gestor deve construir ações empreendedoras para que as organizações possam servir de alicerce para atingir os objetivos estatutários (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009). Nassif *et al.*, (2011) citam que há cargos de responsabilidade que inovam a organização e que também são considerados

empreendedores. Posto isso, a pesquisa parte do pressuposto que o empreendedorismo pode trazer benefícios para os clubes esportivos. Compartilhando esse pensamento, Mair (2005) observa nos seus estudos que as empresas que incentivam o comportamento empreendedor adquirem vantagem competitiva sobre a sua concorrência.

Em um estudo de conflitos em empresas familiares é ressaltado que a competência envolve a capacidade de mobilizar redes de atores, compartilhar desafios e assumir responsabilidades, ou seja, características que poderiam ser fundamentais para gerir ou evitar conflitos (Takahashi, Lourenço, Sander, & Souza, 2014). Para visualizar no gestor esportivo as competências fundamentais, a pesquisa relacionou as competências dos gestores do clube com as competências empreendedoras.

Assim esta pesquisa tinha como objetivo contribuir academicamente ao relacionar as competências empreendedoras com a gestão de conflitos. Além disso, buscou-se o entendimento da gestão esportiva no Brasil ao levantar o perfil dos gestores de clubes esportivos sociais e relacioná-los às suas competências. Outra contribuição, também acadêmica, foi o de identificar quais competências contribuíram na gestão dos conflitos nos clubes esportivos sociais. Do ponto de vista profissional, com base nos resultados, o estudo apresenta questionamentos sobre o formato gerencial visando o aperfeiçoamento da gestão clubística. Por meio dos resultados, relacionou-se o conceito de competências empreendedoras dos gestores esportivos frente aos conflitos existentes neste tipo de organização, o que pode despertar em seus integrantes, a possibilidade de uma convivência mais harmoniosa, servindo os conflitos, mesmo sendo pontos de divergências, uma maior desenvoltura para os clubes e crescimento para as pessoas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando a introdução como o primeiro, o trabalho está estruturado em seis capítulos.

Na sequência desta pesquisa, o referencial teórico apresenta inicialmente à gestão de conflitos e seus subcapítulos sobre conflitos organizacionais, conflitos esportivos, gestão de conflitos organizacionais, tipos de conflitos organizacionais e gestão de conflitos em clubes esportivos sociais. Posteriormente, são referenciadas as competências empreendedoras com subcapítulos que abordam empreendedorismo, empreendedorismo no esporte e as competências empreendedoras dos gestores esportivos.

No terceiro capítulo os procedimentos metodológicos são apresentados descrevendo a natureza, os métodos, os respondentes, instrumentos utilizados, a coleta e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo apresenta os dados e análises dos resultados da pesquisa organizadas por meio de categorias. O quinto capítulo levanta as discussões relacionadas com base nos resultados.

Por fim, o sexto capítulo expõe as conclusões, recomendações, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras. Por se tratar de uma dissertação de um mestrado profissional, o estudo é finalizado com sugestões para a aplicabilidade por meio dos achados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CONFLITOS

Os gestores devem ser capazes de gerir os conflitos para que a organização seja bem resolvida, deve ser tarefa central para a equipe, ou seja, a necessidade de resolver questões em torno de suas personalidades, trabalhar os papéis de cada indivíduo dentro de uma organização e os hábitos individuais do coletivo, analisar os processos de produção e a qualidade do trabalho e acima de tudo um bom planejamento estratégico (Alper *et al.*, 2000).

Para gerenciar conflitos é preciso conhecer seu grupo de trabalho, romper alguns estereótipos, e estar preparado para trabalhar com ele (Nascimento & Sayed, 2002). Por isso, o conflito é um processo que deve ser enfatizado no gerenciamento das organizações (Thomas, 1992) e entender a gestão do conflito e compreender o processo como um todo é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização (Alakavuklar & Arbak, 2007).

Os conflitos podem acarretar consequências negativas, por exemplo, problemas de comunicação ou percepções enviesadas. Estes tipos de conflitos, deve ser eliminados e prevenidos (Thomas & Schmidt, 1976; Thomas, 1992; Alakavuklar & Arbak, 2007). Entretanto, Rahim (2002) cita que o conflito também pode ser iniciado por atitudes negativas (*stress*, insatisfação, falha na comunicação, falta de confiança, etc.), porém eles também podem gerar situações positivas, como estimular a criatividade, melhorar assertividade do processo decisório, soluções alternativas, à sinergia da busca de soluções de problemas em comum, entre outros. Desta forma, uma gestão que consiga manipular o conflito pode ao mesmo tempo, tanto criar estratégias preventivas de conflitos, quanto pode usufruir dos conflitos existentes por meio de suas consequências positivas.

Com objetivo de compreender a gestão dos conflitos nos clubes esportivos sociais, este capítulo inicialmente irá descrever pontos encontrados em estudos sobre os temas conflitos organizacionais e os conflitos esportivos.

2.1.1 Conflitos Organizacionais

Atualmente existe uma diversificação muito grande na força de trabalho entre homens, mulheres, idosos, jovens, estrangeiros, pessoas com formações educacionais diferenciadas, profissionais diferenciados, bem como pessoas com pensamentos divergentes

do comum. Os conflitos organizacionais podem ser iniciados visando à obtenção de resultados ou objetivos desejados. Os objetivos podem estar ligados a fatores econômicos, como por exemplo, um salário maior, conflitos de interesses, mal-entendidos, falhas no processo de comunicação interna ou diversidade das pessoas dentro das organizações (Thomas & Schmidt, 1976; Jehn & Berdersky, 2003; Tjosvold, 2006; Amis, Slack & Berrett, 1995). A partir de ações conflituosas os indivíduos acreditam que conseguirão atingir seus objetivos e terão condições de ganhar a batalha conflitante (Cropanzano & Baron, 1991).

Pesquisas clássicas de Fayol e Weber com bases em teorias da gestão e burocracia já apresentavam o conflito com uma ação indesejada. Nos movimentos liderados por Taylor também era citado o conflito como um evento que deveria ser resolvido e eliminado rapidamente (Korkmaz & Aydemir, 2015). Taylor apresentava a necessidade de se criar uma equipe de trabalho focada no sentido da cooperação, mas ainda assim, o conflito poderia acontecer por atitudes ineficientes de gestões (Bastos & Seidel, 1992).

Nesta mesma linha, os primeiros pesquisadores teóricos de conflitos como Pondy, em 1967, e Brown, em 1983, relatavam que o conflito era indesejado e poderia comprometer a produtividade e o desempenho de qualquer organização (Tjosvold, 2006). O estudo seminal de Pondy (1967) define o conflito para descrever condições antecedentes de comportamento conflituoso, de estados afetivos e de indivíduos envolvidos em situações e comportamentos conflituosos (Pondy, 1967). O mesmo autor desenvolve uma teoria geral do conflito organizacional relacionando-os a resultados negativos que podem alterar o equilíbrio das organizações.

O conflito pode ser mais facilmente compreendido se for considerado um processo dinâmico. A relação de conflito entre dois ou mais indivíduos em uma organização pode ser analisada como uma sequência de episódios de conflitos. Em cada episódio conflito começa com condições caracterizadas por certos potenciais de conflito. As partes envolvidas no relacionamento podem não tomar conhecimento de qualquer base de conflito, e eles não podem desenvolver afeições hostis um para o outro. Dependendo de certo número de fatores, o comportamento pode mostrar uma variedade de características conflituosas. Cada episódio ou encontro deixa um rescaldo que afeta o curso de sucessivos episódios. A relação inteira pode, então, ser caracterizada por certos aspectos, condições estáveis de afeto, percepção e comportamento. Ele também pode ser caracterizado por tendências em qualquer uma destas características (Pondy, 1967 p.299).

Rahim (2002) relata que existem várias definições de conflito. O autor cita que o conflito é definido como um processo que está relacionado a pessoas ou grupos que entram em disputa ou desacordo (Araújo, Guimarães, & Rosa, 2007). Assim, o tema pode ser estudado como causa, como um processo, ou na junção em um contexto total. Desta forma, o

conflito pode ser analisado de formas diversificadas que levam a modelos de gestões diferenciados para a sua manipulação (Alakavuklar & Arbak, 2007).

Na próxima seção serão observadas questões de conflitos no contexto esportivo.

2.1.2 Conflitos Esportivos

Os conflitos esportivos não diferem dos conflitos organizacionais, situações administrativas, questões organizacionais, divergências intrapessoais entre gestores, técnicos, atletas, voluntários, colaboradores, torcedores, sociedade, patrocinadores, entre outros. Todos os citados são passíveis de conflitos pelos mesmos motivos (Sherry, Shilbury & Wood, 2007).

No esporte, questões relacionadas às decisões para atingir os resultados podem gerar conflitos, entre técnicos e atletas por discordâncias, divergências ou insatisfações entre comandantes e comandados (Amis *et al.*, 1995).

Entretanto, a presença dos conflitos nas organizações esportivas ocorre na maioria das vezes, por causa dos modelos estruturais em que as próprias organizações são projetadas (Amis *et al.*, 1995; Sherry *et al.*, 2007; Shilbury & Ferkins, 2011).

Rezende, Facure e Dalmácio (2009) citam que as diferenças entre os envolvidos, os seus interesses e as falhas no processo de comunicação e informação, podem ser observadas como pressupostos de conflitos de agência, ou seja, questões operacionais e financeiras voltadas ao esporte são passíveis de conflitos entre os seus dirigentes e seus principais *stakeholders* (Rezende, 2009). Entretanto, outros estudos relatam que os conflitos vivenciados nas maiorias das organizações esportivas são de características interpessoais (Amis *et al.*, 1995; Slack & Parent, 2006; Shilbury & Ferkins, 2011) por questões de interesses e por suas diferenças.

Diferentes funções ou vínculos são relacionados às situações de conflitos, como por exemplo, as organizações esportivas que possuem colaboradores profissionais e voluntários. Fato que pode ser observado na gestão de times profissionais de futebol, em que existem voluntários e profissionais envolvidos com a organização em uma mesma linha hierárquica (Rezende *et al.*, 2009).

Amis *et al.*, (1995) ao observarem uma associação olímpica do Canadá mostram que essa tensão entre voluntários e remunerados ocorre em muitos casos por questões de centralização do poder dos voluntários, pois esses fazem dessa maneira com o receio de perder o controle da organização.

Visando minimizar conflitos nos clubes de futebol, as Leis Zico e Pelé, respectivamente 8.672/93 e 9.615/98 tinham como objetivo transformar os clubes de futebol em empresas, alterando o modelo composto por voluntários e remunerados. No entanto, houve pouco interesse de adesão às essas leis pela maioria dos clubes (*Rezende et al.*, 2009).

Academicamente, o que pôde ser observado, foi um aumento de interesse em estudos sobre conflitos esportivos e a gestão dos conflitos esportivos (*Amis et al.*, 1995).

Nas próximas sessões, será enfatizada a gestão do conflito nas organizações e, posteriormente, nos clubes esportivos sociais.

2.1.3 Gestão de Conflitos Organizacionais

Para definir a gestão de conflitos é necessário entender o seu conceito e a sua dimensão, pontos que levam a desacordos, suas causas, como se inicia o processo e, principalmente como fazer a gestão do conflito (*Pereira et al.*, 2009). O conflito também pode ser definido como incompatibilidades percebidas ou vistas discrepantes entre os envolvidos (*Jehn & Berdersky*, 2003).

A gestão de conflito é definida como um processo cognitivo, em que o conflito já sentido deve ser manipulado (*Alper et al.*, 2000). Esse estado dentro da organização, quando prejudicial, deve ser eliminado ou prevenido, mas quando existem possíveis benefícios ele deve ser administrado.

Os gerentes que passam a maior parte de seu tempo para resolver os conflitos parecem ter suas eficiências e performances reduzidas quando o conflito organizacional é utilizado com os erros de planejamento e controle dos resultados da gestão em grupo na organização, ele interrompe trabalho da unidade, ameaça paz e impede a iniciativa de trabalhar juntos no futuro. Ela também leva a desperdício de tempo e de energia pelos empregados, desmotivação pessoal, baixa eficiência, também danificam o local de trabalho, e criam uma tensão, aumentam taxa de rotatividade pessoal, criam insatisfação, aumentam a intenção de sair da organização e a alienação dos trabalhadores para a organização (*Korkmaz & Aydemir*, 2015 p.232).

Nascimento e Sayed (2002) definem a gestão de conflitos como a implantação de estratégias adequadas para administrar periodicamente cada uma das ações conflitantes.

A gestão de conflito deve possuir foco de longo prazo para poder ir além das limitações das atuais condições da uma organização. É necessário resolver o problema para se obter melhores condições e assim alterar os incentivos ou procedimentos, habilidades, normas, as limitações de tempo, confiança, entre outras (*Thomas*, 1992). Pesquisas anteriores

relatam que os subordinados não conseguem argumentar sobre as preferências de seus superiores, isso pode ser um fator que pode limitar ganhos no desempenho por longos períodos (Jehn & Bendersky, 2003). O gestor deve ser capaz de compreender o conflito como uma realidade da organização e explorar o conflito como uma oportunidade para ganhos no desempenho dela (Korkmaz & Aydemir, 2015). Com isso, os gestores devem desenvolver estratégias para controlar ou eliminar determinados conflitos que sejam considerados disfuncionais para a organização (Pereira *et al.*, 2009).

2.1.4 Tipos de Conflitos Organizacionais

De acordo com Alakavuklar e Arbak (2007), os conflitos podem ser observados por meio de cinco estilos: 1 – Problema resolvido: A participação frente ao conflito para avaliar uma possível solução; 2 - Acalmar: Busca apaziguar ou ignorar o conflito; 3 – Afastamento: Resolução por meio de um afastamento físico; 4 – Forçar: Forçar solução sem analisar as necessidades dos envolvidos; 5 – Compartilhada: Busca soluções por meio de ideias compartilhadas com os envolvidos.

Pondy (1967) relata que a teoria geral do conflito foi elaborada com base em três modelos conceituais: (1) negociação com grupos de interesses, (2) modelo burocrático para controle e (3) sistemas para tratar de relações funcionais e de coordenação, porém Simon (1958) já citava uma relação aos conflitos de sistema em níveis de hierarquia lateral (Jehn & Bendersky, 2003).

Seguindo a sequência conceitual os conflitos organizacionais podem ser identificados em cinco estágios dos modelos conceituais citados anteriormente (Pondy, 1967). A sua elaboração fornece uma definição específica de cada tipo:

- **Conflito Latente (condição):** As partes procuram exercer controle sobre alguma atividade ou objetivo, o modelo está relacionado à autonomia da gestão. Os objetivos divergentes são as fontes do conflito, sem a colaboração das partes a organização não conseguirá atingir seu objetivo;
- **Conflito Percebido (cognição):** O conflito como resultado de um “mal-entendido de cada uma das partes”. Argumenta-se que tal conflito pode ser resolvido através de uma melhoria na comunicação;

- **Conflito Sentido (afeição):** Há uma distinção importante entre a percepção de conflitos e o sentir o conflito. Um pode estar ciente que B e A estão em sério desacordo sobre alguma política, ou seja, nesse caso especificamente o conflito é sentido diretamente;
- **Conflito Manifesto (comportamento):** Entende-se como as várias situações de comportamento conflituosas. O mais óbvio deles é a agressão aberta. Este tipo de violência pode ser física e verbal;
- **Conflito de Consequências (condições):** Cada conflito é a sequência de um conjunto de consequências conflitantes dos participantes que foram suprimidas em outros momentos, assim elas vão aumentando até que surja um agravante maior (Pondy, 1967).

Nessa linha de pensamento o conflito surgirá de cada situação que venha de diferenças, experiências, percepções, opiniões e crenças. Assim, o conflito ocorre em quatro fases: Conflito Potencial, Percebido, Sentido e Aberto (Korkmaz & Aydemir, 2015):

- **Conflito Potencial:** Esta primeira fase que é chamada de Conflito Potencial pela presença dos motivos que resultam em conflito;
- **Conflito Percebido:** Sendo a segunda fase do conflito, o conflito percebido ocorre apenas devido às diferenças de percepção;
- **Conflito Sentido:** A terceira fase do conflito é denominada Conflito Sentido. Percepções se transformam em sentimentos. O conflito Sentido refere-se aos sentimentos do conflito e as partes sobre o evento;
- **Conflito Aberto:** Esta fase está relacionada com os resultados do conflito. Ela pode surgir em vários casos como, por exemplo: discussão aberta; discussão mútua; usando palavras duras e linguagem; o envio de determinadas informações e de dados à parte contrária; e até mesmo o uso de força física. Como resultado, ele pode ser qualificado como aumento funcional ou redução do desempenho do grupo (Korkmaz & Aydemir, 2015 p.231).

De outra forma Thomas (1992) define que o conflito se inicia quando dois ou mais indivíduos estão envolvidos em algum processo e, um deles sofre ou está perto de sofrer uma frustração, ou alguma preocupação.

Esta pesquisa seguirá as definições do conflito com um foco nos comportamentos dos indivíduos nos processos de decisões das organizações (Bastos & Seidel, 1992). Na sequência são apresentadas as cinco subdivisões de conflitos: Individuais, Interpessoais, Interdepartamental, Interorganizacional e Internacional.

O primeiro lógico que causa os conflitos são os Fatores Individuais que levam o indivíduo ao conflito (Personalidade, Valores pessoais, Metas, Compromisso, Estresse, Raiva

e Desejo de autonomia) (Wall & Callister, 1995). Bastos e Seidel (1992) citam que esse tipo de conflito acontece de três formas:

Através da Não Aceitação: em que o indivíduo tem o conhecimento das possibilidades de resultados, mas mesmo assim mantém sua decisão; Incerteza: em que indivíduo conhece as probabilidades, mas não sabe a melhor alternativa; e a Falta de Conhecimento: o indivíduo não conhece as probabilidades do que pode acontecer (Bastos & Seidel, 1992).

O segundo são os fatores Interpessoais que são as ações conflitantes entre os membros de grupos, departamentos ou setores, que agem divergentemente por meio de suas diferenças individuais (Wall & Callister, 1995). Já nos conflitos organizacionais, os fatores interpessoais são os conflitos de um indivíduo contra outro (Jehn & Bendersky, 2003).

Eles podem ser subdivididos em seis subgrupos: Interface de percepção: percepção de que o outro tem metas elevadas; perceber outras intenções para os conflitos; percepção de intenções para contrariar as normas de igualdade; percepção de que os outros têm metas mais elevadas; desconfiança dos outros; e a percepção do mal-entendido. Fatores Comunicação: distorções e mal-entendidos; hostilidades; desgostar; comunicação de metas; insultos; e a comunicação na distribuição de funções. Fatores de Comportamento: redução dos resultados das partes; bloquear objetivos; baixa interação; e as lutas pelo poder. Estrutura organizacional: estagnação; desequilíbrios de poder; criação de interdependência; relação distributiva; diferenças de status; e o tratamento preferencial para um lado. Interações do passado: falhas no passado para chegar ao acordo; antecedentes de conflitos; e fechamentos resultantes de comportamentos de conflito. Questões: Complexo X Simples; Muitos X Poucos; Vago X Claro; questões de princípios; questões de Tamanho; e as questões de divisibilidade (Wall & Callister, 1995).

O terceiro grupo é o Interdepartamental, neste caso o conflito entre dois ou mais grupos (Wall & Callister, 1995). Esse tipo de conflito acontece em organizações com vários objetivos diferentes, em que não existe o processo decisório coletivo. Para resolver o conflito intergrupar é necessário iniciar pelos vários conflitos Interpessoais existentes (Bastos & Seidel, 1992).

Já o quarto grupo é o dos conflitos Interorganizacionais, que são os conflitos entre duas ou mais organizações (Wall & Callister, 1995). É o conflito que menos se busca aprofundamento para a resolução (Bastos & Seidel, 1992).

Por último o conflito Internacional: O conflito entre nações (Wall & Callister, 1995).

Os conflitos interorganizacionais e os conflitos internacionais não se adequam ao modelo proposto pela pesquisa, com isso, não serão utilizados nos procedimentos metodológicos.

Posto isso, as causas de situações conflitantes resultam em um processo social composto de efeitos e reações. Este processo é dividido em dois grupos, o primeiro está relacionado aos efeitos sobre o indivíduo (raiva, hostilidade, frustração, tensão, estresse, sentir-se culpado, alegria, baixa satisfação, diminuição da motivação e da produtividade e por fim o constrangimento). Já o segundo grupo denominado Interpessoal é mais complexo e recorrente em ambientes organizacionais. Ele está subdividido em sete subgrupos: Interface de Percepção (desconfiança, mal-entendidos, Percepção de comportamento prejudicial, Incapacidade de ver outra perspectiva e questionamento das intenções dos outros). O segundo subgrupo está relacionado aos efeitos na comunicação dos indivíduos gerando alterações na qualidade e nas mudanças na quantidade comunicativa. O terceiro dos efeitos dos conflitos é o grupo do Comportamento (evitar pessoas; tentar se salvar; ficar emotivo; se sentir ameaçado; agressividade; uso de força física e dano ou lesão). O quarto grupo é o Retorno ou Demissão (percepções tendenciosas ou seletivas; simplório, estereotipado, pensamentos obscuros, pensamentos vagos ou não somar nada; descontar ou aumentar informações; dividir o grupo ou envenenar os outros; criatividade; maior conhecimento do problema e aprendizagem). O quinto grupo é a Estrutura (mudança de liderança e autoritarismo; foco na tarefa e menos no profissional; aprimorar o grupo de lealdade e coesão; maior motivação; desempenho de cada; redução da interdependência ou a cooperação e a instabilidade pode aumentar ou diminuir). O sexto grupo foca em Questões (aumento de questionamentos e canais de perguntas). E por fim, o sétimo e último grupo são as Relações Residuais (acordo expresso; rápido impasse; resolução integrativa; resolução distributiva; compromisso; alterações e demissões) (Wall & Callister, 1995).

A Figura 1 de Wall e Callister (1995) ilustra que os elos das ligações dos tipos de diferentes conflitos estão relacionados às suas causas e efeitos, inicialmente em conflitos interpessoais, que ganham proporções chegando a conflitos entre grupos e consequentemente organizacionais, ou no caminho inverso, onde os conflitos organizacionais iniciam conflitos interpessoais.

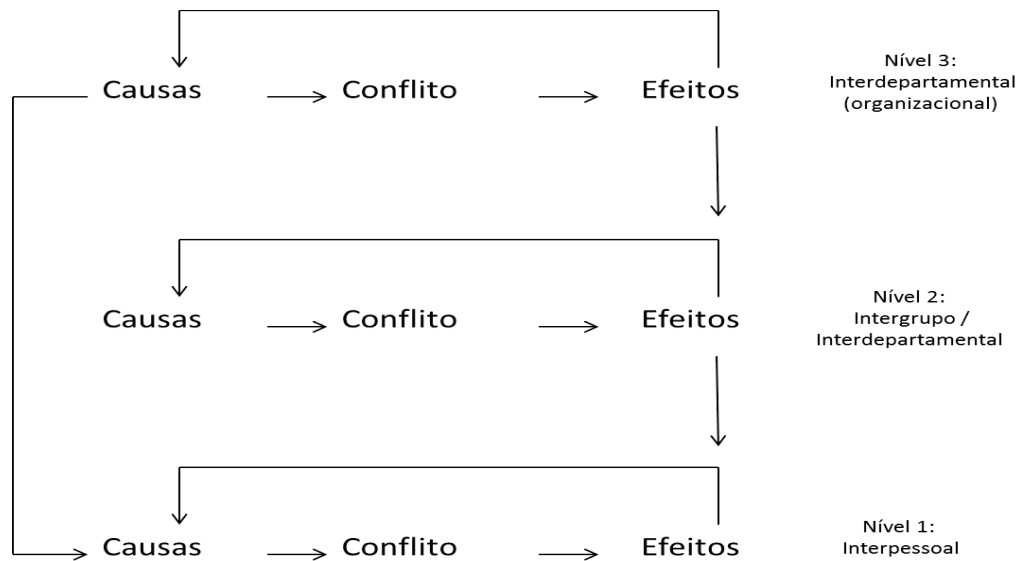


Figura 1 – Múltiplos Conflitos
 Fonte: (Wall & Callister, 1995)

Recapitulando os pontos citados anteriormente, os conflitos acontecem por meio de “causas” que resultam em “efeitos” (Wall & Callister, 1995), sendo por meio de cinco subdivisões existentes para essa análise: Conflito Individual, Conflito Interpessoal, Conflito Intergrupal, Conflito interorganizacional e Conflito Internacional (Wall & Callister; Bastos & Seidel, 1992).

Sherry *et al.*, (2007) cita que os conflitos interpessoais estão relacionados com os conflitos de interesses dos gestores, onde os objetivos pessoais são maiores que os profissionais.

Entretanto Pinkley (1990) em um dos primeiros estudos para identificar empiricamente resolução de conflitos, descobriu três dimensões do conflito: relacionamento contra tarefa, intelectual contra emocional, e ganho contra o compromisso (Jehn & Bendersky, 2003).

Esta pesquisa seguirá as definições do estudo de Jehn e Bendersky (2003) que desenvolveu uma concepção intragrupo para esclarecer os resultados dos conflitos entre grupos de indivíduos em uma organização, e um dos principais debates será se o conflito é bom ou ruim para organização. O mesmo estudo relata que os gestores das organizações discutiam conflitos individuais e interpessoais distintamente dos componentes emocionais dos conflitos, porém os conflitos de tarefas e o de relacionamentos podem ser caracterizados por componentes emocionais.

Os conflitos de tarefa são definidos como desacordos de membros de grupos ou departamentos sobre a tarefa a ser executada (Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu & Weingart, 2003). De acordo com De Dreu & Weingart, (2003) conflitos de tarefa são conflitos sobre a distribuição de recursos, procedimentos e políticas, julgamentos e interpretação dos fatos. Por fim, a tarefa tem sua dimensão separada individualmente pelo seu conhecimento intelectual (Jehn & Bendersky, 2003).

Já os conflitos de processo estão relacionados aos de tarefa, ou seja, eles surgem em tarefas específicas e não sobre o conteúdo ou a tarefa em si. Quando quatro pesquisadores discordam sobre a interpretação dos dados e o significado dos resultados, eles estão experimentando conflito de tarefa. Se eles discutem sobre quem é responsável por escrever o relatório final e quem vai fazer a apresentação, eles estão tendo um conflito de processo (Jehn & Bendersky, 2003).

O conflito de relacionamento possui características interpessoais como: valores, gosto pessoal, preferências e estilos, entre outros. Aparentemente existe uma tendência de conceitos diferentes, a grande maioria dos estudos relata que o conflito de relacionamento é negativo para organização, esse tipo de conflito afeta diretamente no desempenho da organização, por acarretar características de estresse, irritação e frustração (De Dreu & Weingart, 2003).

De Dreu e Weingart (2003) citam que ao contrário dos pensamentos sobre o conflito de relacionamento, o conflito de tarefa pode ser associado a melhora do desempenho das organizações. De modo divergente, Jehn e Bendersky (2003) pontuam que o conflito de relacionamento também pode ser positivo para a organização, entretanto é necessária uma gestão eficaz do conflito. Pereira *et al.*, (2009) cita em seu estudo que é importante controlar os conflitos funcionais além de ser conveniente conservar os conflitos em níveis aceitáveis e, extinguir os desacordo funcionais que possam atrapalhar o desempenho organizacional. Caso não se consiga uma gestão eficiente, dos conflitos, a contratação de indivíduos com que tenha afinidade é fundamental.

Outros autores como Mack e Snyder em 1957, Schmidt e Kochan em 1972 e Brett em 1984, em seus estudos teóricos mostravam que o conflito surgia de interesses opostos com divergência de objetivos e recursos escassos que desenvolviam frustração nos envolvidos, assim, com base nos aspectos negativos os autores tinham seus estudos voltados a desenvolver pesquisas que contribuíssem para a resolução de comportamentos de conflito (Tjosvold, 2006).

Estas abordagens neoclássicas são voltadas a estruturas organizacionais em que o conflito é destrutivo podendo gerar atritos organizacionais. Cabe ao gestor proteger a organização e tomar as devidas providências para combater e extinguir todos os conflitos que possam surgir (Korkmaz & Aydemir, 2015).

Em um caminho oposto à abordagem citada acima, o ensaio de George Simmel (1955) via o conflito como uma forma de socialização e Coser (1956) sugere que o conflito social poderia ter uma finalidade funcional (Jehn & Bendersky, 2003). Porém, Deutsch e Krauss (1962) definiram o conflito como atividades incompatíveis, em que uma pessoa está interferindo, obstruindo, ou realizando uma ação que atrapalhe ou provoque uma queda de rendimento no desempenho de outras pessoas. O estudo de Schmidt e Kochan (1972) foca nos fenômenos relacionados com intenções competitivas das organizações, sendo esta definição próxima ao uso popular do termo "conflito", como no exemplo de greves e discussões no ambiente de trabalho (Thomas, 1992). A teoria da Cooperação e Competição de Morton Deutsch define o conflito como interesses opostos e atividades incompatíveis em que um indivíduo pode interferir na ação de outra pessoa. Entretanto, estudos mencionam que os objetivos cooperativos e competitivos se relacionam ao desempenho de maneira positiva e negativa (Tjosvold, 2006; Alper *et al.*, 2000). Desta forma os conflitos gerados pela competição eram extremamente negativos à organização, entretanto conflitos que surgissem por intermédio de atitudes cooperativas poderiam ser gerenciados para gerar aspectos positivos às organizações (Thomas, 1992; Korkmaz & Aydemir, 2015). Cabe aos Gestores tomarem decisões estratégicas e funcionais que respondem pelo futuro do grupo de trabalho e da organização como um todo. Sobre o tema, os autores Amis *et al.*, (1995), citam que embora a diferenciação seja um importante gerador de conflitos, a existência de interação é necessária, assim conflito poderá deixar de existir apenas se houver uma interdependência na organização.

Os tipos de conflitos presentes neste referencial teórico serão os utilizados para esta pesquisa, conforme abaixo:

- Conflitos Individuais (Bastos & Seidel, 1992).
- Conflitos Interpessoais (Bastos & Seidel, 1992; Wall & Callister, 1995; Jehn & Bendersky, 2003).
- Conflitos Interdepartamentais (Wall & Callister, 1995).
- Conflitos de Relacionamento (De Dreu & Weingart, 2003).

- Conflitos de Tarefas (Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu & Weingart, 2003).
- Conflitos de Processos (Jehn & Bendersky, 2003).

2.1.5 Gestão de Conflitos em Clubes Esportivos Sociais

Nesta seção será observada a gestão esportiva em clubes esportivos sociais, com o foco nos conflitos existentes entre os gestores dos clubes.

A literatura relata a crescente importância em possuir gestores qualificados nas organizações esportivas (Barcelona & Ross, 2004). Parkhouse e Ulrich (1979) descrevem que a gestão esportiva é diferente de qualquer outro tipo de gestão, com isso necessita de executivos esportivos especializados, com formação em cursos de pós-graduação, visando atender a demanda esportiva. Barcelona e Ross (2004) já relatavam em seu estudo que a gestão esportiva é um campo que está crescendo em popularidade e potencial de empregos, porém o mercado precisa de gestores competentes, o que leva a uma preparação acadêmica das faculdades e universidades através de uma variedade de áreas especializadas para a preparação do futuro gestor esportivo.

Sobre a gestão de clubes, Horch e Schütte (2003) relatam que o gestor esportivo necessita de outras habilidades multidisciplinares como administração, marketing, comunicação, finanças, relações públicas entre outras que podem ser consideradas importantes competências para formar o seu perfil, caso não tenha, deve procurar por uma especialização. Já Eksteen (2013) afirma que o gestor esportivo necessita de conhecimentos e habilidades administrativas básicas, além do seu conhecimento esportivo específico e avançado. O profissional deve entender a Administração e a Educação Física para poder criar um modelo de gestão que organize os seus conhecimentos esportivos e administrativos de modo competente.

Ao observar a natureza formadora dos clubes esportivos sociais que possuem uma natureza voluntária, notou-se que já possuem motivos consideráveis para potenciais situações de conflito, pois sua baixa formalização nos processos internos e externos proporciona discordâncias no processo decisório (Amis et al., 1995).

Historicamente o nível de envolvimento de alguns associados os levam a buscar canais de trabalho voluntário para o clube, ou seja, esses associados quando eleitos são declarados membros da diretoria executiva ou do conselho deliberativo do clube esportivo.

Com o passar do tempo, a carga de funções voltadas ao trabalho dos voluntários e a necessidade de especialização de funções fizeram com que as organizações contratassem profissionais da área para colaborar com as essas funções administrativas esportivas (Slack & Parent, 2006).

As especificidades do modelo de gestão de clubes esportivos sociais são observadas por meio de uma divisão entre gestão composta por voluntários e gestão formada por contratados remunerados. O que pode ser observado de duas formas: a primeira como um fator positivo de facilitação de gestão, e a segunda como um fator complicador por existir modelos alternativos no comando administrativo. Pode-se dizer que um dos desafios mais relevantes da gestão esportiva de clubes esportivos sociais sem fins lucrativos é o envolvimento da Gestão Voluntária e da Gestão Remunerada com o mesmo objetivo, harmonia e desempenho (Soares, 2013).

Conforme comentado anteriormente, a gestão dos clubes esportivos sociais é composta por vários cargos de liderança e posições múltiplas, como por exemplo, presidente, diretores, conselheiros, gerentes, supervisores, coordenadores, líderes, entre outros.

Sherry *et al.* (2007) citam que esse repleto grupo de gestores e suas divergências são alguns dos motivos que levam aos conflitos na gestão dos clubes esportivos sociais.

Em 2006, Slack e Parent baseados em Mintzberg (1979) adequam o modelo estruturas organizacionais ao esporte, para o modelo de clubes esportivos sociais, a nomenclatura organizacional que está relacionada ao estudo é a de máquina burocrática, pois o clube é organizado num quadro hierárquico composto por membros estatutários e contratados voltados aos serviços e tarefas aos associados. Nesse modelo o estatuto social é a ferramenta com a maior força representativa dentro dos clubes esportivos sociais, sendo ele: normativo, objetivo, organizacional, sem finalidades econômicas e, voltado aos direitos e deveres de todos seus associados (Ferkins, 2009; Torres, 2009).

Conforme descreve Carvalho (2009) apud Galatti (2010), existem quatro órgãos determinados pelo estatuto social dos clubes:

- Assembleia Geral: Órgão responsável pela eleição de membros e em períodos determinados para realização de encontros para prestação de contas;
- Conselho Deliberativo: Tem o poder decisivo junto a assembleias gerais;
- Conselho Fiscal: Eleito pelo Conselho Deliberativo para fiscalizar contas, balanços e balancetes executados pela Diretoria.

- A Diretoria Executiva: Poder executivo representado pelo presidente, vice e diretores.

Já Martins e Paganella (2016) definem que o organograma hierárquico do clube também é formado por gestores esportivos contratados, como por exemplo:

- Gestores: gestores específicos de esportes;
- Coordenadores de esportes: gestores de departamentos específicos;
- Supervisores esportivos: fazem o elo entre a prática e a gestão.

Este estudo conceituará os gestores de clubes esportivos sociais com as seguintes abreviaturas: voluntários (GV) e remunerados (GR).

Posto isso, a GV de um clube esportivo social é formada por conselheiros e diretores (Ferkins *et al.*, 2009), esse modelo está relacionado ao interesse de grupos específicos e sempre será guiado pelo seu estatuto que é o documento de maior valor dentro do clube no processo de decisões e os seus conselheiros possuem o poder de aplicar suas normas (Ferkins *et al.*, 2005; Melo Neto, 1998). As razões que levam esses gestores a fazerem um papel filantrópico são solidariedade, dedicação, realizações e afirmações pessoais. Porém, podem existir interesses implícitos como *status* social e interesses pessoais (Soares, 2013).

Já a GR de Clubes Esportivos sociais são compostas por profissionais contratados e remunerados, podendo ocupar várias funções, por exemplo: gerente, supervisores, coordenadores e líderes, entre outros. O modelo utiliza de processos de planejamento e desencadeamento de ações e é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado. Suas principais atividades são: liderança, gestão, comunicação com associados, resolução de problemas diários e gestão de recursos e clientes (associados) (Horch & Schütte, 2003).

A gestão voluntária e a remunerada se diferenciam em alguns fatores. A GR sempre busca resultados finais, trabalhando de acordo com o que está funcionando no dia a dia ou uma tendência que está em alta no mercado, busca parceiros e investidores para seus projetos, bem como no processo de decisões, trabalham por meio de influências buscando o público externo como alvo para *superávit*, já a GV busca o desenvolvimento interno, atender objetivos do estatuto do clube e dos associados, por meio de investimentos e receitas sociais (Ferkins *et al.*, 2005; Melo Neto, 1998).

Do ponto de vista dos Clubes Esportivos sociais, o GV eleito via eleições estatutárias contrata o GR para colaborar com a sua gestão, assim é esperado que o Gestor Remunerado traga ao clube um conhecimento que não existe na gestão voluntariada, que ele seja dotado de conhecimentos técnicos e competências que se adaptam as necessidades da organização (Soares, 2013; Thibault *et al.*, 1991).

Sobre o tema, Amis *et al.*, (1995) cita que a natureza predominante dos gestores em clubes esportivos sociais está na relação do modelo de gestão, em que o GV define a política e a estratégia do clube e, os GR são contratados para serem responsáveis pelo funcionamento no diário. A contratação dos GR levaram a uma profissionalização da gestão, porém também aumentou a complexidade nas relações sobre o processo decisório do clube, ou seja, essa relação pode ser considerada como um fator positivo de facilitação na gestão, porém também pode ser compreendida como um fator complicador por existir modelos alternativos no comando organizacional (Amis *et al.*, 1995).

A gestão do conflito surge nas relações dos gestores operacionais, administrativos e técnicos, pois eles são de diferentes departamentos e possuem diferentes responsabilidades (Amis *et al.*, 1995). Desta forma, pode-se dizer que um dos desafios mais relevantes da gestão esportiva de clubes esportivos sociais sem fins lucrativos é o envolvimento da Gestão Voluntária e da Gestão Remunerada em um mesmo objetivo, assegurando harmonia para um melhor desempenho (Soares, 2013).

Conforme comentado anteriormente, existe uma tendência adaptativa na gestão esportiva de clubes denominada Gestão Híbrida, ou seja, composto por gestores voluntários e remunerados. Assim os estatutários administram de forma macro contratando profissionais remunerados para gerenciar de forma micro o clube esportivo social (Gomes, 2001; Shilbery & Ferkins, 2011).

Os clubes esportivos sociais fornecem evidências que mostram que a natureza das organizações desportivas apresenta aspectos burocráticos de influência interna e externa (Ferkins *et al.*, 2005). A análise de Shilbury e Ferkins (2011) frisa a necessidade de estudar os papéis e as funções dos gestores voluntários e remunerados do setor esportivo para uma melhor adaptação do modelo aos tempos atuais. A pesquisa de Thibault *et al.*, (1991) cita que com o passar do tempo, os GV estão se sentindo um pouco mais confortáveis com a presença dos GR como membros da equipe de gestão esportiva. O aumento da confiança traz autonomia para os gestores no processo decisório do Clube esportivo, ou seja, ambos os modelos de gestão poderiam ter controle nas decisões estratégicas do clube. Entretanto, mudanças de cenários poderiam proporcionar conflitos de interesses entre os gestores. O

estudo de Slack e Parent (2006) relata que GV demonstram insatisfação quando aparentam estar perdendo o controle administrativo para os GR, pois mesmo eles sendo gestores profissionais, ainda assim estão abaixo no organograma hierárquico.

Com isso, o aumento na centralização do poder na GV de clubes esportivos sociais é um dos maiores problemas conflitantes no processo de decisão na gestão, pois as principais decisões administrativas ficam com os GV e as decisões de gestão ficam com os GR, ou seja, os GR aplicam o planejamento estratégico elaborado pela GV (Thibault *et al.*, 1991).

Porém, a profissionalização e a especialização dos GR também contribuem para a diminuição da centralização do poder do GV (Thibault *et al.*, 1991). Pondy (1967) já citava que existem conflitos burocráticos em uma hierarquia vertical porque os superiores tentam controlar os subordinados e eles tendem a resistir a esse controle. Entretanto Thibault *et al.*, (1991), relata que o GR tem o poder de influenciar as decisões dos GV por meio do seu conhecimento específico, além de apresentam um alto nível de formalização de processos de gestão, o que leva o GR se utilizar desses processos na tentativa de conquistar autonomia nas decisões do Clube esportivo.

A relação entre os modelos de gestão tende a ter dificuldades no processo decisório, o que poderia levar a conflitos organizacionais entre os gestores. O mesmo autor cita que são situações passíveis de conflitos os casos de processos das decisões relacionadas aos voluntários, como a relutância e a não profissionalização. Já Thibault *et al.*, (1994) cita que a burocratização dos clubes esportivos sociais são um dos motivos complicadores na relação da gestão esportiva no processo do planejamento estratégico.

De outra forma, Thomas (1992), afirma que as intenções de conflito são determinantes para o processo econômico, racional, normativo e de emoções. Ferkins *et al.*, (2005) relata que o aumento do número de profissionais nos modelos de clubes esportivos sociais sem fins lucrativos levantaram questionamentos no papel central da tomada de decisão como um meio de controle, ou seja, os voluntários tentam manter e os remunerados procuram autonomia para gerir a organização. Assim, quanto mais complexa a organização esportiva se torna, mais tempo e esforço os gestores esportivos necessitam para utilizar de estratégias de comunicação, coordenação, controle e eficiência para diminuir o conflito organizacional (Slack & Parent, 2006).

Conforme a revisão literária do conflito interpessoal e departamental, outro conflito presente em clubes esportivos sociais está relacionado à linha horizontal hierárquica. Diretores e Conselheiros, Vice e Presidentes na linha voluntária, e os Gerentes, Supervisores,

Coordenadores e Líderes na linha remunerada, muitas vezes esses gestores colocam seus setores, áreas ou pastas à frente dos interesses do clube (Ferkins *et al.*, 2009; Soares, 2013).

Shilbury e Ferkins (2011) em acordo com essa possibilidade de conflito relatam que os gestores devem estudar processos gerenciais para se adaptarem ao cenário atual e, que o controle de tomada de decisões acarreta o impedimento da profissionalização de processos o que pode levar a problemas organizacionais.

Já Wall e Callister (1995) citam em sua pesquisa que o conflito está relacionado ao desempenho e a qualidade do trabalho da organização, desde uma adaptação ao mercado de trabalho como a busca por um atendimento de qualidade ao cliente, ou seja, o mesmo conflito que pode trazer problemas na organização pode contribuir para as melhorias na qualidade do produto final e conseqüentemente ao atendimento ao cliente (Korkmaz & Aydemir, 2015).

É necessário que exista uma gestão estratégica para o sucesso da organização na sua tomada de decisões, e a gestão destes conflitos entre os gestores deve ser utilizada para negociação de tomada de decisões que sejam racionais e sustentáveis (Soares, 2013).

Para isso, indiferentemente de ser voluntariado ou remunerado, a profissionalização da área pode ser considerada um fator fundamental, assim a criação de um modelo em que todos contribuíssem para a gestão de forma compartilhada, como uma gestão híbrida poderia contribuir para o desempenho do clube (Shilbury, 2011). As contribuições para a gestão dos clubes esportivos sociais estão relacionadas aos gestores voluntários e seus conhecimentos em outras áreas, além dos gestores remunerados que buscam continuamente o conhecimento especializado (Parkhouse, 1979; Barcelona & Ross, 2004; Eksteen, 2013; Horch & Schütte, 2003). Assim sendo, a importância da gestão de conflitos está relacionada ao sucesso gerencial, pois todo planejamento depende de todos para que possam ter um bom desempenho (Amis *et al.*, 1995).

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

McClelland (1973) foi um dos primeiros a relatar sobre competências. O seu estudo tinha como foco a análise aos testes de inteligência que buscavam prever sucessos na escola, entretanto o autor questionava o método sobre os resultados dos testes para uma proposta na vida das pessoas. O estudo indica que as competências poderiam estar relacionadas às habilidades cognitivas, de personalidade e comportamento (habilidades de comunicação, de paciência, sua fixação de metas e o desenvolvimento do ego) e poderiam propor testes de competência para a vida toda (McClelland, 1973).

Já na década 1980 um dos primeiros estudos a citar competências empreendedoras foi o de Boyatzis (1982), ele definiu competências como “características que estão relacionadas à causa e efeito para desempenho superior no trabalho”. (Boyatzis, 1982 p.23) Para o autor as competências são como certas características e habilidades das pessoas que revelam a sua capacidade de agir de maneira específica. Boyatzis (1982) cita que as competências individuais são fatores que refletem no desempenho total de uma organização, ele faz uma análise em três planos: O primeiro das competências individuais que são os fatores que o indivíduo traz à empresa, o segundo plano são as demandas do trabalho, ou seja, os processos e as tarefas diárias a serem executadas e, o último plano que é o ambiente de trabalho, o local como ambiente físico e como ambiente que possa ser sentido. Em resumo, o olhar de Boyatzis (1982) define as competências empreendedoras como características superiores ou eficazes de um indivíduo no trabalho que podem resultar em um bom desempenho da organização. Essas características podem ser motivos, papéis sociais, habilidades, conhecimentos, entre outros. Boyatzis (1982) classificou em três grupos: Atitudes e Traços; Conhecimentos e Experiências; e Competências e Habilidades. O autor relata que as competências empreendedoras estão ligadas as competências gerenciais que levam ao sucesso individual de uma tarefa para melhor o desempenho da organização.

Já o estudo de McClelland (1987) foi um dos pioneiros no desenvolvimento de características essenciais para o bom desempenho e o desejado sucesso profissional. Para isso, o autor procurou relacionar características desenvolvidas em estudos anteriores que eram mais presentes em empreendedores de sucesso. O autor separou em três grupos, o primeiro grupo está relacionado à Pró-atividade do empreendedor em atividades que outras pessoas não realizavam como a tomada de iniciativa antes de ser solicitado; o segundo grupo é composto

por características de orientação para realização, em que o empreendedor observa oportunidades únicas que outras pessoas não conseguem enxergar; por fim o autor considera o compromisso e o relacionamento com outras pessoas como uma competência crucial para o desempenho do empreendedor. Nos seus resultados McClelland (1987) concluiu que essas características comportamentais estavam voltadas a personalidade do indivíduo, ou seja, ele considerou seu estudo como relevante para o desenvolvimento de um método de identificação de competências individuais que estavam relacionadas ao desempenho do empreendedor.

Já em 1990, com um o olhar organizacional sobre o processo corporativo e a vantagem competitiva por meio da visão baseada em recursos, Prahalad e Hamel (2006) em sua pesquisa *The Core Competence of the Corporation* observavam as competências de uma perspectiva diferente dos autores anteriores. O seu foco corporativo buscava a competência como uma capacidade de somar competências individuais e específicas para uma competência total e corporativa. Desta forma, possuir mais indivíduos competentes juntamente com recurso internos leva a organização a conseguir vantagem competitiva sobre seus concorrentes de forma que a mesma não fosse imitável (Barney, 1991).

Sobre a perspectiva do capital humano, Sparrow e Bognanmo (1993) descrevem a importância de juntar o desempenho eficaz de uma tarefa profissional juntamente com o processo voltado aos recursos humanos, para formar um planejamento estratégico que possa colaborar com o desempenho organizacional. Entretanto, os autores relatam que algumas pessoas podem executar a tarefa com mais competência que outras pessoas.

Já Spencer e Spencer (1993) citam uma base formada por meio de cinco capacidades ou habilidades. A primeira capacidade é a da escolha dos motivos que levam a decisões para um melhor desempenho. A segunda está vinculada às características psico-fisiológicas, ou seja, características físicas que se adequem a situações para melhores resultados. O autoconceito ou valores humanos individuais é a terceira habilidade. Já o conhecimento que é a capacidade da pessoa de aprendizagem e a quarta capacidade, ela está relacionada à formação e conhecimentos adquiridos. Por fim, a quinta capacidade é a habilidade individual de cada indivíduo, essa capacidade pode ser cognitiva, analítica, conceitual entre outros. Posto isso, Spencer e Spencer (1993) explanam sobre a importância das capacidades e das habilidades ao tipo de competência.

Em 1997, Le Boterf por meio dos conceitos da escola francesa, relata que a competência é um conceito em eterna construção, não se pode adquirir facilmente por meio de práticas de aprendizagem, elas estão baseadas nas características individuais de cada um (Lizote & Verdinelli, 2014).

O principal foco desta pesquisa é de identificar as competências individuais com um foco no comportamento empreendedor. As competências empreendedoras de acordo com o nosso referencial teórico (Man & Lau, 2000; Man, Lau, & Chan, 2002; Mello, Leão, & Paiva Júnior, 2006) podem ser observadas por dois lados, individual comportamental do empreendedor (Boyatzis, 1982) que é o foco dessa pesquisa, e o lado organizacional corporativo (Hayton & Kelley, 2006).

Em acordo, Hayton e Kelley (2006) utilizam de uma relação do empreendedorismo corporativo (foco organizacional) com as competências empreendedoras individuais, sendo essas organizadas podem ser fonte de capital humano e capital intelectual para criação de vantagem competitiva. As empresas buscam uma excelência em produtos ou serviços, por meio do que não seja imitável (Barney, 1991) e, estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras individuais por meio de aspectos intelectuais (Lizote & Verdinelli, 2014). A pesquisa de Inyang e Enuoh (2009) possui um foco na formação do empreendedor em programas educacionais como ponto primordial das competências empreendedoras, com isso o empreendedor conseguirá o sucesso profissional desejado e a organização um melhor desempenho. Portanto, criar novos cursos colaboraria na formação de competências dos empreendedores, como por exemplo, os seguintes cursos: negociação; desenvolvimento de novos produtos; tecnologia da inovação; reconhecendo oportunidades; a entrada no mercado; requisitos legais para novos negócios, entre outros (Plumly Jr., Marshall, Eastman, Iyer, Stanley & Boatwright, 2008; Wickramaratne, Kiminami & Yagi, 2014).

Em um estudo sobre as competências empreendedoras do fundador de um negócio, Chandler e Jansen (1992) identificaram que o fundador deveria possuir três funções essenciais: (1) empreendedora; (2) um papel gerencial e (3) conhecimento técnico. Com isso, os autores desenvolveram em sua pesquisa um instrumento para medir as competências dos empreendedores, em que a pesquisa desses autores fundamenta-se em identificar características de uma gestão empreendedora e de funções técnicas que os fundadores das empresas devem possuir para conseguirem um bom desempenho. Nos seus resultados Chandler e Jansen (1992) identificaram a necessidade de tarefas empreendedoras e competências técnicas na gestão, assim enfatizando o reconhecimento de oportunidades para a criação de um negócio e a necessidade de experiência gerencial na sua autoavaliação e na construção do seu perfil profissional.

O empreendedor enfatizado por Chandler e Hanks (1994) relaciona-se com as suas capacidades em identificar oportunidades e utilizar práticas de gestão para conseguir sucesso empresarial, ou seja, as competências empreendedoras estão relacionadas a coordenação de

todas as atividades administrativas, assim identificando e explorando o ambiente empreendedor para a busca do sucesso profissional e organizacional (Chandler & Hanks, 1994). Este estudo dos mesmos autores traça um comparativo de competências gerenciais e empreendedoras, além do objetivo de ampliar os estudos de Chandler e Jansen (1992) incluindo avaliações sobre comportamentos que formam as competências empreendedoras, como a capacidade de observar o ambiente, escolher novas oportunidades e selecionar estratégias para atingir seus objetivos (Chandler & Hanks, 1994). Com um foco comportamental Bird (1995) sugere que as características que formam as competências empreendedoras são comportamentos diferenciados a esse ator como por exemplo, traço de personalidade, motivações, intenções, auto imagem, papéis sociais, formação, educação e variáveis demográficas, ou seja, capacidades comportamentais ou de observação que colaboram no desempenho empreendedor.

Man e Lau (2000) compartilhando com o pensamento de que as competências individuais são características especiais, em que colocam os indivíduos em um patamar acima dos outros no ambiente organizacional (Bird, 1995). Na pesquisa sobre as Pequenas e Médias Empresas (PME) de Hong Kong, os autores propõem uma abordagem de competência, em que se observa o processo do comportamento empreendedor que o conduz a ser competente para desempenhar atividades competitivas por um longo tempo. Man e Lau (2000) utilizam os estudos anteriores de (Adam & Chell, 1993; Baum, 1994; Chandler & Hanks, 1994; Durkan *et al.*, 1993; Gasse, 1997; Hunt, 1998; McClelland, 1987, Lau *et al.*, 1999; Mitton, 1989; Snell & Lau, 1994) para categorizar áreas de competências empreendedoras no seu estudo. Os autores demonstram seis áreas de competências empreendedoras voltadas às tarefas que colaboram no desempenho das PME.

As seis áreas de competências empreendedoras Man e Lau (2000) são:

- Oportunidades: relacionado à identificação de oportunidades;
- Relacionamentos: relações entre indivíduos ou grupos;
- Conceituais: capacidades ou competências relacionadas à formação de carreira e/ou perfil profissional competente;
- Administrativas: uso de recursos organizacionais internos e externos;
- Estratégicas: desenhar o rumo a ser traçado por meio do planejamento;
- Comprometimento: característica fundamental do empreendedor com suas obrigações e objetivos a serem alcançados.

O desenvolvimento do tema foi explorado em Man et al., (2002) com um olhar sobre as competências empreendedoras e o desempenho, desta forma ao observar as áreas das competências empreendedoras os autores buscam enfatizar aspectos competitivos das PME (Pequenas e Médias Empresas). Estes mesmos autores apontam a influência do proprietário ou do gestor por meio de suas competências empreendedoras, sendo elas consideradas fatores primordiais pela força da sua figura na organização e o seu poder decisivo de influência em todo o planejamento estratégico da empresa, ou seja, a sua formação profissional e educacional, idade e experiência estão atreladas às competências preponderantes ao sucesso individual, e para o desempenho organizacional. De contrapartida, esse grupo de autores (Sadler-Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003) apoiados ao empreendedorismo citam que os mesmos aspectos dos comportamentos gerenciais e as competências empreendedoras possuem domínios diferenciados, porém o caminho pode ser produtivo para o desempenho se ambos forem relacionados em um mesmo objetivo.

Entretanto, o estudo de Man e Lau (2005) deu continuidade aos achados sobre as competências empreendedoras, eles observam o contexto dos proprietários e dos gerentes das PME de Hong Kong, sobre as mudanças na estrutura das pequenas organizações nas últimas décadas por fatores de desenvolvimento industrial e sócio cultural sobre os comportamentos e características empreendedoras. A pesquisa destes autores mostra que o relacionamento, a construção de competitividade e a capacidade de desempenho são as três principais tarefas empreendedoras. Assim, o desempenho sobre a tarefa é classificado em três categorias de tarefas de competências: (1) atitudes e traços de personalidade; (2) conhecimentos e experiências; e (3) competências e habilidades. Em acordo com essa classificação, Mitchelmore e Rowley (2010) comentam que a formação e a educação são fatores fundamentais para a construção de habilidades, conhecimentos e experiências profissionais. Portanto, as competências empreendedoras podem ser estimuladas por diferentes tipos de organizações com diferentes padrões sócio culturais, porém o que se torna necessário descobrir é se as competências empreendedoras do gestor se encaixam com a realidade de trabalho a ser integrada (Man & Lau, 2005).

Assim, as competências empreendedoras são definidas como as características individuais que levam a realização de funções organizacionais que resultam em sucesso e desenvolvimento dos indivíduos e das organizações (Man & Lau, 2005). Já os autores (Dias, Nardelli, & Vilas Boas, 2008) utilizam as seguintes características para definir as competências empreendedoras: (a) indivíduo que assume riscos; (b) identificador de

oportunidades; (c) buscador de conhecimento; (d) tem a capacidade organizacional; (e) é capaz de tomar decisões; (f) tem a posição de liderança no grupo; (g) possui capacidades dinâmicas para atividades do dia a dia; (h) geralmente é independente e possui autonomia nas suas decisões; (i) indivíduo sempre otimista acreditando nas suas convicções; (j) e tem o tino empresarial para ser bem sucedido (Sánchez, 2011).

Em uma pesquisa de pequenas e médias empresas, Man, Lau, e Snape (2008) demonstram que para fazer o uso correto de competências o empreendedor/gestor deve utilizar posturas competitivas, observando as oportunidades de inovação de produtos ou serviços, por meio de recursos disponíveis e capacidades organizacionais juntamente com planos estratégicos. O mesmo estudo demonstra que para o desenvolvimento dos empreendedores as organizações necessitam preparar o ambiente, distinguir papéis de acordo com o perfil e fornecer capacitação profissional.

COMPETÊNCIA	CONCEITOS
OPORTUNIDADES	Habilidade para reconhecer oportunidades que tragam vantagens a organização.
RELACIONAMENTOS	Competência em relacionar-se com seus principais <i>stakeholders</i> na busca por vantagens.
CONCEITUAIS	Planejamento intuitivo por meio de conhecimentos gerenciais.
INOVADORAS	Criação de valores.
ADMINISTRATIVAS	Administração, organização, controle e liderança.
SOCIAIS	Relação social com o ambiente que está inserido.
ESTRATÉGICAS	Competência nas escolhas da Criação, do Planejamento, execução e avaliação de ações estratégicas da organização.
COMPROMETIMENTO	Envolvimento e dedicação que levam ao crescimento do negócio.
APRENDIZAGENS	Processo de formação profissional, aperfeiçoamento, a busca continua pelo conhecimento.
EQUILÍBRIO	Vida pessoal e trabalho.

Figura 2 - Tipologia de Competências Empreendedoras

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Man e Lau (2005)

Buscando analisar os impactos das características empreendedoras no ambiente industrial e sócio cultural, Man e Lau (2005) desenvolveram um instrumento fundamentado em dez áreas de competências empreendedoras conforme a Figura 1, o instrumento foi testado e validado.

Na sequência apresenta-se as dez áreas de competências empreendedoras de Man e Lau (2005) de acordo com a Figura 2.

A busca por oportunidades tem um papel de destaque no comportamento deste ator, essa busca é o que faz do empreendedor um indivíduo diferenciado dos outros, isso por observar uma oportunidade de mudar, criar ou começar de novo de forma eficiente. (Rasmussen, Mosey, & Wright, 2011; Wickramaratne *et al.*, 2014).

As competências de relacionamento são aplicadas aos principais *Stakeholders* das organizações, ou seja, clientes, funcionários, parceiros, associações ou qualquer pessoa que tenha influência direta ou indireta. Mello et al., (2006) complementam os estudos anteriores com uma observação de que as competências empreendedoras criam uma interação entre grupos internos e externos das organizações.

Já a área de competências Conceituais são as ações dos empreendedores ao analisarem situações ou ambientes em que pretendem tomar ações. A fase de análise busca informações para as decisões que irão ser executadas, desde o nascimento de uma empresa a sua sobrevivência (Sánchez, 2011; Korsakienė & Diskienė, 2015).

A Inovação também é outra palavra que está sempre vinculada ao empreendedorismo, sendo essa competência a ação do empreendedor de criar valores por meio de novidades com aspectos diferenciados das já existentes. As inovações estão relacionadas aos recursos tangíveis (recursos físicos) e intangíveis (realizações, conhecimentos, imensuráveis), ou seja, fatores determinantes para o sucesso empreendedor (Rasmussen *et al.*, 2011).

As competências Administrativas de qualquer organização estão voltadas a alocação operacional, coordenação, supervisão e liderança de forma eficiente para atingir metas e objetivos (Mello *et al.*, 2006; Nassif *et al.*, 2011).

Já as competências Sociais são características do empreendedor em se relacionar como seu ambiente de vida, por meio de preocupações que não estão relacionadas apenas ao desempenho e sim a sociedade como um todo (Nassif *et al.*, 2011).

As competências Estratégicas são as escolhas para a formulação de um plano estratégico para a organização em médio e longo prazo. Sobre o tema, Inyang e Enouh (2009) enfatizam que a competência estratégica é a forma eficaz de planejar e gerenciar outros indivíduos.

Outra competência presente no comportamento do empreendedor é o comprometimento, que fica explícito na dedicação e no compromisso com a prioridade em atingir os objetivos em longo prazo com o detrimento de resultados em curto prazo, ou seja, a

competência de não desistir do negócio em períodos de crise e acompanhar intensamente em períodos de lucro (Wickramaratne *et al.*, 2014).

A formação profissional é evidenciada na área da aprendizagem, aqui o gestor forma sua base profissional por meio de conhecimentos adquiridos e por métodos de ensino (graduação, cursos profissionalizantes, entre outros) e conhecimentos adquiridos por experiência na área. Em acordo Inyang e Enuoh (2009) enfatizam em seu estudo a importância da formação do empreendedor e de programas educacionais. Sánchez (2011) defende o desenvolvimento de pesquisas sobre competências empreendedoras de aprendizagem e a formação para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Não menos importante, a área competências empreendedoras de Equilíbrio, está associado ao trabalho e a vida pessoal é associada a comportamentos afetivos entre o empreendedor e os subordinados, assim essa ação demonstra como o empreendedor mantém os laços afetivos e ao mesmo tempo extrai o melhor desempenho de um funcionário (Rasmussen *et al.*, 2011). Já Mello *et al.*, (2006) destaca o perfil humanista do empreendedor em um ambiente competitivo e o quanto isso pode ser um diferencial para o desempenho. Por fim, Mitchelmore e Rowley (2010) associam as competências empreendedoras humanistas aos grandes líderes de sucesso, ao observar que todos possuíam aspectos humanistas que poderiam colaborar com o sucesso no desempenho.

As próximas sessões têm como objetivo observar brevemente pesquisas anteriores sobre o empreendedorismo e focar no empreendedorismo esportivo, complementando este capítulo, criando uma associação das competências empreendedoras no patamar esportivo.

2.2.1 Empreendedorismo

A teoria do empreendedorismo surgiu no contexto da economia primeiramente na França (Inyang & Enuoh, 2009) e logo em seguida na Inglaterra (Vale, 2014) por volta do século XVII e XVIII. Nos estudos de Schumpeter (1934), o empreendedor tinha seu papel relacionado à inovação, fato que ainda é usual em muitos estudos atuais, já Drucker (1985), cita o empreendedor como um ator em busca de explorar oportunidades de mudança, entretanto, Cantillon foi o primeiro a visualizar o papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico (Inyang & Enuoh, 2009). Nesta linha do desenvolvimento histórico, os estudos de Stevenson e Jarillo (1990) apresentam o empreendedorismo sobre diferentes escolas e pensamento (Econômica, psicológica e Administrativa), ou seja, as

diferentes linhas de estudos mostram a complexidade do tema e suas diferentes interpretações e áreas a serem exploradas (Shane & Venkataraman, 2000).

Inyang e Enuoh (2009) definem o empreendedorismo como a aprendizagem de competências necessárias para assumir riscos e buscar oportunidades, através de inovações que auxiliem no sucesso empresarial, com isso o empreendedorismo pode ser considerado como uma ferramenta para o crescimento individual que gera lucro coletivamente, e consequentemente colabora no desenvolvimento da economia social.

O empreendedorismo exige especificidades da área e abordagens interdisciplinares que não são tradicionais na formação de administradores (Plumly et al., 2008). O empreendedor realiza ações empreendedoras por meio de uma fonte de oportunidade, descobertas, e individualidades para exploração (Shane & Venkataraman, 2000).

As ações que levam ao empreendedorismo são realizadas por pessoas criativas que buscam a inovação e são capazes de estabelecer e atingir objetivos, além de manter alto nível de consciência do ambiente em que vivem; buscam continuar a aprender a respeito de possibilidades para a sua organização; tomam decisões moderadamente arriscadas, estão sempre presentes em todas as atividades da empresa e nunca se cansam de observar os negócios na constante procura por oportunidades.

Um empreendedor é levado a uma ação, ou um sonho que é baseado por motivações e oportunidades (Martins, 2013). Desta forma, um empreendedor tentará enxergar aquilo que ainda não foi visto ou que desenvolve suas visões (Filion, 1999; Zampier & Takahashi 2014).

Nassif *et al.*, (2011) relata que é necessário entender o comportamento dos empreendedores de dentro e fora das organizações, para compreender quais são suas características e competências que estão relacionadas a esse ator. Frente a essa afirmativa, a pesquisa de Mair (2005) observa que as empresas que incentivam o comportamento empreendedor dos seus gestores no seu dia a dia adquirem vantagens competitivas sobre seus concorrentes. O autor cita que essas empresas de grande porte que permitem o comportamento empreendedor utilizam ações autônomas por meio de inovações e oportunidades na gestão, o que desenvolve e gera lucro para empresa. As ações empreendedoras só acontecem com o incentivo aos gerentes tradicionais, entretanto, a mesma pesquisa conclui que apenas incentivar pode não ser o suficiente, pois fatores do contexto e do ambiente juntamente com as competências individuais (emocionais, cognitivas e de autoavaliação) são fundamentais para atitudes empreendedoras. Nassif (2011 p.38) acrescenta que para o desenvolvimento de um comportamento empreendedor é necessário que o indivíduo possua competências empreendedoras que são observadas pela autora como: “[...]”

um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.

A presente pesquisa analisará as relações do comportamento dos gestores de clubes esportivos e as competências empreendedoras, para tal, na próxima seção analisará a relação do empreendedorismo e o esporte na busca de um referencial teórico que corrobore com a nossa problemática.

2.2.2 Empreendedorismo no Esporte

O desenvolvimento do cenário esportivo profissionalizado e a mudança do olhar ao esporte como um negócio lucrativo são considerados fatores preponderantes para o desenvolvimento da indústria do esporte, porém ainda existem poucos estudos sendo publicados sobre essa relação (Berrett *et al.*, 1993; Ratten, 2010; Martins, 2013). Os estudos que fazem essas relações analisam o crescimento de pequenas empresas e o comportamento empreendedor de seus fundadores (Berrett *et al.*, 1993; Ratten, 2010).

Os estudos desbravadores de Ratten (2010; 2011) observam a relação do empreendedorismo e do esporte. Ratten (2010) relata que o empreendedorismo e o esporte possuem outras disciplinas, como: economia, filosofia, marketing, psicologia e sociologia como auxiliadoras, que são primordiais para o sucesso profissional. Em seu estudo, a autora descreve o empreendedorismo como uma ação realizada pelos gestores, e frisa que no esporte não é diferente, os empreendimentos também estão voltados à procura de vantagem competitiva. Desta forma, o uso de ações de marketing nos últimos anos tem sido a principal estratégia utilizada para atingir os objetivos organizacionais (Ratten, 2011). A autora propõe uma teoria do esporte com ações administrativas empreendedoras. Essas ações envolvem indivíduos, organizações ou comunidades com características empreendedoras.

Ao buscar uma teorização, Ratten (2011) descreve as principais características encontradas nos empreendedores esportivos:

- Inovação em empresas esportivas: Ação essencial ao empreendedorismo pode ocorrer de várias formas no esporte desde um novo produto relacionado ao esporte, como a formação de uma nova equipe;

- Oportunidades esportivas: Como no meio empreendedor, o esporte em padrões competitivos é voltado a oportunidades para criação e entrega de valor;
- Decisões de risco no esporte: Característica do empreendedorismo voltada a incerteza e intuição. Porém, os retornos são de alta expressão. Um exemplo é o lançamento de um produto esportivo que ainda não existe no mercado, o risco de aceitação é considerável.
- Natureza proativa no esporte: Está relacionado ao esforço adicional sobre o seu objetivo para criação de valor por meio de reconhecimento e esforços;
- Criação de valor no esporte: No empreendedorismo esportivo pode ser relacionada com vários fatores, desde a compra e venda de atletas por valores maiores do que a negociação inicial, ou em caso de produtos, direito de imagem, símbolos, bandeiras, entre outros.
- Visão de empreendedorismo esportivo: Está relacionado ao retorno esperado. Uma estratégia de para captação de clientes esportivos que é bem sucedida.

Sobre o tema Berrett *et al.*, (1993) cita que o empreendedorismo no esporte pode ser observado na gestão, mas o sucesso e a concretização da ação empreendedora estão relacionados ao retorno esperado, ou seja, o lucro. Entretanto, o estudo de Parkhouse e Ulrich (1979) relata que filosoficamente uma organização sem fins lucrativos não poderia ser observada como uma empresa empreendedora por não visar retorno financeiro. Esse ponto de vista não é o correto para o esporte, pois não existe diferença entre uma organização esportiva e qualquer outra empresa, a ação empreendedora está em atingir os objetivos propostos conforme uma oportunidade, ou uma ação inovadora ou tomada de decisões de risco (Parkhouse & Ulrich, 1979).

Na sua dissertação de mestrado, Martins (2013) procurou analisar a motivação dos empreendedores esportivos voluntários em organizações sem fins lucrativos. O estudo cita que a teoria do empreendedorismo que chega mais próxima ao esporte em organizações sem fins lucrativos é o empreendedorismo social, que não busca o lucro e sim a sensação de ajudar pessoas e a sociedade.

Com o objetivo de criar um elo de raciocínio entre as competências empreendedoras e a gestão esportiva, a pesquisa relatou estudos do empreendedorismo esportivo. Na próxima seção serão discutidas as competências dos gestores esportivos, desta maneira o estudo

buscará analisar o ambiente dos clubes esportivos sociais relacionando com as competências empreendedoras de seus gestores.

2.2.3 Competências dos Gestores Esportivos

Para desempenhar as atividades relacionadas aos clubes esportivos sociais os gestores necessitam de características de direção, responsabilidade e organização para atingirem os objetivos, essas características nos gestores de clubes esportivos sociais podem ser consideradas como suas competências (Gomes, 2001). Já Parkhouse e Ulrich (1979) citam que a gestão esportiva necessita de ações e características que formam o perfil profissional: tomada de decisões, liderança, comunicação, definição de metas, atitude, energia, desenvolvimento de carreira e gestão de *stress*.

Da mesma forma, Martins e Paganella (2016) colocam que os gestores esportivos devem ter habilidades de formação tais como: Habilidades Técnicas (formação acadêmicas), Habilidades Humanas (liderança), Habilidades Conceituais (conhecimento interno). Para compreender esses comportamentos surgiu a necessidade de observar estudos anteriores sobre competências dos gestores esportivos, de acordo com os exemplos citados a seguir.

Choi (2005) relata que as competências administrativas são separadas em seis categorias: relações técnicas, humanas, conceptual, negociação, política e habilidades intuitivas. O mesmo autor revela que competências administrativas ajudam o gestor a compreender, mudar e melhorar efetivamente uma organização, bem como contribuir para a evolução pessoal do gerente. Na magnitude econômica da indústria esportiva surgem contextos que necessitam de situações administrativas que precisam de profissionais qualificados e competentes para o bom andamento da organização esportiva.

As competências da gestão esportiva possuem um papel de grande importância na formação acadêmica de futuros profissionais. Com ênfase na formação do Gestor esportivo Barcelona e Ross (2004) revelaram em seu estudo quatro fatores que representam as competências essenciais necessárias dos gestores esportivos: técnicas de gestão, programação esportiva, administração de empresas, e perspectivas teóricas.

Snitko (2015) cita que uma boa compreensão de competências e capacidades ajuda a criar benefícios em algumas partes da cadeia de valor, auxiliando na captação de novos associados. O mesmo autor relata que a relação sobre os conceitos de capacidade e competência foram formados pela natureza dinâmica do mercado moderno, baseado nas

capacidades de uma empresa em se integrar, construir e se reconstruir por meio de suas competências internas e externas, se adaptando as necessidades e oportunidades do ambiente.

Para isso o gestor esportivo de um clube necessita ter competências básicas multidisciplinares, ter conhecimento orçamentário de recursos humanos, instalações, publicidade, marketing, relações com mídia e arrecadação de recursos financeiros (Eksteen, 2013).

Outro estudo realizado em clubes de futebol da Alemanha apresentaram sete grupos de competências dos gestores esportivos: (a) Gestão de recursos, (b) Tecnologia da Informação; (c) Marketing para a profissional esportivo, (d) Contabilidade, financiamento, (e) legislação ofertas de serviços, (f) gestão de instalações e (g) ciência do esporte (Horch & Schütte, 2003).

Já o estudo de Vieira e Stucchi (2007) analisaram as competências do gestor esportivo brasileiro, nos itens que formam o perfil de competências: (a) conhecimento de esportes; (b) habilidade em negociação; (c) planejamento estratégico; (d) processo decisório; (e) lidar com reclamações; (f) conhecimento legal; (g) captação de recursos; (h) motivação dos funcionários; (i) supervisão de recursos humanos. Da mesma forma Nolasco *et al.*, (2005) comenta que gestores competentes possuem características de liderança, uma boa direção e organização esportiva, as suas competências comportamentais são: ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.

Já Toh (1997) construiu um instrumento para determinar as áreas necessárias para a formação de competências dos gestores esportivos (COSM), esse modelo foi baseado nos estudos de Jamieson (1980). Esse instrumento foi testado e validado através de um levantamento com gestores esportivos de clubes, associações, parques e organizações de recreação, em que foram definidas seis áreas de competência da gestão esportiva são elas: Governança, Funções esportivas, financeiro, gestão de riscos, conhecimentos de informática e comunicações.

A Associação Nacional de Desporto e Educação Física (NASPE) e a Sociedade Norte-Americana de Gestão de Desporto (NASSM) propuseram desenvolver uma força-tarefa no currículo de gestão do esporte, surgindo assim a NASPE-NASSM (1993). Foi sugerido que a base deveria ser nas competências adquiridas nos cursos de graduação, mestrado e doutorado. Os conhecimentos para a formação de competências na gestão esportiva poderiam ser desenvolvidos a partir dos seguintes tópicos: ética, marketing, comunicação, finanças,

economia, aspectos legais, governança e experiência de campo em gestão do esporte (NASPE-NASSM, 1993; apud por Choi, 2005).

Na próxima seção serão destacados os procedimentos metodológicos e sua aplicabilidade junto ao tema da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O gestor esportivo é o responsável pela criação, desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico (Slack & Parent, 2006), ou seja, o destino de uma organização esportiva está nas decisões desses gestores. Entretanto, o campo da gestão esportiva ainda está em desenvolvimento no Brasil e no mundo, com isso justifica-se a necessidade de trabalhos acadêmicos que ajudem na compreensão e desenvolvimento do tema. Posto isso, observar que os gestores esportivos possuem competências empreendedoras cujo intuito é o de contribuir com a formação e especialização do profissional no seu dia a dia (Ratten, 2011), como por exemplo, utilizando-as para suprir conflitos organizacionais (Soares, 2013) desenvolver uma gestão que possa dirimir os conflitos existentes entre as prioridades (Korkmaz & Aydemir, 2015), dentre outras situações. Os procedimentos metodológicos a seguir apresentam os recursos utilizados na pesquisa para a melhor compreensão desta problemática.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva e utiliza dos recursos interpretativos, comuns para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa. Visa ainda, compreender as competências dos participantes e os significados que atribuem frente aos conflitos diários. A pesquisa qualitativa interpreta qualquer forma de atividade humana (escrita, auditiva ou visual) pelo comportamento (Gibbs, 2009) e pela problemática do fenômeno (Creswell, 2010).

3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Com objetivo de analisar as competências empreendedoras que contribuem na gestão de conflitos dos gestores voluntários e remunerados de clubes esportivos sociais, esta pesquisa tem um caráter exploratório e descritivo (Vergara, 1990). Para Gibbs (2009) a utilização de métodos qualitativos é essencialmente significativa gerando uma grande diversidade de dados que enriquecem a análise e interpretação dos dados.

3.3 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Optou-se pela entrevista como instrumento de coleta de dados, apoiadas em um roteiro semiestruturadas (Apêndice A), visando contemplar os constructos do problema de pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para interpretação dos resultados (Flick, 2009).

3.4 OBJETO DE ESTUDO

Esta pesquisa tem como contexto de estudo os clubes esportivos sociais. Esse termo oficial é utilizado pela Confederação Brasileira de Clubes (CBC) e, a estrutura dos mesmos é composta por gestores, membros da CBC.

A CBC e seus filiados estão inseridos neste Setor, com mais de 6.500 clubes no Brasil, crescendo gradativamente desde a fundação da entidade. A missão da CBC é atender as necessidades dos clubes, promovendo a melhoria contínua da prestação de serviços, de acordo com a qualidade exigida, bem como atrair, desenvolver e motivar os clubes a aumentar a representatividade do segmento, para garantir a excelência destes serviços. A CBC é a única representante do segmento representado por seus filiados no Brasil (Boscolo, Garcia & Rondini, 2006, p. 318).

A CBC em 1996 incentivou a criação de sindicatos/federações estaduais como seus representantes nos Estados. Os sindicatos são estruturados como um modelo federativo, porém sua principal missão é a de defender os interesses dos clubes esportivos sociais e a valorização da sociedade brasileira por meio do associativismo e do lazer. A entidade proporciona consultorias para os gestores dos clubes como um sindicato ao prestar assessorias (jurídicas, tributárias, trabalhistas, administrativas e esportivas) aos clubes filiados (Boscolo *et al.*, 2006).

O mesmo autor citava em 2006 que já existiam cerca de catorze sindicatos/federações filiados a CBC nos principais Estados brasileiros. Em São Paulo o representante da CBC é o Sindicato dos Clubes Esportivos do Estado de São Paulo (SINDICLUBE), com mais de três mil clubes paulistas filiados, ele é o único representante dos clubes esportivos sociais no Estado sendo o interlocutor junto a CBC.

O nosso objeto de pesquisa é o gestor de clubes esportivos sociais da região do grande ABCD paulista (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano e Diadema). A região é composta por vários clubes tradicionais com um número significativo de associados, entre eles quatro clubes são filiados a CBC e ao SINDICLUBE.

3.5 RESPONDENTES

Gestores voluntários (GV) e remunerados (GR) pertencentes aos clubes esportivos sociais (CES) da região do Grande ABCD localizados na metrópole paulista foram os respondentes da pesquisa. Os critérios de escolha dos clubes, bem como dos gestores, atenderam aos seguintes requisitos:

- a) Clubes esportivos sociais com o mínimo de 5000 associados;
- b) Clubes esportivos sociais com o mínimo de 30 anos de existência;
- c) Clubes esportivos sociais com estatuto formal;
- d) Clubes esportivos sociais administrados por gestores GV e GR;
- e) Gestores de clubes esportivos sociais com o mínimo de 12 meses na função;

Clubes Esportivos Sociais	Cidade	Nº de Associados	Tempo de existência
ADC Mercedes Benz	Diadema – SP	6200	60 anos
Clube Atlético Aramaçan	Santo André	21500	86 anos
Movimento de Expansão Católico	São Bernardo do Campo	10400	57 anos
Primeiro de Maio Futebol Clube	Santo André	14200	103 anos

Figura 3 – Clubes participantes da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

O primeiro contato realizado com os participantes foi feito por meio de uma carta convite de apresentação da pesquisa (Apêndice B). Após o aceite para participar da pesquisa, foi agendado os encontros e na ocasião dos mesmos, foi solicitado a assinatura dos termos de consentimento dos entrevistados (Apêndice C). Foram realizadas 8 (oito) entrevistas, sendo 4 (quatro) com Gestores Voluntários e 4 (quatro) com Gestores Remunerados de 4 (quatro) clubes esportivos sociais filiados ao Sindicato dos Clubes Esportivos do Estado de São Paulo (SINDICLUBE) e, respectivamente filiados à Confederação Brasileira de Clubes (CBC), conforme Figuras 3 e 4.

Clube Esportivo Social (CES)	Gestores dos CES	
ADC Mercedes-Benz	Voluntário	Paulo Cesar dos Santos
	Remunerado	Priscila Fernanda Almeida
Clube Atlético Aramaçan	Voluntário	Norton Rodrigues Machado Junior
	Remunerado	Mauricio Antonio Camargo
Movimento de Expansão Católico	Voluntário	Rogério Arlindo dos Prazeres
	Remunerado	Henry Rubio de Souza
Primeiro de Maio Futebol Clube	Voluntário	Fernando Felipe Monte Machado
	Remunerado	Romulo Marzano Filho

Figura 4 – Gestores participantes da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Após as entrevistas os dados foram transcritos e categorizados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). As categorias foram organizadas, por um lado, tendo os tipos de conflitos vivenciados pelos gestores frente às decisões do dia a dia e, por outro lado, utilizando como parâmetro a tipologia de competências de Man e Lau (2005).

Desta forma, as categorias relacionadas aos conflitos foram decididas *a priori* e as categorias relacionadas às competências empreendedoras foram organizadas *a posteriori*. Além destas duas categorias, a análise contemplou as ações dos gestores, diferenciando os voluntários dos remunerados, caracterizando a terceira categoria (Figura 5).

CATEGORIAS	CONTEÚDO
I. Gestão de Conflitos (GC) - Tipos de conflitos existentes nos clubes esportivos sociais. - Situações que geram conflitos. - Consequências dos conflitos.	A gestão de conflitos é definida como um processo cognitivo do conflito, em que o conflito pode ser prevenido ou quando já sentido deve ser estimulado ou manipulado. As diferenças surgem nas relações entre gestores, operacionais, administrativos e técnicos, pois o ambiente é formado pela diversidade de pessoas, departamentos, de tarefas, responsabilidades, interesses, entre outros (Amis <i>et al.</i> , 1995; Alper <i>et al.</i> , 2000).
II. Ações dos Gestores de Clubes Esportivos Sociais junto aos Conflitos (AGC) - Gestores Voluntários - Gestores Remunerados	Ações profissionais relacionadas ao perfil e atitudes características dos gestores voluntários e remunerados, como por exemplo, tomada de decisões, liderança, comunicação, relacionamentos, definição de metas, atitudes, gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros, desenvolvimento de carreira e gestão de <i>stress</i> , entre outros. As ações dos GV são administrativamente macro, já as ações dos GR são técnicas, de maneira micro, sendo técnica e especializada (Parkhouse & Ulrich, 1979; Gomes, 2001; Shilbery & Ferkins, 2011).
III. Competências Empreendedoras (CE) - Oportunidades - Relacionamentos	Ações competentes são características de líderes que geram um bom desempenho em um ambiente empresarial. Estão voltadas aos princípios do empreendedorismo identificando oportunidades que possam gerar sucesso empresarial. Características primordiais do poder decisivo. Elas são consideradas fatores primordiais pela força da sua figura na organização e o seu poder decisivo de

• Conceituais • Inovadoras • Administrativas • Sociais • Estratégicas • Aprendizagem • Equilíbrio	influência em todo o planejamento estratégico da empresa, ou seja, a sua formação profissional e educacional, a idade e suas experiências que estão atreladas as competências preponderantes ao sucesso individual e para o desempenho organizacional. São considerados componentes que estão enraizados nos indivíduos (traços, personalidade, atitudes, papel social e autoimagem), bem como aqueles que podem ser adquiridos no trabalho ou através da formação e da educação (habilidades, conhecimento e experiência) (Chandler & Hanks, 1994; Man & Lau, 2005).
---	---

Figura 5 – Categorias da Pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

A Figura 5 traz as categorias embasadas, conceitualmente, nas definições operacionais, dos autores referências da presente pesquisa.

Dando sequência ao desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, a Figura 6 apresenta o modelo de pesquisa, visando relacionar quais competências empreendedoras contribuem na gestão de conflitos dos gestores dos clubes esportivos sociais.

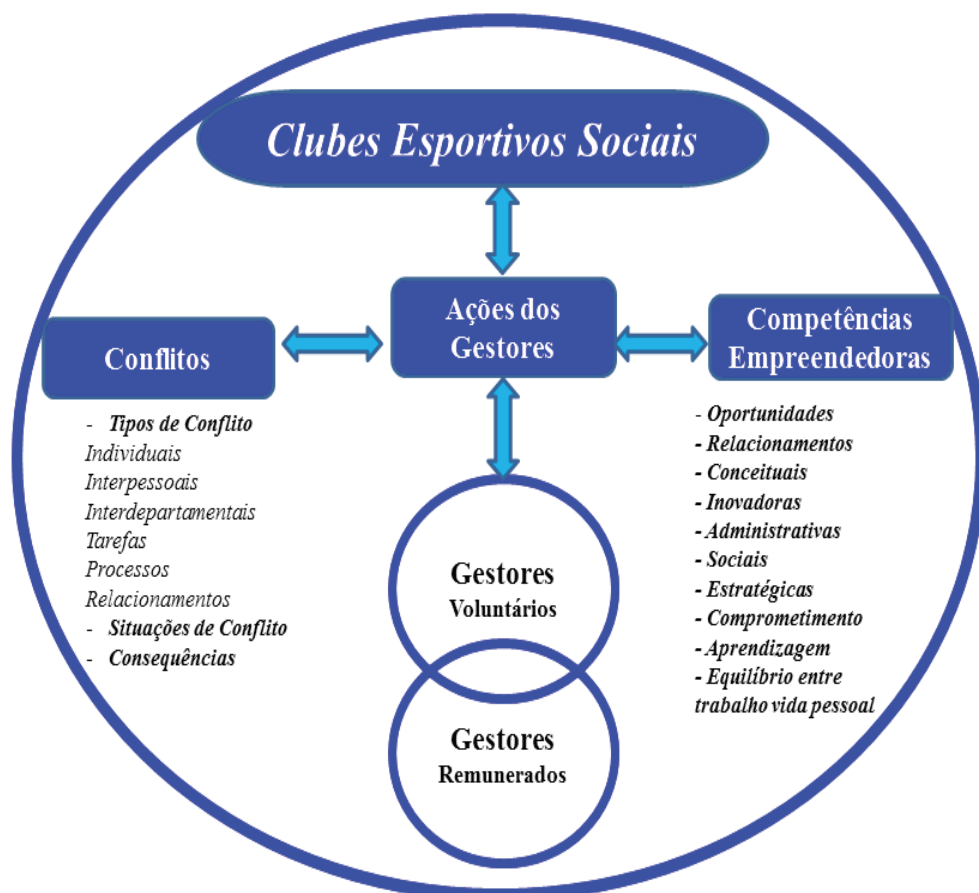


Figura 6 – Modelo de Pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Esta figura apoia a análise dos resultados, procurando atender os objetivos específicos da presente pesquisa.

3.6.1 Categorização das Respostas

A categorização das respostas podem induzir os dados ao encontro de padrões na sua interpretação (Gibbs, 2009). Com isso, após a coleta dos dados as respostas serão categorizadas de acordo com os objetivos de estudo.

A seção seguinte apresentará os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta seção, os dados demográficos levantados por meio das 8 (oito) entrevistas realizadas entre os gestores voluntários (GV1 a GV4) e os remunerados (GR1 a GR4) serão apresentados com o intuito de traçar um perfil dos gestores dos clubes esportivos sociais, conforme elucidam as Figuras 7 e 8:

CES	Gestores	Idade	Estado Civil	Cargo	Formação	Formação Complementar	Exerce outra função fora do CES	Tempo de Gestão no CES	Vínculo Profissional
CES1	GV1	49 anos	Divorciado	Presidente	Engenharia	Especialização	Sim: Engenheiro	9 anos	Estatutário
CES2	GV2	54 anos	Casado	Vice-presidente	Administração de Empresas	Pós-graduação – Administração Geral	Sim: Gerente	6 anos	Estatutário
CES3	GV3	46 anos	Casado	Diretor	Ciências Contábeis	-	Sim: Empreendimento privado	4 anos	Estatutário
CES4	GV4	64 anos	Casado	Vice-presidente	Educação Física	-	Sim: Empreendimento privado	10 anos	Estatutário

Figura 7 – Perfil dos Gestores Voluntários Participantes da Pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Na Figura 7 são apresentados os dados demográficos dos gestores voluntários, já na Figura 8 são expostos os dos gestores remunerados. O grupo de respondentes foi composto por sete homens e uma mulher entre 35 e 64 anos, sendo cinco casados, dois solteiros e um divorciado.

O grupo dos gestores voluntários era composto por um presidente, dois vice-presidentes e um diretor. A área de formação deles era diferenciada, composta por um engenheiro, um administrador, um contador e um educador físico. Sendo que apenas dois gestores possuíam uma formação especializada. No quadro diretivo voluntário todos os gestores entrevistados possuem outra função profissional sendo esta de caráter remunerado. O engenheiro e o administrador trabalhavam na sua área de formação, já os outros possuíam um empreendimento privado. Os voluntários possuíam um vínculo com o clube estatutário, em que cumprem ciclos de mandatos elegíveis. Os períodos de cada ciclo são de três anos, após este período são abertas novas eleições. Dos voluntários, o gestor que está por mais tempo no quadro diretivo tem 10 anos, seguido por outro gestor com nove, outro seis e o com o menor período de gestão voluntária possuía quatro anos.

ES	Gestores	Idade	Estado Civil	Cargo	Formação	Formação Complementar	Exerce outra função fora do CES	Tempo de Gestão no CES	Vínculo Profissional
CES1	GR1	46 anos	Solteira	Supervisora	Educação Física	Pós-graduação	Não	5 anos	CLT
CES2	GR2	49 anos	Casado	Gerente	Educação Física	MBA-Planejamento e Gestão estratégica em Marketing	Não	2 anos	CLT
CES3	GR3	35 anos	Solteiro	Coordenador	Educação Física	-	Não	4 anos	CLT
CES4	GR4	39 anos	Casado	Coordenador	Educação Física	-	Não	4 anos	CLT

Figura 8 – Perfil dos Gestores Remunerados Participantes da Pesquisa
Fonte: elaborada pelo autor

Na figura 8 o grupo de gestores remunerados respondentes é formado por um supervisor, um gerente e dois coordenadores. Todos os respondentes são graduados em educação física, e dois deles têm formação especializada. Diferentemente dos gestores voluntários, todos os respondentes remunerados não exercem outra função profissional, entretanto, mesmo eles possuindo um vínculo conforme a consolidação das leis de trabalho (CLT), o período de gestão dentro dos clubes são inferiores ao dos gestores voluntários. O gestor respondente com o maior período dentro do clube está há cinco anos na função, abaixo dois deles estão há quatro e o com menor período dentro do clube possui um vínculo de dois anos.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

A Figura 9 apresenta os dados organizacionais dos CES da região do grande ABCD que são filiados a CBC e ao SINDICLUBE. A figura é a apresentada pela ordem das entrevistas realizadas com os gestores voluntários e remunerados de cada organização.

CES	Estatuto: Finalidade Organizacional	Nº de Funcionários Remunerados	Departamentos Remunerados	Quadro Voluntariado	Natureza Jurídica
CES1	Proporcionar aos associados atividades esportivas, sociais, culturais e de lazer, promovendo a integração de pessoas e melhor qualidade de vida.	70	Administrativo Financeiro Contabilidade Compras Marketing Informática	Conselho Presidência Vice- Presidência Diretoria Executiva	OSFL
CES2	Consolidar a existência e funcionalidade da ética da sociedade, ressaltar a sua submissão à legislação superior, disciplina, autonomia e a convivência harmoniosa entre os poderes constituídos. Convalidar o direcionamento aos associados dos direitos advindos do vínculo associativo, bem como impor as exigências sobre o cumprimento das obrigações sociais.	212	Administrativo Financeiro Jurídico Social Esportes Futebol Patrimônio	Conselho Presidência Vice- Presidência Diretoria Executiva	OSFL
CES3	É a finalidade do clube, congregar as famílias, especialmente as crianças e os adolescentes, mediante projetos formalizados pelo clube, nas atividades cívicas, religiosas, esportivas, sociais, recreativas e culturais, além de defender os interesses das famílias, com ênfase nas crianças e adolescentes, visando aperfeiçoamento da sociedade civil.	80	Administrativo Financeiro Social Esportes Marketing Esportivo	Conselho Presidência Vice- Presidência Diretoria Executiva	OSFL

CES4	Promover, por todos os meios ao seu alcance, a prática da cultura física, do desporto em geral e intensificar a instrução moral, cultural e cívica dos associados que o compõem.	130	Administrativo Financeiro Contabilidade Informática Social Esportes Marketing Esportivo	Conselho Presidência Vice- Presidência Diretoria Executiva	OSFL
-------------	--	-----	--	---	------

Figura 9 – Modelo Administrativo de CES

Fonte: elaborada pelo autor

4.3 CATEGORIAS DE RESPOSTAS

Os resultados foram categorizados para atingir os objetivos da pesquisa. Após sucessivas leituras e as mesmas ficaram assim organizadas:

Categoria 1 - Gestão de Conflitos.

Categoria 2 - Ações dos Gestores voluntários e remunerados em decorrência dos conflitos.

Categoria 3 - Competências Empreendedoras que apoiam os gestores frente aos conflitos (Man e Lau, 2005).

4.3.1 Categoria 1 - Gestão de Conflitos (GC)

Nesta categoria as respostas confirmam a existência dos conflitos na gestão de clubes conforme previsto no referencial teórico. (Thibault *et al.*, 1991; Thibault *et al.*, 1994; Amis *et al.*, 1995; Gomes, 2001; Ferkins *et al.*, 2005; Slack & Parent; 2006; Sherry *et al.*, 2007; Shilbery & Ferkins, 2011; Soares, 2013).

A pesquisa observou as situações geradoras de conflitos entre os gestores dos CES, além dos tipos de conflitos presentes dentro desta organização esportiva, assim como as consequências frente à gestão dos conflitos dentro dos CES, conforme apresenta a Figura 10.

CES	Gestor	Tipos de Conflitos Existentes nos CES	Situações que Geram Conflitos	Consequências dos Conflitos
CES1	GV1	- Interdepartamental - Relacionamento - Tarefa - Processos - Individual - Interpessoal	- Distanciamento entre os departamentos. - Dificuldades na comunicação. - Temperamentos diferenciados. - Falta de profissionalismo. - Diferenças intelectuais. - Diferentes interesses entre gestores e suas pastas. - Vaidade. - Nos CES existe uma busca pelo poder. - O ser humano é passível de conflito, as pessoas cobram mais do que contribuem de contrapartida. - Divergências de opinião. - As decisões de maior impacto são realizadas junto ao quadro diretivo, as divergências são expostas e votadas. Após definição os votos vencidos devem aderir à vontade da maioria. - A idade do gestor é um fator de influência entre os seus pares. - Os gestores buscam resolver os problemas de suas pastas.	- Dificuldade administrava por falta de harmonia dos gestores. - Problemas de relacionamento entre gestores e departamentos. - Perda de qualidade e tempo. - As divergências opinião podem ser convergidas em oportunidades de novas ideias aumentando as possibilidades de ações estratégicas. - Divergências de opiniões e interesses entre os gestores mais jovens. - Parcialidades das decisões votadas geram problemas de relacionamento. - Decisões tomadas por interesses departamentais podem gerar problemas organizacionais.
	GR1	- Tarefa - Processos - Relacionamento - Interpessoal - Interdepartamental - Individual	- A falta de um conhecimento global de todas as áreas. - Falta de capacitação na área designada. - Pouco envolvimento dos gestores em outros departamentos. - Falta de trabalho coletivo entre os gestores. - Pouca autonomia para os gestores remunerados. - Baixo desenvolvimento de trabalhos em grupo. - Tempo de resposta no processo decisório. - Resistência de outros departamentos em seguir o planejamento estratégico. - Baixa integração entre as pastas. - Desenvolvimento de barreiras no processo decisório. - Baixo comprometimento de alguns gestores. - Planejamento organizacional realizado por meio de objetivos departamentais. Os gestores buscam paralelamente as metas do seu departamento para atingir os objetivos do CES.	- Falta de envolvimento entre os gestores. - Desmotivação pela falta do trabalho coletivo. - Desmotivação pelo baixo nível de autonomia. - Dificuldades em decisões coletivas. - Maior período de espera no processo decisório. - Ações realizadas após o prazo planejado. - Impacto no desempenho do CES. - Criatividade em momentos de dificuldades. - Resolver um problema leva ao crescimento profissional. - Possibilidades de novas estratégias.

			- Mudanças de prioridades. - Trocas de diretores. - Mudanças de processos. - Vaidade do quadro diretivo.	
CES2	GV2	- Interpessoal - Relacionamento - Tarefa - Processos - Individual - Interdepartamental	- Divergências de opiniões. - Divergências políticas. - Mudanças no quadro diretivo. - Alterações em processos e procedimentos. - Engessamento em procedimentos. - Divergências nos grupos de interesses. - Interesses pessoais à frente dos interesses do CES. - A cultura amadora dos gestores voluntariados. - Alterações generalizadas nos período de trocas de gestão. - Períodos de eleições geram disputas por espaço, poder e alianças. - Decisões relacionadas às questões financeiras do clube. - Fluxo financeiro aos setores, departamentos e pastas. - Assuntos levados à tona novamente de pautas votadas e definidas. - Excesso de voluntários com interesses pessoais e o baixo número de gestores remunerados com olhar profissional. - Divergências de opiniões no processo com o mesmo objetivo final.	- Surgimento de oposição política. - Alterações de membros do quadro diretivo. - Demissões de profissionais remunerados. - Formação de opiniões negativas dos associados. - Desenvolvimento de opositores. - Divisão de interesses no grupo diretivo. - Mudanças consecutivas no planeamento estratégico. - Sensação de inveja e ciúmes. - Insatisfação por questões de fluxo financeiro das pastas. - Decisões realizadas coletivamente por meio de votações. - As divergências geram novas ideias.
	GR2	- Individual - Tarefa - Processos - Interpessoal - Relacionamento - Interdepartamental	- Formação académica não especializada. - Falta de sequência nos trabalhos de gestões anteriores. - A falta de um plano diretor. - Necessidade de processos burocráticos e organizacionais. - Conflitos de opiniões e visões entre formações académicas (administradores, educadores físicos, entre outros). - Formação académica diferenciada da função exercida. - Baixa autonomia gerencial dos GR. - Incerteza e instabilidade profissional entre os GR. - Contratação de mão de obra inadequada. - Discussões em reuniões do quadro diretivo. - Posições políticas. - Estrutura arcaica dos clubes	- Divergências gerenciais. - Retrabalho. - Aumento de despesas. - Mudanças na equipe de trabalho. - Funções e serviços delegados inadequadamente. - Aumento da postura operacional e diminuição da postura gerencial dos GR. - Insatisfação de gestores em ações realizadas por meio de votação. - Dificuldade de trabalhos integrados entre os departamentos. - Baixa produtividade entre departamentos. - Diminuição de laços afetivos entre gestores. - Conflitos de interesses entre os gestores. - Possibilidade de conhecer um

			dentro de suas diretrizes. - Troca de favores entre gestores e associados. - Ações realizadas sob pressão dos GV. - Dificuldades organizacionais entre departamentos. - Barreiras administrativas impostas aos GV. - Interferência de gestores nas pastas que não estão sob sua gestão.	ponto de vista diferenciado. - Aumento de interesse em comum com o clube. - Surgimento de novas opiniões para decisões no clube.
CES3	GV3	- Processos - Relacionamento - Individual - Interpessoal - Interdepartamental	- Burocratização de processos. - Decisões centralizadas no estatuto. - Gestores que usam o clube com intenções políticas. - Ações realizadas com intuito de receber benefícios particulares. - Impulso inicial individual dos gestores. - Paradigmas internos. - Resistência nas situações de mudança. - Ausência de relacionamento social. - Decisões voltadas aos interesses de pastas. - Divergências de opiniões. - Fluxo financeiro. - Ingerência de pastas. - Discussões para definição de objetivos do CES.	- Reuniões para resolução de processos burocráticos. - Adaptações ao estatuto. - Desvio no planejamento estratégico. - Dificuldade em atingir os objetivos do CES. - Adequação ao modelo coletivo do clube. - Dificuldades em criar e alterar processos. - Poucas alterações no modelo diretivo. - Decisões departamentais. - Diversificação de objetivos. - Reuniões pautadas para discutir assuntos para gerar soluções. - Decisões que não agradam a todos. - Problemas no convívio. - Diversidade de caminhos para atingir os objetivos CES.
	GR3	- Interpessoal - Processos - Tarefa - Individual - Relacionamento Interdepartamental	- Divergências de grupo. - Falta de planejamento. - Modelo de administração ultrapassada. - Baixa autonomia dos GR. - Centralização do poder pelos GV. - Mudança contínua de membros do quadro diretivo. - Instabilidade profissional. - Visão Amadora dos GV. - Baixo nível de comprometimento por alguns GV. - Os setores não possuem definições específicas de funções. - Resistência em possíveis alterações. - Opinião prevalente dos GV. - Níveis diversificados de conhecimento dos GV. - Prazo de resposta para questões administrativas. - Conflito de interesse nos	- Problemas de relacionamento em grupo. - Decisões não planejadas antecipadamente. - Limitações em gerenciar conflitos. - Baixa interferência e pouca contribuição dos GR. - Ingerência administrativa. - Divergências de responsabilidades. - Conflitos de prioridades. - Insatisfação na escolha das prioridades. - Baixa influência administrativa dos GR.

			períodos eleitorais. - Prioridades diversificadas.	
CES4	GV4	- Individual - Interpessoal - Interdepartamental - Processos - Tarefa - Relacionamento	- Falta de tempo para o trabalho voluntário. - Poucos GV ligados ao esporte. - Excesso de controle do conselho fiscal. - Excesso de opiniões de conselheiros. - Interesses pessoais. - Reuniões para discutir o planejamento. - Inflexibilidade estatutária. - Dificuldades de aprovação da peça orçamentária. - Fatores eleitorais. - Interesses políticos durante período de gestão. - Falta de continuidade nas ações da gestão anterior. - Curto período de gestão. - Não ter um plano diretor. - Excesso de vaidade os gestores. - Membros do quadro diretivo torcendo contra outros gestores. - Ser mal interpretado - Desistência de GV. - Falta de patrocinadores. - Nível de autonomia. - Divergências votadas e definidas em reuniões. - Ultrapassar o limite de área. - Divergências de ideias. - Divergências de opiniões.	- Não acompanhar o dia a dia do clube. - Falta de conhecimento específico. - Insatisfação por não seguir uma sugestão. - Ações estratégias prejudiciais ao CES, pelo motivo de escolas pessoais. - Novas sugestões e novos pontos de vista. - Descontentamento dos valores financeiros disponíveis ao departamento. - Perda do tempo de gestão realizando barganhando votos. - A não finalização d propostas eleitorais. - Aumento de despesas e perda de recursos em por não dar continuidade na gestão anterior. - Problemas de relacionamento. - Resolução de divergências pela maioria dos votos. - Surgimento de novas ideias. - Opiniões que podem ser aproveitadas.
	GR4	- Processos - Tarefa - Relacionamento - Interpessoal - Interdepartamental - Individual	- Fatores específicos de cada clube. - Não ter conhecimento das necessidades dos associados. - Resistência sobre novidades ou alterações no modelo administrativo do CES. - Os grupos mais novos prezam por mudanças, porém os grupos mais velhos optam pelo tradicionalismo. - Grande interferência do setor financeiro em outras áreas. - Solicitações do departamento financeiro para cortar gastos. - Aumento das divergências entre GV em momentos de crise. - Batalha constante sobre o uso dos valores de receita do CES. - Ausência de condições de trabalho. - Poucos trabalhadores do CES. - Dificuldades de	- Ações padronizadas que surtem o efeito esperado. - Insatisfação do público alvo. - Ausência de atualização no modelo administrativo e consequente dificuldades em implantar melhorias para o CES. - Decisões que atendam o interesse da maioria. - Insatisfação pela interferência de outros departamentos. - Encerramento de atividades dentro do clube. - Demissões por dificuldades do CES em momentos de crise. - Insatisfação dos GV que possuem interesses diferenciados da ação realizada. - Atividades realizadas com baixo nível de qualidade. - Decisões com o conhecimento dos gestores presentes nas reuniões. - Acatamento do GR

			relacionamento com os GV que não possuem conhecimentos específicos. - As divergências vêm de cima para baixo. Autonomia dos GR apenas em decisões simples. - Decisões complexas são realizadas pelos GV. - Divergências entre GV são resolvidas pela presidência. - Interesses de GV apenas na sua pasta. - Interesses pessoais de GV. - Interferência do ego dos GV nas decisões estratégicas. - Aumento de divergências entre GV em períodos eleitorais. - Críticas sobre ações dos gestores.	subordinados. - A não participação dos GR com conhecimentos especializados em decisões importantes do CES. - Interesses pessoais acima dos interesses do CES. - As críticas trazem reflexões de algo possa ter sido esquecido.
--	--	--	---	---

Figura 10 – Situações e Ações Conflitantes Dentro dos CES

Fonte: elaborada pelo autor

4.3.2 Categoria 2 – Ações dos Gestores Voluntários e Remunerados em Decorrencia dos Conflitos

A segunda categoria apresenta as ações dos gestores voluntários e remunerados para com o clube esportivo social sobre situações de conflitos. Na Figura 11 foram observadas as ações preventivas, as ações durante o processo conflitante e as ações após o ocorrido.

CES	Gestores Voluntários (GV)	Gestores Remunerados (GR)
CES1	- As decisões são compartilhadas com os membros da direção. - Utiliza ações estratégicas para atingir os objetivos planejados. - O estatuto social é utilizado como um código de conduta. Por muitas vezes é uma ferramenta facilitadora, porém também pode ser considerado um limitador nas ações. - Possui missão, visão e valores, entretanto não é mais utilizado. Foi criado na gestão anterior e atualmente utilizamos apenas a missão como forma ilustrativa. - Suas ações são motivadas pelo desejo de realização em prol do clube. - Como fator desmotivador para as ações do gestor foram citados fatores financeiros e questões de falta educação e relacionamento com associados. - Como dificuldade nas suas ações foi citada a falta de tempo em se empenhar na sua função voluntariada. - A falta de um conselho mais atuante e a falta de uma diretoria mais planejadora e menos	- Processo decisório operacional no departamento de atuação. - Conhecimento global dos outros setores. - Envolvimento nas áreas de pouco conhecimento. - Conhecimento específico na área. - Liderança. - Conhecer a equipe de trabalho. - O planejamento é realizado por meio do estatuto. As ações devem ser adaptadas para atender as normas. Em caso de grandes limitações, as sugestões são passadas para o quadro diretivo analisar possíveis atualizações para facilitar o processo. - Mesmo não sendo utilizada como uma empresa, a missão do clube é de atender os interesses dos seus associados. - As ações são motivadas na criação, desenvolvimento, realização e participação de atividades. - As ações do CES dependem do envolvimento dos grupos de gestores.

	operacional dificultam as ações administrativas. - As ações que contemplam o estatuto só podem ser resolvidas junto ao conselho. Quando a decisão é administrativa o processo é consensual. - As decisões são tomadas após análise da parte técnica, financeira e sentimental. São avaliadas todas as oportunidades, a definição é no maior voto. Após decisão quem votou contra deve aderir à decisão da maioria. Quando não existe consenso à decisão é do presidente. - As ações frente aos conflitos são realizadas de duas maneiras: A primeira no início do processo realizando a decisão imediata; já a segunda após avaliações de oportunidades.	- Algumas ações são comprometidas pela demora da resposta dos voluntariados que não tem carga horária definida com a organização. - As ações são discutidas e definidas em reuniões entre os membros do quadro diretivo. - Quando não existe envolvimento ou retorno de outras áreas, o departamento realiza a função de outras áreas para que o associado não deixe de ser atendido. - Questões de vaidade interferem nas ações dos GV. - Existem ações de gestores querendo interferir na pasta dos outros. - As ações dos GR devem ser adaptativas as mudanças, políticas as necessidades e didáticas para o entendimento do GV. - As ações devem ser documentadas e planejadas antecipadamente. - Avaliar a necessidade da situação e priorizar o que é urgente. - Evitar ações que gerem conflito.
CES2	- Insatisfação com ações realizadas por outros grupos diretivos. - Sentimento de poder contribuir ou gerar mudanças necessárias para o desenvolvimento do CES. - O gestor voluntário demanda as diretrizes necessárias para a gestão. - O gestor remunerado que estrutura todas as ações e atende os associados. - Criação de procedimentos e processos organizacionais. - Utilização de procedimentos indicados as empresas privadas para gerenciar clubes esportivos sociais. - Atualizações ao estatuto social. - Utilização de regimentos internos. - Necessidade do GV em trazer conhecimentos específicos externos para agregar ao clube. - A necessidade de uma carga horária fixa para os gestores voluntários dentro do clube. - Reduzir mudanças de gestores durante ciclos de gestões. - Utilização de um regimento interno que não possa ser alterado facilmente nas trocas de diretorias. - Transparência administrativa que possa ser fiscalizada por opositores políticos. - Decisões conjuntas com outras pastas. - Diminuição do prazo de respostas para nos processos decisórios. - Resolução de divergências inicializadas e finalizadas na mesma reunião. - Análise de novas ideias nos processos decisórios. - Aumento do número de gestores remunerados e diminuição de gestores voluntários dentro do clube esportivo social.	- Conhecimento esportivo adquirido e formação em educação física. - Conhecido global em áreas administrativas. - Planejamento orçamentário. - Busca por cursos de formação profissional. - Busca por cursos de especialização. - Criar um bom relacionamento interpessoal entre a equipe e os departamentos. - Utilização de normas e regras. - Utilização do estatuto e dos regimentos internos. - Evitar mudanças nos objetivos dos clubes. - Criação de um plano diretor. - Utilização de processos administrativos. - Normatização do ISO9001. - Conhecimento da atividade fim do clube (esporte e lazer). - Educadores físicos devem buscar conhecimentos em áreas administrativas. - Gestão de liderança compartilhada. - Reuniões direcionadas. - Discutir processos. - Identificar a causa dos conflitos e buscar a solução. - Deixar claro a prevalência do objetivo do CES.
CES3	- Colocar-se à frente em situações de desacordo coletivo. - Disponibilidade para acompanhar os processos	- Manter uma boa equipe de trabalho. Ter um grupo de confiança e qualidade. - Organização.

	do clube. - Vontade de resolver situações para o melhor desenvolvimento do clube. - A criação de regras e procedimentos. - Adequar os procedimentos para todos. - Atualizações aos modelos ultrapassados. - Abertura de diálogos. - Buscar o consenso. - Expressar-se de forma clara. - Nos casos em que não existem acordos, a decisão é encaminhada para a presidência. - Discutir soluções para gerar novas resoluções. - Nunca deixar de discutir divergências.	- Ter um planejamento estratégico de qualidade. - Diálogo para conquistar autonomia em situações decisórias. - Aproximação no relacionamento dos departamentos. - Quebrar paradigmas administrativos. - Possuir conhecimentos específicos. - Decisões de grande importância devem ser passadas para presidência. - Discutir o esporte como prioridade em CES. - Formar o quadro diretivo com um número maior de gestores com conhecimentos esportivos.
CES4	- Ações motivadas pelo afeto com o clube. - União de equipe estável para compor grupo diretivo. - Conhecimentos colocados em prática de experiência anteriores. - Buscar conhecimento na área esportiva. - Conciliar vida particular com o trabalho voluntário. - Delegar funções. - Dar autonomia para subordinados. - Formar equipe com vivência na área esportiva. - Buscar autonomia junto ao conselho fiscal e deliberativo. - Não realizar ações com interesse próprio e sim dos associados. - Realizar reuniões para colocar em votação decisões. - Realizar uma gestão diferenciada, pois o clube é uma organização com uma estrutura específica. - Utilização do estatuto na peça orçamentária. - Gerar atualizações sobre o estatuto. - Autonomia para utilizar a peça orçamentária do departamento. - Criar um plano diretor para obrigar o seguimento dos projetos anteriores. - Buscar diminuir as vaidades dos gestores. - Ser menos vaidoso. - Trabalhar com prazer para melhor o clube. - Trabalhar com transparência nos processos. - Se comunicar bem para não ser mal interpretado. - Colaborar em outras áreas. - Buscar receitas externas para o departamento não dependo exclusivamente da peça orçamentária. - Realizar reuniões para discutir pequenas e grandes divergências. - Nos casos em que não existe acordo encaminhar ao presidente. - Ouvir e analisar opiniões divergentes para criar novas possibilidades.	- Saber o que está acontecendo dentro do CES. - Ações diferenciadas em a cada CES. - Propor mudanças e melhorias no modelo administrativo e no planejamento estratégico. - Opção por estratégias visando atender a maioria dos associados. - As divergências são comunicadas, argumentadas e colocadas aos GV diretos. - GR possuem autonomia para resolver ações simples do dia a dia. - As decisões mais complexas são encaminhadas aos GV, em que são discutidas e votadas. - Os GR buscam resolver suas divergências com seus pares. Apenas os casos mais graves são encaminhados aos GV. - As decisões não são impostas. Os gestores buscam a compreensão. - Ouvir e analisar situações de críticas para observar realizar uma autoanálise. - Possuir uma visão global sobre o clube. - Conversar e argumentar os pontos de vistas conflitantes de cada um. - As discussões são conduzidas por meio de análise de consequências.

Figura 11 – Ações dos Gestores de Clubes Esportivos Sociais em Decorrencia dos Conflitos

Fonte: elaborada pelo autor

4.3.3 Categoria 3 - Competências Empreendedoras

Na terceira e última categoria, os resultados coletados com os gestores voluntários dos clubes esportivos sociais são observados na Figura 12, e os resultados coletados dos gestores remunerados são observados na Figura 13. Ambas as figuras relacionam as competências dos gestores sob a luz da tipologia das dez competências empreendedoras de Man e Lau (2005).

Competências Empreendedoras (CE)	GV1	GV2	GV3	GV4
Oportunidades	- Utilização de oportunidades como ações estratégicas. - O conflito gera a oportunidade de ver o meu ponto de vista de outra forma.	- O conflito gera ideias novas - Ouvir novos posicionamentos. - Possibilidade de realizar autoavaliação por meio de críticas.	- Oportunidade de todos os membros colocarem suas opiniões para definir um único objetivo.	- O conflito gera possibilidades de discutir os problemas de cada ideia. - Surgimento de novas ideias por meio de conflitos. - Várias opiniões para chegar em uma única ideia.
Relacionamentos	- Saber ouvir. - Boa comunicação entre os gestores.	- Boa convivência. - Saber ouvir mais e falar menos. - Bom relacionamento. - Ter paciência. - Controlar pessoas. - Saber dizer não.	- Ter um bom relacionamento com todos. - Saber se expressar. - Saber ouvir. - Aceitar críticas.	- Bom relacionamento com a equipe. - Realizar reuniões.
Conceituais	- Conhecimento específico da pasta em que está como gestor. - Ser aglutinador. - Equilíbrio. - Percepção.	- Conhecimento externo trazido pelo gestor voluntário para ajudar o clube. - Conhecer os processos. - Decisões coletivas. - Reuniões individuais.	- Boa articulação. - Ser aberto ao diálogo.	- Saber se comunicar. - GV com conhecimento específico da pasta.
Inovadoras	-	-	-	-
Administrativas	- Liderança - Postura de líder.	- Postura de líder, não de chefe. - O gestor não precisa ter o conhecimento específico, mas sim ter uma equipe que tenha. - Autonomia aos GR.	- Posicionar-se à frente. - Liderança.	- Avaliar possibilidades. - Dar autonomia aos GR. - Ser transparente nos processos.
Sociais	- Decisões voltadas ao CES. - Administrar o patrimônio.	- Decisões políticas.	- Estar com pessoas. - Ver as pessoas realizadas. - Entrar em reuniões para buscar soluções não para CES. - Administração política.	- Diminuir a vaidade dos GV. - Alterar os interesses particulares. - Dividir responsabilidades. - Continuar com projetos das gestões anteriores. - Influência política.
Estratégicas	- Tomada de decisões estratégicas para o desenvolvimento do clube.	- Desenvolvimento de estratégias departamentais.	- Ações estratégicas voltadas ao departamento.	- Planejar ações de acordo com a peça orçamentária.
Comprometimento	- A vontade fazer o clube crescer e desenvolver.	- Desejo de fazer dar certo. - Paixão pelo clube.	- Vontade de querer fazer acontecer.	- Comprometimento com o CES pelo longo período como associado.

	- Ser perseverante. - Disponibilidade para trabalho voluntário.	- Disponibilidade.	- Disponibilidade.	- Desejo de contribuir com o clube. - Ser participativo. - Disposição para trabalho voluntário.
Aprendizagem	-	-	-	-
Equilíbrio	- Disposição de tempo livre para trabalho voluntário e compromissos particulares	- Igualização do tempo livre entre os compromissos profissionais e os voluntários.	- Disponibilidade para dedicar-se ao trabalho voluntário juntamente com a vida profissional.	- Conciliação do trabalho voluntário com os compromissos pessoais.

Figura 12 – Competências Empreendedoras do GV de CES

Fonte: elaborada pelo autor

Competências Empreendedoras (CE)	GR1	GR2	GR3	GR4
Oportunidades	- O conflito gera adaptação e criatividade. - Buscar por inovações externamente.	- Oportunidades de analisar opiniões divergentes	- Conflito gera novas visões para o CES.	- O conflito gera oportunidades de reanálise.
Relacionamentos	- Saber ouvir. - Administrar a convivência entre GV.	- Manter um nível relacionamento entre os gestores. - Empatia com os gestores. - Administrar situações divergentes entre os GV.	- Boa equipe de relacionamento - Equipe de confiança. - Priorizar o setor esportivo dentro do clube. - Lidar com problemas individualmente.	- Comunicar aos GV os acontecimentos do CES. - Reuniões para argumentar e votar. - Poder de persuasão sobre os GV. - Discutir ações baseadas em 75 onseqüências. - Aprender a conviver com cada – GV com um perfil diferente.
Conceituais	-	-	-	-
Inovadoras	- Criatividade em momentos de dificuldades. - Soluções para atender ações dos GV.	- Busca de métodos inovadores de gestão. - Criar estratégias para o desenvolvimento do CES.	- Quebra de paradigmas. - Criatividade para resolver problemas diários.	- Buscar alterar paradigmas com inovações ou tendências. - Alterar modelo tradicionalista.
Administrativas	- Gerenciar ações diárias.	- Procedimentos e processos organizacionais. - Gestão de pessoas. - Delegar atividades. - Gestão transparente.	- Criar. - Controlar. - Organizar. - Delegar atividades.	- Desenvolver. - Coordenar ações para os associados.

Sociais	- Envolvimento em decisões coletivas. - Ter integração com outros departamentos.	- Liderança compartilhada. - Reuniões para discutir divergências. - Diminuir interesses políticos e pessoais.	- Decisões por meio de diálogo com a equipe.	- Ajuda de um departamento com outro. - Conhecer o ambiente. - Pesquisar o perfil do público.
Estratégicas	- Desenvolvimento de ações para serem analisadas pelos GV. - Planejamento operacional.	- Desenvolvimento de estratégias para o departamento.	- Criar regimentos e ações setoriais.	- Estratégias administrativas são passadas aos GV como possibilidades para serem analisadas.
Comprometimento	- Proatividade em realizar ações.	- Motivação por desafios administrativos.	- Motivação por desafios diários. - Crescimento profissional.	- Motivação em ver as coisas acontecerem.
Aprendizagem	- Adaptação ao modelo administrativo. - Busca pelo conhecimento em outras áreas. - Formação especializada em Gestão Esportiva. - Especialização na área de atuação. - Conhecimento global em outras áreas do CES.	- Atualização de conhecimentos. - Especialização na área de atuação. - Conhecimento nas áreas administrativa, financeira, contável e planejamento orçamentário. - Conhecimento na área fim.	- Formação especializada. - Possuir conhecimentos específicos.	- Graduação em educação física. - Conhecimento esportivo. - Ter conhecimento global.
Equilíbrio	-	-	-	-

Figura 13 – Competências Empreendedoras do GR de CES

Fonte: elaborada pelo autor

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo buscou dados que pudessem colaborar na resolução da questão de pesquisa por meio do objetivo proposto, ou seja, os dados apresentados anteriormente têm como finalidade identificar quais são as competências empreendedoras que contribuem na gestão de conflitos de gestores de clubes esportivos sociais e a discussão dos resultados contribui para a interpretação analítica dos dados coletados.

Os CES, mesmo sendo organizações esportivas sem fins lucrativos possuem aspectos de organizações burocráticas com relevante influência interna e externa (Ferkins *et al.*, 2005). O modelo teve seu auge nas décadas passadas e passa por período de adaptação à dinâmica moderna e competitiva (Gomes, 2001). O gestor do CES é a peça fundamental para esse processo, entretanto, o modelo híbrido composto por GV e GR possui divergências e apresenta especificidades, em função de seus profissionais.

Conforme o referencial teórico, os gestores voluntários realizam um trabalho filantrópico para com o clube, porém, nem sempre possuem a formação ou especialização necessária para a função realizada (Soares, 2013). Conforme relatado anteriormente, a necessidade de uma gestão moderna e competitiva faz com que os GV busquem profissionais que tragam conhecimentos técnicos e especializados para colaborarem na gestão do CES (Thibault *et al.*, 1991; Gomes, 2001; Slack & Parent, 2006).

Sempre trabalhei em clubes. Um deles pagou minha especialização. Nesse clube fiquei por 15 anos. Em 2003 fui monitor e depois professor de uma universidade na disciplina Administração Esportiva. Eu sempre consegui conciliar teoria e prática [GR2].

Sou empresário de uma companhia prestadora de serviços. Me tornei diretor por um convite. Por meu filho ser aluno de um projeto do clube, eu fui levado a me posicionar à frente dos outros pais nesse projeto. Essa postura minha fez com que eu fosse convidado a ser diretor adjunto deste projeto. O projeto teve êxito, e após isso fui convidado para assumir como adjunto do futebol e consequentemente como diretor como estou atualmente [GV3].

Eu iniciei como profissional de educação física. Eu sempre trabalhei em escolas e clubes, porém a minha formação profissional veio mesmo nos clubes. Como eu dava aula de todos os esportes, eu sempre tive uma vivência em todas as áreas esportivas. O que fazia com que eu vivenciasse os problemas de todas as áreas, além de participar de todos os eventos sociais também. Com isso surgiu a possibilidade de ser coordenadora de cursos na parte pedagógica, em que fiquei quatro anos nesta função. Com a mudança de presidência ele achou que era oportuno eu assumir a parte de gerência de esportes na qual atuei por seis anos [GR1].

Depois de um período de dois anos, por já existir um final de ciclo e início de processo de eleição, nós observávamos a existência de alguns problemas que não achávamos normal, como conflitos de opiniões e conflitos políticos. Então criamos uma chapa eleitoral e fomos eleitos. Nessa gestão eu entrei como diretor administrativo, no decorrer de um ano o presidente achou prudente mudar toda diretoria, nós erámos em sete vice-presidentes e ele trocou cinco de uma só vez! Aí ele me fez uma proposta para substituir o vice-presidente administrativo, pois o anterior estava desgastado [GV2].

Um dos fatores que contribuem para a gestão dos GV de CES é a visão humanista, pois eles são voltados a um trabalho filantrópico em um ambiente que possuem afeto. A motivação é colocada como fator primordial para exercer sua função. Suas ações são determinadas pela vontade em realizar benfeitorias ao clube.

Disponibilidade e vontade de fazer acontecer [GV3].

A gente faz da seguinte forma, primeiro ouve e observa para fazer o que a maioria das pessoas quer. Fazemos reuniões como um colegiado, o associado participa dando as suas opiniões, avaliamos o que é viável e votamos para colocar em prática [GV4].

Sobre a pergunta, eu penso que para ser gestor de um clube você deve ter 50% de vontade com 50% de conhecimento, quando você assume uma pasta que você tem conhecimento você está muito perto do ótimo, aí o que falta para ser ótimo é você ser sincero, aglutinador, perseverante, trabalhador, e tudo mais [GV1].

O GV é eleito de acordo com o estatuto social para administrar o clube, porém os CES também necessitam de profissionais com uma carga horária exclusiva e com o conhecimento técnico, o que leva o GV a contratar o GR para que juntos realizem a gestão do clube (Soares, 2013; Thibault *et al.*, 1991).

Na verdade, o gestor voluntário dentro do clube ele demanda diretrizes. Porque existe um grupo de gestores assalariados que dão o suporte para todo o clube. O que podemos fazer como gestor é melhorar a estrutura e dar atenção aos associados [GV2].

Os gestores remunerados observam que a gestão do CES necessita de profissionais especializados com o conhecimento técnico em gestão de clubes. Os clubes buscam GR especialistas em gestão esportiva e que possuam um conhecimento multidisciplinar (administração, marketing, comunicação, finanças, relações públicas, entre outras), para assim contribuir com os GV no momento do planejamento estratégico (Horch & Schütte, 2003; Eksteen, 2013).

Eu sempre acho que quem está em cargo de liderança deve inicialmente ter o conhecimento da área de atuação, ou seja, um conhecimento global da área que ele está trabalhando. Tecnicamente ele tem que ter um conhecimento do que cada um faz mesmo que ele não seja especialista, assim ele deve procurar entender o que a área necessita. A falha existe quando a pessoa não se envolve, ou seja, você não vai conseguir gerenciar o que não conhece. Eu procuro conhecer um pouco de cada área e de cada local que estou trabalhando, porque sem esse conhecimento eu não posso conhecer minha equipe [GR1].

Nós precisamos de uma formação maior na área administrativa e financeira, pois toda a nossa formação na educação física é utilizada na área esportiva o que acaba sendo suficiente. Agora necessitamos conhecer a parte estratégica, financeira, contábil e de planejamento orçamentário do clube. O gestor precisa de um conhecimento maior, ele precisa buscar cursos para aprendizagem e melhorias. Outro fator é a parte do relacionamento interpessoal, gerir pessoas é mais difícil do que gerir processos. O segredo é ter uma equipe boa, é saber delegar, é fazer a coisa funcionar. Também é necessário ter uma boa equipe contábil, financeira e principalmente uma boa equipe esportiva, pois o que movimenta o clube é o esporte [GR2].

Em primeiro lugar ter uma boa equipe, ter pessoas de confiança e qualidade é primordial. Em segundo ser organizado. O mínimo de planejamento e estrutura financeira. O restante você vai delegando [GR3].

Entretanto, o modelo de CES utiliza do estatuto social como uma ferramenta normativa. Esse documento é considerado o maior poder dentro do clube. As decisões devem ser realizadas de acordo com o que rege a missão estatutária. Os clubes criam seus estatutos no momento da sua fundação, porém com o passar dos anos esse documento deve ser atualizado para que atendam os interesses dos associados. Assim, os CES utilizam de regimentos internos para cada departamento como uma ferramenta mais flexível. Após aprovação do regimento interno ele é incorporado ao estatuto de maneira definitiva.

Como uma bíblia, um guia de conduta que muito nos ajuda, mas algumas vezes ele nos trava [GV1].

Ele é quem rege as normas do clube, na verdade eu vejo o clube como uma empresa, eu tenho que me adaptar às normas da empresa [GR1].

Ele é o principal documento de um clube. Ali possui todas as normas, o que pode e o que não pode. Como os direitos e deveres dos associados e como são formados os poderes do clube [GR2].

Todas as decisões são tomadas baseadas no estatuto. Na maioria das vezes acaba dificultando em algumas coisas, porque fica tudo amarrado. O que acaba sendo adaptado ao estatuto [GV3].

Outro ponto é o regimento interno. Esse foi criado na minha gestão, o departamento de esportes não possuía. Montamos baseados em outros clubes. Hoje usamos tanto o estatuto como o regimento interno, mas o regimento é mais usado [GR3].

Mesmo com todas essas normas fica tudo sujeito a cabeça de cada diretor, pois as mudanças de diretoria não dão sequência nos trabalhos anteriores. Por isso a importância de um plano diretor. Ele faria com que os planos sejam seguidos

independentes de quem entre. Se não existe fica só no planejamento, entra uma diretoria muda tudo [GR2].

Mesmo que os GV e o GR possuam vínculos diferenciados com o CES, as motivações para com a sua função são similares. Os GR se motivam com a possibilidade de colocarem em prática algo planejado que atinja o seu objetivo gerando prazer pessoal. Os GV apresentam motivações filantrópicas, coisas mais simples que são geradas pelo prazer de contribuir com o trabalho voluntário em uma organização que tenha afeto (Amis et al., 1995).

A motivação é nata, aptidão. Sempre tive atração por organização de torneios e campeonatos. A busca por novos desafios você vai ganhando espaço [GR2].

O que me motiva é a vontade de fazer as coisas novas para as pessoas e estar com pessoas no trabalho. A pior coisa para um educador físico é ficar atrás de um computador. Me motiva ver as pessoas realizando algo que você criou. Esse é o principal motivo de eu estar na gestão [GR1].

Praticamente é ver as coisas acontecerem, por exemplo, você organizar um torneio e ver as pessoas participando [GR4].

Primeiramente são os desafios. Todos os dias aparecem coisas novas, quando você pensa que está tudo tranquilo surgem outros. Outro ponto é progredir, claro futuramente pretendo chegar em um clube de maior expressão [GR3].

A primeira coisa é vir pelo prazer de fazer algo, pelo prazer de trabalhar. Quando você gosta e quer fazer algo pelo clube [GV4].

A parte social. Estar com pessoas, ver as pessoas realizadas com o que gostam de fazer [GV3].

Primeiro lugar, gostar muito daquilo que você está envolvido. Eu tenho uma paixão muito grande pelo clube e sempre quis o ver crescer. Para isso, eu trago meu desejo de fazer, com o meu conhecimento externo para ajudar o clube [GV2].

Com isso, o que me motiva é fazer com que o clube volte ao que era antes. Acertar e colocar o clube nos trilhos de desenvolvimento [GV1].

De outro lado, os fatores que desmotivam os GV estão voltados às questões sociais, como por exemplo, políticas, interesses, divergências e a vida em comunidade podem gerar conflitos entre gestores (Amis et al., 1995).

E a falta de educação do povo brasileiro, as pessoas que usam o clube acabam trazendo todos os seus defeitos e não entendem que a vida em comunidade deveria ser diferente. As pessoas vêm aqui para cobrar e cobrar, porém, se fizer um custo benefício, ele paga muito menos do usa [GV1].

Às vezes ser mal interpretado, não ser reconhecido, as pessoas que torcem para as coisas não darem certo. Por isso que digo, quando você é da área facilita muito. Mas o que desmotiva a gente é muita gente torcendo contra. [GV4].

Política. O clube é uma instituição de pessoas, as pessoas utilizam o clube politicamente, as pessoas não ficam pensando no clube, mas sim no que irão receber de volta [GV3].

O associado! O trabalho em si fantástico, o problema é o associado político, quando você faz algo de bom ele começa fazer fofocas e age politicamente contra a diretoria [GV2].

Já os GR relatam a sua desmotivação em questões referentes às suas condições de trabalho. Como o planejamento ou a falta de planejar, o modelo administrativo dos CES, a falta de autonomia na gestão, a instabilidade no cargo, entre outras.

O que acaba me desmotivando é ver que você está sozinha para trabalhar, isso dentro de todo contexto da empresa. Quando você tem pessoas que caminham com você fica mais fácil se motivar, quando você se frustra por não conseguir realizar algo que tinha em mente você acaba se desmotivando [GR1].

Nós trabalhamos com um planejamento quando você planeja algo por um período. Você depende também dos outros departamentos, quando você não tem autonomia para que as outras equipes trabalhem em conjunto e acaba ficando desmotivado [GR1].

O que desmotiva é que às vezes a administração acaba sendo primária. As pessoas que trabalham com a gente são voluntários, essas pessoas são colaboradores. Alguns dão importância outros nem tanto, às vezes você quer fazer algo bacana no clube, mas acaba ficando de mãos atadas, mas a gente acaba acertando [GR3].

A falta de condição de trabalho e a falta de mão-de-obra, porque trabalhamos com o mínimo, dá para realizar assim, mas não dá para melhorar [GR4].

O estudo de Rahim (2002) relata que atitudes como *stress*, insatisfação, falha na comunicação, falta de confiança, entre outros, podem ser negativas para as organizações criando situações conflitantes. Os relatos dos gestores demonstram situações de divergências de pensamentos entre os gestores no qual um depende do outro para conseguirem um grupo de trabalho motivado.

Os obstáculos e as dificuldades são relatados em várias questões pelos gestores um dos pontos mais citados por eles está relacionado ao tempo disponível dos GV com o CES.

O primeiro é a falta de tempo. Eu tenho outra atividade profissional, eu até adaptei minha carga horária para sair mais cedo para ficar mais tempo no clube. O problema que eu chego e praticamente todos os profissionais estão indo embora, acaba que o contato é por pouco tempo [GV2].

O obstáculo maior que tenho é a grande falta de tempo que eu tenho para demandar aqui. Eu adoraria ser funcionário do clube. Eu acho que contribuiria bastante e aprenderia muito com todos, mas não é possível [GV1].

A gestão em clubes não depende de uma única pessoa, você depende de um grupo e principalmente de um corpo diretivo que não está presente no local de trabalho. O que acaba demorando o retorno nas respostas de emergências [GR1].

Questões financeiras são citadas como fatores que dificultam a gestão do CES. O fluxo do dinheiro, a liberação para alguma alteração no clube, os valores destinados para cada pasta ou o corte de recurso geram conflitos internos entre os gestores.

A maior dificuldade é financeira, nós temos uma folha de pagamento grande, são muitos funcionários, nós dependemos muito de patrocínios. Se não tivermos alguém trabalhando para isso fica complicado. Para alimentar as modalidades e as benfeitorias dependemos de patrocínios, porque as contribuições mensais que entram são praticamente comprometidas com a folha de pagamento. Se você não conseguir outros recursos como patrocínio o clube para, ele é a maneira que encontramos para fazer melhorias e conseguir que o clube cresça [GV4].

Por exemplo, nós sentamos com todos os membros da equipe e montamos a peça orçamentária de acordo com todas as nossas necessidades, e mandamos para o conselho fiscal que vai aprovar ou não, e encaminha para o deliberativo [GV4].

O principal problema são as divergências com o departamento financeiro. Por exemplo, eles me comunicam que tenho que cortar gastos, mas tem coisas que se cortar acabam com uma modalidade. Eles têm que me avisar antes de fazer isso para eu poder passar para a diretoria [GR4].

Outros casos também são levantados como obstáculos e dificuldades na gestão, como por exemplo, dificuldade em alterar processos ou mudar situações, os gestores relatam uma resistência para manter um modelo tradicionalista, pois em muitos casos ele é considerado como ultrapassado.

É a estrutura arcaica que os clubes possuem dentro de suas diretrizes. O diretor é um associado que se coloca como um gestor voluntário por um período. Você sabe que existe a política, acontece que muitos não têm o mínimo conhecimento para estar no poder, porém usam das suas ideias para prevalecer, mas não é sempre assim. Além disso, a instabilidade que se cria nessas mudanças, você está sujeito a cada mudança de diretoria ser demitido e trocado por outro profissional por troca de favores [GR2].

Os conflitos existem de ano para ano e vamos resolvendo para que fiquem adequados para todos. Quebrar paradigmas, as pessoas tinham conceitos anteriores que precisam ser alterados e modificados. Existe certa resistência de algumas pessoas que levam a conflitos [GV3].

As mudanças no quadro diretivo durante o processo eleitoral são citadas pelos GR como fatores que dificultam a gestão do clube.

As dificuldades são as trocas a cada eleição. O que o outro presidente estava fazendo não interessa e se puder alterar melhor. Existem algumas discussões de gestores contratados da CBC, muito tem se falado sobre formas de evitar mudanças de objetivos na própria gestão [GR2].

Outro ponto é que tudo muda muito rápido, muda a diretoria muda tudo. Por isso, a gente não sabe o que vai acontecer [GR3].

Conforme o referencial teórico, o conflito de relacionamento possui características interpessoais que podem afetar diretamente o desempenho da organização (De Dreu & Weingart, 2003). Os gestores demonstram que, quando a relação está entre os gestores da mesma pasta ou área, independentemente de serem voluntários, a relação é afetiva.

Cada vice presidente tem direito a escolher seus diretores executivos, e você tem autonomia para montar seu departamento. O que eu faço, eu tenho dois amigos como meus diretores. Se tirar essa autonomia fica difícil de trabalhar [GV4].

É bem tranquilo, o grupo é bem antigo, por isso temos uma boa relação. Por exemplo, um ajuda o outro, hoje em dia é bem tranquilo [GR4].

Hoje eu tenho quase que certeza que se perguntar de mim no meu grupo de trabalho eu acho que vão falar bem de mim. É fundamental que tenha um bom grupo de trabalho, que eles sejam seus amigos, que tenha liderança e que eles te respeitem [GV4].

Eu tenho um bom relacionamento com todas as pessoas do clube. Eu estou sempre aberto ao diálogo. Às vezes existe um pouco de que todos os departamentos querem puxar para seu lado, mas estamos melhorando isso [GV3].

Os conflitos entre os gestores são mais apontados no cruzamento de pastas, setores e áreas. Os gestores demonstram dificuldades, por exemplo, relacionadas à comunicação, barreiras, interesses, distanciamento, entre outros que agravam a convivência.

Agora entre a presidência e os vices nem sempre é tão harmoniosa, porque entra o ego, os melindres, você quer fazer alguma coisa, o seu presidente não deixa você fica insatisfeito, assim começam os desentendimentos. Eu tinha até falado quando ganhamos a eleição que espero que todos cheguem da mesma forma no final do mandato, como um grupo de amigos, do jeito que iniciamos. Mas, nem sempre é possível [GV4].

A gente tenta uma integração, mas não depende só de nós. Às vezes eu sinto uma barreira criada pela área diretiva. Nós não temos a facilidade de entrar na outra área. Eles fazem uma reunião de livre e espontânea vontade e sem autorização de um diretor. Como disse anteriormente, os diretores nem sempre estão presentes [GR1].

Eu sinto muita dificuldade. Hoje somos dois supervisores na mesma linha hierárquica. Eu sinto falta de um retorno ou falta de comprometimento do outro gestor. As coisas só acontecem no final do prazo [GR1].

Eu sinto que existe uma distância enorme entre a sala da direita e a da esquerda, as pessoas reclamam de comunicação, mas via de regra eu fico revoltado de ver pessoas brigando por e-mail. As pessoas têm temperamentos diferentes, mas deveriam ser profissionais. A somatória só traria resultados bons para todas as partes [GV1].

O período eleitoral é um momento de grande influência na relação entre os gestores dos clubes esportivos sociais. Alguns gestores que possuem interesse em candidatar-se nas eleições seguintes utilizam do clube para fins pessoais para colaborar no processo de campanha.

Normalmente se relacionam bem até a eleição, depois brigam como qualquer político. Existe uma política interna e externa, na externa as pessoas têm medo de falar e fazer coisas para não ter problemas, já no clube vale tudo! Ninguém vai ser unânime, por isso tem que existir uma oposição, para fiscalizar, porque se não existir quem perde é o associado [GV2].

O número elevado de gestores em CES é organizado por modelos de tomada de decisões. Os gestores remunerados possuem autonomia em decisões gerenciais do dia a dia de pequeno impacto, as decisões administrativas são tomadas pelos gestores voluntários. Grandes decisões são realizadas em reuniões de diretoria em um processo de votação.

Normalmente nos sentamos com a equipe de trabalho e montamos o planejamento anual do que vai acontecer na área esportiva. Depois passamos para a diretoria para aprovação. Assim que aprovado damos andamento a todos os processos. Temos dificuldades quando nós temos o planejamento e as outras áreas não planejam ou não utilizam do mesmo [GR1].

Eu tenho três coordenadores de várias modalidades, quando vou tomar uma decisão faço uma reunião com eles para discutir as possibilidades, após isso eu levo ao diretor. Existe um diretor específico para cada modalidade, depois ele leva para o vice-presidente esportivo [GR3].

As decisões mais complexas são encaminhadas ao vice presidente de esportes e ela é passada na ata de reunião, assim todos votam para registrar. Coisas mais simples eu tenho autonomia total [GR4].

Nós temos uma certa autonomia, se meu departamento precisa de alguma coisa eles vêm até mim. Quando é algo maior é levado para diretoria e é colocado na ata e decidido na mesa passando o assunto para frente [GV4].

Sendo diretor, nós temos autonomia. Só foge quando o orçamento ultrapassa o previsto. Então levamos para aprovação da presidência [GV3].

Quando a decisão é administrativa nós fazemos um processo consensual. Aqui eu gosto de ouvir a parte técnica, a parte financeira e a parte sentimental. Avaliamos todas as oportunidades, fazemos uma votação e ganha o voto maior, assim todos que votaram contra tem que aderir quem venceu. Quando não existe consenso a decisão é da presidência [GV1].

Geralmente minhas decisões são juntas com duas pastas, a financeira e a jurídica. Isso porque a área administrativa não faz nada sem dinheiro. Fazemos reuniões, colocamos em votação e passamos para frente [GV2].

A natureza formadora da gestão dos CES por si já possui situações de possíveis conflitos internos. Entretanto, o pouco uso de processos e procedimentos aumenta ainda mais o nível de divergências internas no processo decisório (Amis *et al.*, 1995). Além de possíveis divergências administrativas entre GV e GR, o conflito pode ser observado diretamente na mesma linha hierárquica horizontalmente, por exemplo, remunerados que possuem divergências com outros gestores de outros departamentos, como também os conflitos de interesses de GV nas decisões que envolvam mais de uma pasta (Gomes, 2001; Ferkins *et al.*, 2009; Shilbury & Ferkins, 2011; Soares, 2013).

Os gestores remunerados dos CES buscam desenvolver suas atividades de maneira paralela. Os departamentos trabalham visando atingir os seus objetivos, porém, quando existe uma dependência ou necessidade de sincronia entre departamentos, os GR buscam por meio de reuniões internas resolverem as situações. Nos casos em que não existe acordo, eles passam as informações para os GV que decidem o desfecho da situação.

Era levada para a reunião de supervisores e gerentes para discutir abertamente até chegar em um denominador comum, independentemente de quem estivesse com a razão. Já existiram vários episódios desagradáveis, mas tinha que ser feito o melhor para o clube. Depois que saía da sala, eu tento deixar os problemas lá dentro, mas nem todos são assim [GR2].

Na verdade tentamos resolver entre os gestores, se não resolvermos encaminhamos para os diretores, e aí em casos mais graves são passados para ata de reunião [GR].

Os GV organizam reuniões semanais ou quinzenais para discutirem as posições administrativas e nos casos emergenciais são marcadas reuniões extraordinárias para a resolução de problemas.

Sentamos e colocamos na mesa, ouvimos todos envolvidos, e achamos uma solução, ela tem que aparecer [GV3].

Primeiro que eu adoro divergências de opiniões! Não pelo lado pessoal, mas pelo lado técnico. Porque dá oportunidade de você reavaliar o seu conceito ou o conceito do outro. Eu adoro quando os diretores pensam de forma diferente, nós temos muito isso aqui. Quando existem, eu os deixo falarem a vontade até eles cansarem e depois votamos ou um compra a ideia do outro. Com isso, sempre temos uma ideia só [GV1].

O presidente não vota sempre, ele só dá voto de minerva. Então quem vota são os vice-presidentes ou diretores. A votação é pela maioria, que não está é voto vencido. Quando é exagerado ou a chance de dar errado o presidente veta [GV4].

Havia casos que para tomar uma ação demorava até reuniões para chegar em uma decisão. Convencer, discutir e votar. Às vezes o presidente tinha que dar o voto de minerva, mas o assunto ainda voltava na reunião seguinte [GV2].

O poder está centralizado nos GV, as decisões mais importantes do clube são definidas nestas reuniões (Amis *et al.*, 1995), mas nem sempre esse processo é realizado facilmente.

Existe o lado de cada diretor ver a sua modalidade o seu espaço, mas no geral o relacionamento é bom. Por exemplo, existe a questão financeira, quando invade o espaço um do outro precisa sentar e resolver. Quando não entra em consenso é levado para presidência [GV3].

Era bom, acabava sempre na reunião. Existiam divergências com o mesmo objetivo, por exemplo, quando aplicar? Para quê? E como fazer [GV2]?

Em função da diferença de intelecto e também de pastas a convivência é do ser humano, ninguém gosta que haja interferências na sua pasta, mas quando existe uma abordagem amena isso acontece de forma mais tranquila. A coisa pode ser vista de outra forma. Eu percebo que existem dois blocos, os mais velhos e os mais novos. Entre os mais velhos a convivência é muito boa, já entre os mais novos a convivência é boa. Porque o jogo de interesse é maior. Entre todos juntos a convivência é razoável. Outro ponto é quando você percebe que tem um problema ou um diretor está falhando. Você tem que interferir, porque cria uma expectativa negativa no grupo, uma vez eles aceitam, mas quando vira uma constante tem que fazer a mudança para manter o convívio do grupo [GV1].

Existem diretores que chegam nas reuniões e falam um monte de besteira e nós somos obrigado a ouvir. O nosso relacionamento é até bom, mas temos alguns problemas, tem alguma coisa ou outra. Às vezes um vice atropela o outro, mas vamos levando [GV4].

Sobre a relação entre os diferentes gestores, os GV e os GR demonstram que existem conflitos entre eles, porém é corriqueiro no dia a dia do CES.

É complicada! Porque a grande maioria olha o que é melhor para sua modalidade, alguns olham na verdade o que é melhor para ele mesmo. O que é normal em todos os clubes, eles não olham para o clube em geral [GR4].

Neste clube existe muita interferência nas pastas de um diretor com o outro o que leva a muitos atritos. Motivos assim levaram a três trocas de equipe em dois anos. Por exemplo, eu pegava um contrato de locação de espaço e mandava para o diretor jurídico analisar. Ele queria alterar valores justificando que estava inadequado, porém quem determina valores é o diretor de patrimônio, por isso essas ingerências geravam atritos entre eles, o que acaba respingando em mim. Assim, eu acabo tomando partido para um lado, quando não tem acordo o presidente tem que bater na mesa e resolver [GR2].

Um exemplo relatado pelo gestor do CES4 demonstra uma situação de conflito entre vices presidentes.

Para chegar ao consenso existem muitos bate bocas, brigas, mas tudo normal. Por exemplo, o administrativo queria limpar a piscina, ele iniciou o processo sem falar comigo, não demorou muito vieram alguns associados reclamarem comigo. Eu peguei e levei o assunto para reunião, o presidente perguntou a minha opinião e eu disse que para fazer a manutenção da piscina deveria ser interditada, diferente do que ele pensava, o presidente então tomou partido ao meu favor, depois disso o vice administrativo ficou alguns dias sem falar comigo. Esses desencontros são constantes, eu sou responsável por esportes, o administrativo é responsável pelos espaços e manutenções, as decisões têm que ser em conjunto. Se nesse dia o presidente ficasse do lado dele, eu iria solicitar que fosse colocado em ata que eu era contra, assim ficaria registrado e eu não seria responsável [GV4].

O Gestor remunerado do CES2 exemplifica uma situação de conflito entre gestores remunerados ao responder se chegam sempre ao acordo em suas decisões.

Nem sempre, às vezes tem que envolver a diretoria. Por exemplo, eu tinha muitas divergências com o gerente financeiro. Ele não entregava os relatórios nas datas. Chega uma hora que você tem que bater de frente. Ai entra outro lado, você descobre que ele é amigo de tal diretor ou do presidente. O que é diferente de uma empresa que você tem a meta a prestar. No clube a política prevalece em muitos casos. Um exemplo, quando foi alterado o sistema do clube foram várias reuniões e o pessoal da equipe financeira dizia que estava tudo certo, mas quando foram obrigados a parar de usar o sistema antigo, eles começaram a culpar o departamento de informática. Quando existe insegurança é difícil, eles não deixam quem está abaixo crescer por medo de perder a posição e travam todo o processo. Não cresce e não deixa crescer. Eu penso que para crescer é necessário preparar alguém para me substituir, pois se a empresa não tiver ninguém que possa ficar no seu lugar você nunca poderá sair desta função. Porém, muitos pensam o contrário, e tentarão puxar o tapete [GR2].

Os gestores remunerados apresentam o conhecimento de que existem conflitos em ambos os modelos de gestão, eles convivem com a situação e demonstram as atitudes como ações cotidianas do CES.

Existe um conflito de intervenção de cada gerente, com um querendo gerenciar a sua pasta [GR1].

A parte diretiva eu enxergo que eles são muito vaidosos. Eles sempre acham que sua pasta é a mais importante do que a do outro, isso acontece em todos os clubes. Ninguém gosta que interfiram na sua pasta. Para isso eles colocam suas opiniões entre os grupos e votam o que vai ser realizado. Como eles são voluntários e não ganham por isso eles buscam se destacar [GR3].

Entre os GR existe a diferença intelectual, cada um busca acertar somente a sua pasta. Eu canso de falar, nós temos que trabalhar o clube como um todo, um não precisa gerir a pasta do outro, mas sim que conhecesse as dificuldades para que pudesse contribuir. Um foca como humanas e outro como exatas, se somassem os conhecimentos ambos poderiam contribuir [GV1].

Os tipos de conflitos demonstrados estão de acordo com o referencial teórico. Há existência de conflitos individuais, interpessoais e interdepartamentais, além de conflitos de

tarefas, processos e relacionamentos (Bastos & Seidel, 1992; Wall & Callister, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu & Weingart, 2003).

Supervisor ou gerente, levar ou tomar ação direta para diretores. Conflitos de interesses [GR2].

No financeiro o mais comum é orçamentário, já no administrativo é nas montagens dos eventos. Agora entre os gestores voluntários o mais comum é entre egos, por exemplo, diretor de outra área que entrar na pasta do outro [GR4].

Conflito de opiniões e conflitos de ideias. Esses são os mais comuns [GV4].

Tem o conflito de ideias, tem o conflito de interesses. Em um ambiente como clubes, temos conflitos de todas as espécies, temos de relacionamento pessoal, conflitos financeiros, de importância de pasta. Esse é o espaço ideal para se trabalhar com conflitos. Como disse anteriormente tudo está relacionado à gestão. As pessoas falam que o conflito é divergência, mas na verdade conflito é oportunidade. Claro, não quando o conflito é pessoal e sim quando é intelectual, aí pode gerar chances de melhorias [GV1].

Por exemplo, orçamento, quando alguma pasta iria gastar mais do que a outra gerava conflitos. Os outros tipos eram políticos [GV3].

São de prioridades. Por exemplo, um quer que coloque grama no campo, o outro que alterar a estrutura da ginástica artística o outro a piscina. Mas o orçamento é um! Existem também interesses de pastas, questões financeiras [GV3].

Conforme proposto nos objetivos da pesquisa, a Figura 14 apresenta um mapeamento dos tipos de conflitos mais frequentes de acordo com os dados levantados.

Tipos de Conflitos	GV	GR
Individuais		X
Interpessoais		X
Interdepartamentais	X	X
Tarefas		X
Processos	X	
Relacionamentos	X	X

Figura 14 – Mapeamento dos Tipos de Conflitos dos Gestores de CES

Fonte: elaborado pelo autor

Os gestores dos CES demonstram entender que, por meio de situações de conflitos, é possível surgirem novas possibilidades para um melhor desempenho do clube. O

relacionamento cooperativo nas reuniões dos GV revela divergências nos planejamentos estratégicos para o clube, entretanto, o objetivo principal de cada planejamento é o mesmo, buscar benfeitorias para os associados e para o CES. Com isso, as conflitantes opiniões surgem como possibilidades diversificadas para o clube. Cabe assim, uma gestão de conflitos competente para que o desempenho do clube seja beneficiado com a situação.

Na verdade quando surgem posições contrárias, sempre devemos analisar o porquê desta resistência, e o porquê do questionamento e da situação. É lógico quando vem uma crítica, nós ficamos sempre insatisfeitos, mas eu penso que alguma coisa pode ter ficado para trás [GR4].

Na maioria das vezes se tornam positivas, você tenta ou consegue mostrar várias coisas importantes no clube. Talvez aconteça isso por existirem diferentes modos de enxergar uma situação [GR3].

A gente sempre tira algo de positivo quando você resolve um problema. Porém, também acaba desmotivando o processo de desenvolvimento do trabalho. Mas devemos sempre tirar algo de positivo de tudo. Eu falo que quem é da área de esportes é sempre criativo, tanto para se ganhar um jogo ou quando você tem que mudar a estratégia do clube [GR1].

Tudo que for pro bem ou pro mal deve ser colocado na mesa. Porque nem sempre você tem razão às vezes é preciso ouvir outra opinião para chegar ao bom senso. Aqui não deixamos de discutir, todas as cartas são jogadas na mesa [GV3].

Sim, eu adoro conflitos. Adoro ter a oportunidade de olhar meu ponto de vista por outro lado, eu também gosto de avaliar o ponto de vista dos outros como se fosse interlocutor. Então, atrapalha sim em um primeiro momento. O segredo está em como conduzir. Quando uma pessoa te questionar, você não deve responder logo de cara. Você tem que pensar por que ela está me questionando? Por que não está claro? A minha ideia é ruim ou a dele é melhor? O conflito tem que ser avaliado. Se você enfrentar com uma pedrada ou você estará impondo ou estará perdendo uma oportunidade de conhecer se o ponto de vista do outro não é melhor para o clube [GV1].

Facilitava, ninguém pode tomar decisões sozinho. As ideias diferentes ajudam a dar novas ideias [GV2].

Quando os outros vices presidentes de outras áreas divergem da minha opinião, eu não acho que atrapalha. Por exemplo, se ele for contra, ele vai ter que demonstrar um argumento para justificar e provar para as pessoas que aquilo pode ser importante para o clube [GV4].

A *North American Society for Sport Management* (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte-NASSM) define que a gestão de organizações esportivas deve ser formada por conhecimentos interdisciplinares relacionados à administração esportiva, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação

profissional (Nolasco *et al.*, 2006, p.93). Essas características colaboram para a formação das competências dos gestores.

Os gestores entrevistados dos CES entendem como competências as ações que contribuam dentro da organização (Boyatzis, 1982). Já competências empreendedoras são consideradas ações especiais que divergem os indivíduos com ações especiais dos gestores (Man & Lau, 2005).

O objetivo desta pesquisa foi encontrar nos gestores dos CES competências empreendedoras em suas ações no que se refere à gestão dos conflitos. De acordo com o referencial, a pesquisa buscou observar as competências dos gestores a luz das dez competências da tipologia de Man e Lau (2005) (Oportunidades, Relacionamento, Conceituais, Inovação, Administrativa, Social, Estratégica, Comprometimento, Aprendizagem e Equilíbrio). Com isso, foram realizadas questões que apresentassem como resultados as ações que poderiam ser consideradas como competências dos gestores dos CES, e quais dessas eram empreendedoras.

Quando perguntado sobre as suas competências, os GV tendem a responder sobre conceitos generalizados.

Ter calma para responder. Obviamente que isso juntamente com equilíbrio e percepção [GV1].

A primeira não deveria ser considerada uma competência, mas para os clubes é importante ser honesto! Depois aberto para novas ideias e conhecer um pouco da área que vai atuar. Os relacionamentos e as reuniões individuais são importantes. Eu sempre tive um bom relacionamento. É importante sempre ouvir mais do que falar. Paciência, conhecimento de RH, financeiro. Ter uma equipe que faz tudo, não porque manda, mas sim faz porque acredita em você em você. [GV2].

Expor todos os fatos e se continuar as divergências é levado a presidência e ele define as prioridades. Às vezes discutimos muitas das nossas divergências via whatsapp o que acaba nos ajudando muito na tomada de decisões, para evitar conflitos e fazer reuniões. Às vezes eu faço uma solicitação que é a mesma do outro departamento [GV3].

Com um pensamento diferenciado dos outros gestores voluntários, o GV4 compreende que as competências necessárias para a gestão do clube são características que estão presentes nos GR.

Primeiro, ser da área específica. Se você vai trabalhar no esporte você tem que ser da área de educação física. Se você vai trabalhar no financeiro tem que ser da área financeira. Por que isso vai trazer o restante, postura, credibilidade, honestidade, saber delegar e formar um bom grupo de trabalho [GV4].

Parkhouse e Ulrich (1979) relatam que a gestão de uma organização esportiva é diferenciada de outras organizações, pois elas necessitam de uma formação especializada esportiva e administrativa em todos os setores de gerenciamento.

Os gestores remunerados entendem que as competências essenciais para a gestão de um CES são as de aprendizagem juntamente com as administrativas, entretanto, outras também são citadas.

Gestão de pessoas, conhecer atividade fim (esportes), conhecimento ADM, financeiros e jurídicos [GR2].

A que eu preciso trabalhar mais é a competência técnica, eu não tenho nem na questão esportiva, nem de RH, Contável e nem financeiro. Eu penso que o clube deveria ter uma gestão profissional. O gestor do clube precisa ter esse conhecimento para não cometer erros igualmente aos outros clubes [GV1].

Conhecimento do que você vai gerenciar. Ninguém é bom em tudo, por isso sempre buscar inovações [GR1].

O planejamento tem que ser uma pessoa planejadora. Ter o mínimo de conhecimento e se especializar no assunto. Criar um bom ambiente para trabalhar em equipe [GR3].

Este estudo analisou a importância da gestão dos conflitos e as competências empreendedoras utilizadas para a gestão dos conflitos. A gestão de conflitos é definida nesta pesquisa como o processo cognitivo em que é possível ter a sensibilidade do conflito e utilizar essa ação conflitante para benefícios internos da organização (Alper *et al.*, 2000). Embasado no referencial teórico, esta pesquisa observou as intervenções dos gestores dos CES em situações de conflitos como suas características individuais para a gestão dos conflitos. Também foram observadas as habilidades dos GV e GR que colaboram no desenvolvimento organizacional, assim sendo para esta pesquisa são consideradas como as competências empreendedoras (Man & Lau, 2005). Posto isso foram identificadas ações dos gestores frente aos conflitos existentes e quais as competências empreendedoras utilizadas.

Ou você toma a decisão quando ela acontecer, ou você respira de um passo para trás avalia as oportunidades e tenta convergir. Quando temos que tomar uma decisão em um curto prazo nós seremos mais duros do que em um conflito que podemos avaliar em dias [GV1].

Procuramos conversar e ouvir a pessoa, a deixar expor seu argumento. A partir daí tomamos a decisão de acordo com o número de associados atendidos. Eu também procuro discutir as situações para análise das consequências, de pontos de vista. Por exemplo, ele pede para fazer algo que não concordo, eu pego e exponho todos os possíveis problemas previstos [GV2].

É importante passar confiança para seus líderes e seus liderados. Às vezes você não está em dia bom e a pessoa te procura. Eu prefiro para evitar conflitos conversar para amenizar a situação [GR1].

Saber identificar a causa do conflito e chamar para resolver. Deixar claro o porquê, sempre de acordo com a mostra e o objetivo do clube. Delegar muito e dar autonomia, porém não ficar em cima do muro. Ser transparente, respeitar o próximo, um exemplo da bíblia diz que não faça com o próximo o que você não quer que faça com você [GR2].

Conforme relatado anteriormente, a existência dos conflitos nos CES foram apresentadas na análise dos dados coletados, bem como as situações conflitantes entre os gestores dos clubes e as competências empreendedoras utilizadas na gestão dos conflitos.

Conforme as Figuras 15, 16 e 17, a pesquisa observou as diferenças e similaridades entre as competências dos GV e GR frente aos conflitos, e foram analisadas as competências empreendedoras a luz da tipologia de Man e Lau (2005).

Competências Empreendedoras (CE)	GV1	GR1	GV2	GR2	GV3	GR3	GV4	GR4
Oportunidades	X	X	X	X	X	X	X	X
Relacionamentos	X	X	X	X	X	X	X	X
Conceituais	X	-	X	-	X	-	X	-
Inovadoras	-	X	-	X	-	X	-	X
Administrativas	X	X	X	X	X	X	X	X
Sociais	X	-	X	X	X	-	X	-
Estratégicas	X	X	-	X	-	X	-	X
Comprometimento	X	-	X	-	X	-	X	-
Aprendizagem	-	X	-	X		X	X	X
Equilíbrio	X	-	X	-	X	-	X	-

Figura 15 – Mapeamento das Competências dos Gestores de CES

Fonte: elaborada pelo autor

Na Figura 16 o mapeamento apresenta os dados coletados por meio dos GV dos CES.

Competências Empreendedoras (CE)	GV1	GV2	GV3	GV4
Oportunidades	X	X	X	X
Relacionamentos	X	X	X	X
Conceituais	X	X	X	X
Inovadoras	-	-	-	-
Administrativas	X	X	X	X
Sociais	X	X	X	X
Estratégicas	X	-	-	-
Comprometimento	X	X	X	X
Aprendizagem	-	-	-	X
Equilíbrio	X	X	X	X

Figura 16 – Mapeamento das Competências dos Gestores GV de CES
 Fonte: elaborada pelo autor

Já a Figura 17 apresenta um mapeamento dos dados dos GR dos CES.

Competências Empreendedoras (CE)	GR1	GR2	GR3	GR4
Oportunidades	X	X	X	X
Relacionamentos	X	X	X	X
Conceituais	-	-	-	-
Inovadoras	X	X	X	X
Administrativas	X	X	X	X
Sociais	-	X	-	-
Estratégicas	X	X	X	X
Comprometimento	-	-	-	-
Aprendizagem	X	X	X	X
Equilíbrio	-	-	-	-

Figura 17 – Mapeamento das Competências dos Gestores GR de CES
 Fonte: elaborado pelo autor

A próxima seção apresentará as conclusões da pesquisa e as recomendações para os próximos estudos.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve objetivo de identificar quais as competências empreendedoras que contribuem na gestão de conflitos de clubes esportivos sociais. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores esportivos voluntários e remunerados dos clubes. Os resultados apresentados foram significativos, visto que o modelo administrativo dos CES é composto por um expressivo número de gestores, o clube esportivo social demonstrou ser um ambiente composto por vários conflitos, entre eles os maiores acontece entre seus gestores, o que levou a pesquisa ao encontro do objetivo do estudo.

Os conflitos individuais são mais presentes entre os GR por questões profissionais e insatisfações, como remuneração, relacionamentos, condições de trabalho, entre outros. Eles não são presentes nos GV pelo vínculo ser facultativo, pois quando estão em situações de conflitos individuais extremos é realizado o desligamento do quadro diretivo.

Já os conflitos interpessoais também são característicos do quadro remunerado. Como em qualquer empresa, situações entre colaboradores ou gestores são passíveis de divergências conflitantes entre pessoas. Conforme citado nos dados coletados, situações entre os gestores de diferentes departamentos apresentavam inúmeras divergências e possíveis conflitos, por exemplo, as relações entre os departamentos esportivo e financeiro.

Situações de conflitos interdepartamentais são citadas por todos os gestores participantes das entrevistas. Os relatos indicam que os interesses diversificados entre pastas ou departamentos são conflitantes nas visões dos GV e dos GR.

As tarefas são citadas pelos GR como conflitantes. Eles realizam as ações estipuladas pelos GV, porém nem sempre concordam que essa seja a melhor para o CES.

A ausência e o excesso de processos são colocados pelos GV como situações conflitantes nos CES. Documentos como estatuto e regimentos internos geram fatores burocráticos para a realização de atividades no CES. Entretanto, a falta de procedimentos e normas dificulta a continuidade de ações benéficas. Os gestores remunerados e voluntários ressaltam as dificuldades relacionadas às questões políticas do clube. Eles relatam que, um ano antes do período eleitoral, os GV utilizam o clube para fazer campanha.

Outro fator que dificulta a gestão acontece no processo de posse de novos GV. Eles planejam todas as suas ações de acordo com suas perspectivas, sendo que, em alguns casos, as

necessidades do clube não são priorizadas. Assim, indiferente do que foi benéfico para o clube, não existe continuidade nos processos de gestões anteriores, o que leva a mudanças estratégicas nos períodos eleitorais e desperdício de recursos em ações não concluídas. A solução relatada pelos gestores está na criação de um plano diretor que possa encaminhar o planejamento indiferente de divergências e de quem seja eleito.

Os conflitos de relacionamentos são apresentados pelos GV e GR. Os dados coletados comprovam a teoria da existência de conflitos entre os GV e GR. Nesta competência, os dados apresentam conflitos entre todos os gestores, entretanto os mais impactantes conflitos dos CES são apresentados na mesma linha hierárquica. O conflito entre os GR são característicos entre os departamentos e pastas, uma vez que gerentes financeiros, gerentes esportivos, gerentes administrativos, entre outros, possuem interesses distintos. A relação entre remunerados é movida pelos resultados gerados no departamento que o contrata, quando os resultados não são atingidos por questões conflitantes com outros departamentos a relação entre eles é abalada. Outro fator presente na relação conflitante entre os GR é a influência do conflito entre os GV. A existência de conflitos de relacionamento entre os voluntários faz com que os GR se posicionem a favor do departamento que foi contratado, o que dificulta a relação entre os gestores. A relação dos GV é influenciada pelas decisões estratégicas de cada departamento. Posicionamentos contrários são decisivos para as situações conflitantes.

A pesquisa demonstrou a presença de todos os conflitos entre os gestores entrevistados: Individuais, Interpessoais, Interdepartamentais, Tarefas, Processos e Relacionamentos (Bastos & Seidel, 1992; Wall & Callister, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003).

Consequentemente a proposta do estudo foi de identificar as ações dos gestores frente a esses conflitos, conforme apresentado anteriormente (Figuras, 10, 11, 12 e 13). Análises precipitadas poderiam gerar resultados controversos sobre a identificação de competências empreendedoras em gestores de clubes, isso por não existirem estudos que estabeleçam tal relação. Mas ao analisar os dados coletados, o relato dos entrevistados foi ao encontro do referencial teórico.

O conflito, sendo competitivo pode acarretar consequências negativas, já o conflito sendo cooperativo pode gerar oportunidades positivas as organizações (Thomas, 1992; Tjosvold, 2006; Alper *et al.*, 2000; Korkmaz & Aydemir, 2015).

Mesmo existindo diferenças organizacionais entre os clubes esportivos sociais e os modelos de PME de Hong Kong, analisados anteriormente por Man e Lau (2005), (a tipologia

foi extremamente adequada e contribuiu significativamente com o estudo dos gestores de clubes esportivos sociais).

A pesquisa buscou identificar quais das competências empreendedoras propostas pela tipologia de Man e Lau (2005) são usadas pelos gestores de clubes esportivos sociais frente aos conflitos entre os gestores esportivos. Observou-se diferenças significativas entre as CE dos GV e dos GR. Abaixo serão descritas as CE utilizadas pelos gestores de acordo com as ações apresentadas.

Utilizar de oportunidades é uma das principais características dos empreendedores, entretanto o estudo demonstra que esta competência também está presente nas ações dos gestores de CES. Ao encontro do referencial teórico, os gestores descrevem as oportunidades geradas pelas situações conflitantes (Korkmaz & Aydemir, 2015) em que os aspectos positivos surgem durante situações divergentes (Ratten, 2011) e como utilizar desta situação para torná-la benéfica ao CES.

As ações geradas por CE de relacionamentos são as mais citadas pelos gestores dos clubes. O relacionamento entre os gestores pode ser considerado a causa e também a solução para os conflitos. A comunicação entre os membros deve ser colocada como fator prioritário na gestão dos conflitos dos CES.

As competências empreendedoras conceituais são preponderantes nos GV. Eles administram por meio de ações, ideias ou conceitos para os quais nem sempre possuem conhecimento específico.

Outra característica fundamental de um grande empreendedor são as CE inovadoras, sendo elas constatadas nas competências dos GR. Os dados nas entrevistas demonstram às capacidades dos gestores remunerados em inovarem diante de situações divergentes que não foram previstas antecipadamente, é uma das principais ações dos GR dentro dos CES.

Embora os GV e os GR possuam CE administrativas, as características de cada grupo são diferenciadas na gestão dos conflitos. Os GV apresentam capacidade de liderança administrativa de impacto macro, pois administram situações conflitantes com os GV. Porém, o GR utilizam competências gerenciais de liderança micro, as suas ações são pontuais e competentes para lidar com conflitos entre gestores do mesmo nível hierárquico ou para manipular conflitos dentro do seu departamento.

As CE sociais são mais presentes nos GV, pois as suas ações são voltadas ao clube e seus conflitos tendem a defender o interesse patrimonial e dos associados.

Embora as ideias sejam preponderantes dos GV, o planejamento, a direção e principalmente o controle são CE estratégicas que são características dos GR. Elas são

competências fundamentais para a gestão dos conflitos. Por meio destas ações o gestor sustentará a sua ação sobre situações conflitantes.

Pela sua ação voluntária, o GV possui o desenvolvimento da CE de comprometimento, sem ter o retorno remunerado. O trabalho filantrópico deste profissional demonstra o seu comprometimento com a organização e na gestão de situações conflitantes que possam acarretar problemas ao clube.

O GR demonstra possuir CE de aprendizagem para lidar com os conflitos dos CES. Eles procuram durante sua formação profissional desenvolver capacitações para lidar com situações divergentes. No caso dos GV, os conhecimentos adquiridos da sua formação não são os necessários para lidar com conflitos em clubes, pois a maioria não possui uma formação adequada para atividade fim que realiza dentro do clube.

A CE do equilíbrio é citada pelos GV nas suas ações frente ao conflito dos clubes. O gestor precisa administrar o seu tempo disponível para trabalho voluntário do clube, com seu trabalho remunerado e suas tarefas particulares. A necessidade desta competência está em equilibrar a sua carga horária para estar presente nas situações em que o GV precise intervir.

A gestão de conflitos é essencial para as organizações, tanto na sua administração como fonte de mudança, o que pode gerar novas oportunidades (Nascimento & Sayed, 2002).

Posto isso, foi possível concluir a importância de estudar os conflitos internos dos clubes esportivos sociais e as contribuições das competências empreendedoras na gestão de conflitos. Existem alguns relatos sobre as dificuldades dos clubes nos dias atuais, pois os mesmos são originários de um modelo antiquado de gestão esportiva.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes. Com esta postura, silenciemos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós. O desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido, e perceber isto é possibilitar um processo eficaz de comunicação (Nascimento & Sayed p.56).

A Figura 18 apresenta o resultado final do estudo, os conflitos entre os gestores do clube são mais presentes entre os departamentos, sendo entre GV da mesma linha, e da mesma forma os GR com a mesma posição. Por exemplo, o conflito entre um diretor esportivo e um administrativo voluntário e o conflito entre o gerente esportivo e o gerente administrativo. As competências utilizadas são expostas de acordo com as suas especificidades. Entretanto, as dez competências empreendedoras da tipologia proposta pela pesquisa de Man e Lau (2005) estavam presentes em todos os entrevistados.

Outro achado do estudo está relacionado às ações dos departamentos. Os dados confirmam que todos os gestores, mesmo em ações conflitantes, buscam atender aos interesses do clube, porém os caminhos propostos por cada departamento são diversificados. O que gera para o clube desperdício de recursos e dificuldades em atingir os resultados finais.

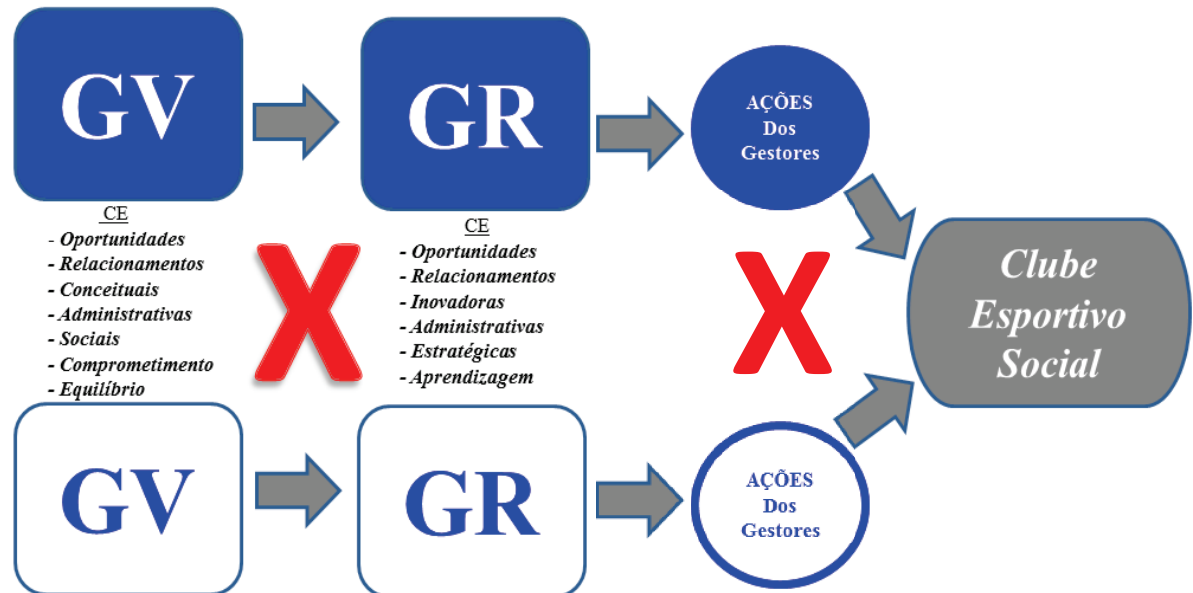


Figura 18 – Competências dos Gestores de CES para Gestão de Conflitos
 Fonte: elaborado pelo autor

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa são inerentes ao tratamento metodológico. O método de pesquisa qualitativa que foi empregado e os suas análises interpretativistas se limitam aos pressupostos teóricos sobre os dados coletados.

6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os estudos sobre clubes esportivos sociais ainda são incipientes no Brasil. Por meio deste estudo foi possível observar um cenário vasto para o desenvolvimento acadêmico de conflitos em organizações esportivas, e a evolução em futuras análises sobre as competências empreendedoras dos gestores de organizações esportivas. Como sugestão para pesquisas futuras, a possibilidade de expandir a pesquisa em uma amplitude nacional com uma

metodologia quantitativa entre todos os clubes membros da CBC abriria um debate em nível nacional, o que poderia gerar resultados significativos acadêmicos e profissionais.

6.4 APLICAÇÃO DO ESTUDO

Ao analisar competências empreendedoras foi possível identificar as qualificações presentes nos empreendedores sob a figura dos gestores de CES. A identificação de similaridades sobre as competências nos induz a pensamentos de capacitação empreendedora ao gestor de clube, e quais os benefícios que o perfil de sucesso empresarial do empreendedor poderia gerar nos clubes.

Sendo esta pesquisa desenvolvida para a conclusão de um mestrado profissional, propõem-se ações aplicáveis em clubes para a gestão de conflitos por meio de competências empreendedoras, conforme os itens abaixo:

- Desenvolvimento de um plano diretor: esta ação iria colaborar diretamente com a qualidade da gestão do clube. Fatores como, desperdício de recursos, gestão de interesses, a não continuidade de ações de gestões anteriores e principalmente questões políticas poderiam ser eliminadas.

- Reunião de Colegiado com GV e GR: abrir um canal de comunicação com todos os membros diretivos para sugestões e debates, visando centralizar as ações em um planejamento único.

- Capacitação dos Gestores: os gestores dos clubes devem ter o conhecimento específico da área de atuação e o conhecimento global de outras áreas, principalmente a esportiva.

- Autonomia aos GR: os clubes contratam o GR com o conhecimento e a formação especializada, porém muitos não conseguem exercer suas funções por não possuírem autonomia no processo decisório.

- Gestão Híbrida: é possível o bom desempenho de clubes com modelos de gestões voluntárias e remuneradas, mas para isso existe a necessidade de um processo de liderança compartilhada entre os gestores, em que todos possam contribuir com suas experiências.

- Competências Empreendedoras: incentivar e desenvolver ações empreendedoras entre os gestores.

- Gestão de Conflitos: a ação de prevenir, manipular ou estimular conflitos pode gerar grandes benefícios para a organização.

Por fim, o resultado final deste estudo será entregue “em mãos” aos gestores participantes da pesquisa. A proposta é demonstrar os aspectos conflitantes encontrados nos CES, como também as competências empreendedoras que podem contribuir neste processo para a gestão de conflitos.

Esta pesquisa foi pioneira ao analisar as competências empreendedoras que poderiam contribuir para a gestão de conflitos. Buscou também abrir um canal de reflexão sobre a gestão de conflitos e competências empreendedoras de seus gestores, para que surjam novas discussões que possam contribuir em novas pesquisas e para o desempenho dos CES.

REFERÊNCIAS

- Alakavuklar, O. N., & Arbak, Y. (2007). Interpersonal conflict handling styles: The role of ethical approaches. *Unpublished MBA thesis. İzmir: Dokuz Eylül University.*
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14(1), 1-16.
- Antunes, C. (2009, Abril 08). O que os 10 maiores clubes da cidade oferecem. *Revista Veja São Paulo*. Disponível em <http://vejasp.abril.com.br/materia/o-que-os-10-maiores-clubes-da-cidade-oferecem>.
- Araújo, W. S., Guimarães, T. A., & Rosa, C. M. C. (2007). Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos. *Trabajo mimeografiado*.
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An analysis of the perceived competencies of recreational sport administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(4).
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. edições 70 Ltda.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barros, J. A. F. & Mazzei, L. C (2012). Gestão de Clubes Esportivos. L. C. Mazzei & F. d. C. Bastos (Eds.), *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*, 91-118.
- Bastos, A. V. B., & Seidel, T. T. (1992). O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. *Revista de Administração & ccdeil*; da Universidade de São Paulo, 27(3).
- Berrett, T., Burton, T. L., & Slack, T. (1993). Quality products, quality service: Factors leading to entrepreneurial success in the sport and leisure industry. *Leisure Studies*, 12(2), 93-106.
- Bohnenberger, S., & Schmidt, M. (2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3).
- Boscolo, A., Garcia, E & Rondini, R. (2006). Confederação Brasileira de Clubes CBC. Atlas do esporte. Rio De Janeiro.

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 2(1), 51-72.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Canan, F., & Calegari, D. R. (2006). Fatores determinantes para a relação oferta/demanda do campo esportivo. *Motrivivência*, (27), 33-48.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223-236.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-90.
- Choi, H. S. P. (2005). Management competencies of golf course directors (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Cropanzano, R., & Baron, R. A. (1991). Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, 2(1), 5-26.
- Da Costa, L. (2006). Clubes esportivos e recreativos. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Sharpe.
- Da Rocha, C. M., & da Cunha Bastos, F. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(spe), 91-103.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- Dias, T., Nardelli, P. M., & Vilas Boas, A. A. (2008). Competências Empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial. *V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-EGEPE*.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.

- Eksteen, E., Malan, D. D. J., & Lotriet, R. (2013). Management competencies of sport club managers in the North-West Province, South Africa. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 19 (4_1), 928-936.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8 (3), 195-225.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23(3), 245-277.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração & ccdeil*; Universidade de São Paulo, 34(2).
- Filion, L. J. (2000) Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 2-7.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa: *Coleção Pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Galatti, L. R. (2010). Esporte e Clube Sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de estudo de caso em clube esportivo espanhol.
- Gibbs, G. (2009). Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa. *Bookman Editora*.
- Gomes, M. Á. F. (2001). Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: Uma Proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 185-206.
- Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.
- Inyang, B. J., & Enuoh, R. O. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), 62.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.

Kong, E., & Prior, D. (2008). An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 119-128.

Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). A Research for the Determination of the Relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Alienation. *International Review of Management and Marketing*, 5(4).

Korsakiene, R., & Diskiene, D. (2015, September). Do Competencies of Entrepreneurs and Managers Influence Internationalization Processes? Investigation of Lithuanian SMEs. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 384). Academic Conferences International Limited.

Libardi, R. (2004). Administração e gerenciamento esportivo. In: *Ciclo de Palestras Sindi-Clube Módulo 1*, apostila. São Paulo, 1999.

_____. Organização e Funcionamento de Áreas Esportivas. São Paulo, Universidade Sindi-Clube, 2004.

Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2014). Competências Empreendedoras: Um Estudo Com Funcionários Administrativos De Uma Empresa Do Ramo Alimentício/Entrepreneurial Competencies: A Study Of Administrative Employees To A Company Of The Food Industry. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 8(1), 164.

Mair, J. (2005). Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: Exploring key drivers. In *Corporate entrepreneurship and venturing* (pp. 49-72). Springer US.

Man, T. W., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(03), 235-254.

Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.

Man, T. W., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464-481.

Man, T. W., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257-276.

Martins, I. M. T. (2013). Entrepreneurs Motivation in Non-Professional Sports (Case Study: American Football in Portugal).

Martins, P.S. & Paganella, M.A. (2016). Gestão de Clubes Esportivos. *Cone Editora*. São Paulo.

Mazo, J., & Gaya, A. (2006). As associações desportivas em Porto Alegre, Brasil: espaço de representação da identidade cultural teuto-brasileira. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, 6(2), 205-213.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs*. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.

Melo Neto, F. P. D. (1998). Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro: Sprint.

Mello, S. C. B. D., Leão, A. L. M. D. S., & Paiva Júnior, F. G. D. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 47-69.

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research Administrative science quarterly, 582-589.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.

Nascimento, E. M., & El Sayed, K. M. (2002). Administração de conflitos. *Faculdades Bom Jesus. Gestão do Capital Humano*. Curitiba: Gazeta do Povo, 47-56.

Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Simões, F. (2011). Competências Empreendedoras: Há diferenças entre Empreendedores e Intraempreendedores? Doi: 10.5773/rai. V8i3. 858. *RAI: revista de administração e inovação*, 8(3), 33-54.

Nolasco, V. P., Bitencourt, V., Paoli, P. B., Gomes, E., & Castro, M. (2006). Administração/gestão esportiva. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: CONFED.

Parkhouse, B. L., & Ulrich, D. O. (1979). Sport management as a potential cross-discipline: A paradigm for theoretical development, scientific inquiry, and professional application. *Quest*, 31(2), 264-276.

Pathak, M. (2010). Managing Organizational Conflict. *O economics of Knowledge*, 2(4), 2.

Pereira, A. L., Guelbert, M., Sehaber, M. A. R., Beloni, B. M., & Santos, E. M. (2009). Análise de conflitos organizacionais: características, estilos e estratégias. V encontro paranaense de pesquisa e extensão em ciências sociais aplicadas e VIII seminário de centro de ciências sociais aplicadas de cascavel.

- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of applied psychology*, 75(2), 117.
- Plumly Jr, L. W., Marshall, L. L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, K. L., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: A student business. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 17.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3).
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 488.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International entrepreneurship and management journal*, 7(1), 57-69.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1314-1345.
- Rezende, A. J., Facure, C. E., & Dalmácio, F. Z. (2009). Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, São Paulo, Brasil* (Vol. 9).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239-254.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3), 253-270.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with “conflict of interest” in sport management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(3), 267-277.

Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127.

Silva, M.R. (2010). Temas para Administração de Clubes Sociorecreativos. Factash Editora. São Paulo.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Human Kinetics*.

Snitko, L. T., Gasho, I. A., & Klinduhova, O. A. (2015). Competence-oriented Approach to the Organization's Human Resources Management in the Turbulent Environment. *Asian Social Science*, 11(8), p65.

Soares, J. (2013). Conflitos de Interesses entre o Gestor do Desporto e o Diretor Voluntário nas Associações Desportivas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 1-9.

Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(1), 50-58.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work, 9. *New York: John*.

Takahashi, A. R. W., Lourenço, M. L., Sander, J. A., & Souza, C. P. D. S. (2014). Competence development and work-family conflict: Professors and gender. *Gender in Management: An International Journal*, 29(4), 210-228.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274.

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315-318.

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 26(2), 83-98.

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organizations: Empirical verification of a framework. *Journal of Sport Management*, 8(3), 218-233.

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.

Toh, K. L. (1997). Constructing and validating competencies of sport managers(COSM) instrument: a model development (Doctoral dissertation, Indiana University).

Torres, O. R. A (2009). Necessidade De Redefinição De Associação Desportiva Como Instrumento De Promoção Do Desporto.

Vale, G. M. V. (2014). Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874-891.

Valente, E. F., & Almeida Filho, J. M. (2006). História da Educação Física, esporte, dança e lazer. <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/297.pdf>. Acessado em, 28(09), 09.

Vergara, S. C. (1990). Tipos de pesquisa em administração.

Vieira, T. P., & Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. *CONEXÕES: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 5(2).

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.

Wickramaratne, A., Kiminami, A., & Yagi, H. (2014). Entrepreneurial competencies and entrepreneurial orientation of tea manufacturing firms in Sri Lanka. *Asian Social Science*, 10(18), 50.

Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2014). Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 1-22

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Início

- Apresentar o âmbito da pesquisa
- Esclarecer os objetivos da entrevista
- Explicar sobre a difusão dos resultados e a confiabilidade anônima da entrevista. Caso o entrevistado queira poderá ter acesso ao material final.
- Solicitar autorização para gravação da entrevista.
- Antes de iniciar avisar que a entrevista será semiestruturada, possibilitando a interrupção para dúvidas.

Categorias de Perguntas

Gestor Esportivo

- Gestores Voluntários;
 - Gestores Remunerados.
- 1) *Fale um pouco da sua trajetória profissional.*
 - 2) *Em sua opinião, quais são os fatores que contribuem para se fazer uma gestão de um clube esportivo social?*
 - 3) *Qual o papel do estatuto social nas decisões estratégicas do clube?*
 - 4) *O clube possui missão, visão e valores? Caso sim, eles são utilizados para formulação de estratégias administrativas?* [CASO O DOCUMENTO SEJA PÚBLICO LEVANTAR QUESTIONAMENTO NA PERGUNTA]
 - 5) *GV – O que o motiva em ser gestor voluntário? E quais as situações que o desmotivam? GR – Além da remuneração, o que mais o motiva como gestor de um clube esportivo social? E quais as situações que o desmotivam?*
 - 6) *Quais são as suas principais dificuldades na gestão de clubes esportivos sociais? E quais são os obstáculos?*

Gestão de Conflitos

- Tipos conflitos existentes nos clubes esportivos sociais;
 - Situações que geram conflitos;
 - Consequências dos conflitos.
- 7) *Como são os relacionamentos dos grupos de trabalho aqui?*
- 8) *Fale um pouco sobre situações em que tem que tomar decisões? Poderia citar exemplos?*
- 9) *Como se discute as possíveis divergências no trabalho?*
- 10) *Como é o convívio entre os gestores do clube?*
- 11) *GV – Como você percebe a relação entre os gestores voluntários? Pares.*
GR – Como você percebe a relação entre os gestores remunerados? Pares.
- 12) *Quais são os tipos de conflitos mais comuns que acontecem entre os gestores?*
- 13) *Como lidar com estes conflitos?*
- 14) *As divergências que você citou dificultam ou facilitam a relação entre os gestores?*
- 15) *Elas são sempre negativas?*

Competências Empreendedoras

- Oportunidades;
 - Relacionamentos;
 - Conceituais;
 - Inovadoras;
 - Administrativas;
 - Sociais;
 - Estratégicas;
 - Aprendizagem;
 - Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal.
- 16) *Quais as competências que um gestor de clube esportivo social deve ter?*
- 17) *E quais são as suas competências? E quais você precisa desenvolver?*
- 18) *Como você reage a uma situação de conflito com seus pares?*

19) *Quais competências necessárias para um gestor em situações de conflito entre seus pares?*

20) *Existe algo que não foi perguntado que o senhor/senhora gostaria de comentar?*

Final

- Caso não tenha comentado algo que gostaria de falar.
- Reforçar a possibilidade de acesso ao material final.

Dados Demográficos

Clube Esportivo Social

Nome Fantasia:

Nome da empresa:

Endereço:

Bairro: Cidade:

UF: Cep:

Telefone:

E-mail:

Site:

Dados pessoais

Nome: _____ Idade: _____

Estado Civil: _____

1) Qual a sua formação?

() Graduação:

() Especialização:

() Mestrado:

() Doutorado:

() Pós-Doutorado:

Outros:

2) Qual seu vínculo empregatício?

() PJ (Pessoa Jurídica, ou prestador de serviços para a empresa)

() CLT (Consolidação das Leis do Trabalho, ou “Carteira Assinada”)

() Voluntário (funcionário estatutário)

() Outros:

3) Há quanto tempo você trabalha na empresa ?

R:

4) Já trabalhou em outras funções na mesma empresa ? Se sim, quais ?

R:

5) Quantos associados o clube possui?

R:

6) Quantos colaboradores possui o clube?

R:

7) Quantos departamentos?

R:

8) Como se dá a sustentação financeira do clube?

R:

9) Qual a importância do estatuto social no processo decisório?

R:

10) Descreva que forma simplificada o organograma hierárquico do clube no qual você trabalha, sendo ele do quadro diretivo estatutário e do quadro profissional remunerado?

R:

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado/a Sr./a,

Sou discente da Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração: Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho. Estou realizando uma pesquisa sobre a Gestão de Clubes Esportivos Sociais da região do grande ABCD Paulista.

O resultado desse estudo fará parte da Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração: Gestão do Esporte, da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, que está sendo realizada sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif.

A pesquisa consiste em analisar a gestão de clubes esportivos com um foco nas divergências administrativas e nas competências dos gestores voluntários e dos remunerados.

As coletas dos dados serão realizadas nas entrevistas e por dados secundários que terão uso exclusivo para fins acadêmicos.

Com isso, comprometo-me manter sigilo em relação a essas informações e só publicar os resultados da pesquisa em qualquer meio, com o prévio consentimento da instituição pesquisada.

Assim sendo, gostaria de solicitar sua autorização para a realização desta pesquisa exploratória em sua instituição, que consistirá em uma entrevista com o prezado/a senhor/a.

Obrigado pela colaboração,

João Gurgel de Campos (Discente)

Vânia Maria Jorge Nassif (Orientadora)

APÊNDICE C - DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR

Declaro que estou de acordo em participar como voluntário (a) da pesquisa para obtenção do grau de Mestre do programa em Administração: Gestão do Esporte com o tema:

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO EM CLUBES ESPORTIVOS SOCIAIS

A pesquisa é de responsabilidade do aluno/pesquisador JOÃO GURGEL DE CAMPOS, com a orientação da Profª Dra. VÂNIA MARIA JORGE NASSIF.

Estou ciente que será de responsabilidade dos autores o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados da pesquisa estarão acessíveis aos participantes e poderão ser tornados públicos por meio de publicação em periódicos científicos e/ou encontros científicos.

_____, _____ de _____ de 2016.

Nome Gestor Participante: _____

Clube Esportivo Social: _____

RG ou CPF: _____

Assinatura Gestor Participante

Aluno/Pesquisador: JOÃO GURGEL DE CAMPOS
RG: 28.153.357-X

Assinatura Aluno/Pesquisador