

GESTÃO ESPORTIVA VOLUNTÁRIA E GESTÃO ESPORTIVA REMUNERADA: ANÁLISE DE CONFLITOS ADMINISTRATIVOS QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS

João Gurgel Campos

Mestre em Administração com ênfase na gestão esportiva pela Universidade Nove de Julho de São Paulo. Profissionalmente atua como gestor esportivo de clubes. E-mail: gurgel.joao@hotmail.com

Vânia Maria Jorge Nassif

Livre Docente na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. E-mail: vania.nassif@gmail.com

Resumo: As Associações Desportivas Classistas (ADCs) são modelos tradicionais de clubes esportivos sociais que visam os interesses dos seus associados. Estas organizações possuem um modelo diferenciado administrativo composto por gestores esportivos estatutários voluntários (presidente, diretores e conselheiros), e gestores esportivos remunerados (gerentes, supervisores, coordenadores e líderes, entre outros). Esta pesquisa pretende analisar o perfil dos gestores de ADCs, e indicar se existem conflitos entre os grupos administrativos que interferem no desempenho organizacional da associação. Os resultados apresentam os clubes como um ambiente extremamente conflitante entre os seus gestores, e que essas situações influenciam o desempenho das ADCs. Como contribuições, este estudo buscou colaborar com o desenvolvimento do tema e melhorar o desempenho administrativo das associações.

Palavras-chave: Associações Desportivas Classistas. Conflitos administrativos. Gestão esportiva.

VOLUNTARY SPORTS MANAGEMENT AND SPUNKED MANAGEMENT: ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE CONFLICTS THAT IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SPORTS ASSOCIATIONS

Abstract: Classical Sports Associations (ADCs) are traditional models of social sports clubs that target the interests of their members. These organizations have a differentiated administrative model composed of voluntary statutory sports managers (president, directors and advisers), and remunerated sports managers (managers, supervisors, coordinators and leaders, among others). This research intends to analyze the profile of ADC managers and to indicate if there are conflicts between the administrative groups that interfere in the organizational performance of the association. The results present the clubs as an extremely conflicting environment among their managers, and that these situations influence the performance of the ADCs. As contributions, this study sought to collaborate with the development of the theme and to improve the administrative performance of the associations.

Keywords: Classical Sports Associations, Administrative Conflicts, Sports Management.

Artigo recebido em 13/03/2017

Aceito para publicação em 14/04/2017

Introdução

Clubes Esportivos são modelos de organizações sem fins lucrativos (THIBAULT; SLACK; HININGS, 1994; HORCH; CHÜTTE, 2003) administradas por meio de um regimento interno estatutário aplicado por gestores voluntários na sua essência (GOMES, 2001; HORCH; CHÜTTE, 2003) e por gestores remunerados (SHILBURY, 2011) que surgiram ao longo do tempo. No Brasil em 1971, a publicação de um censo comprovava o elevado crescimento do modelo de clubes esportivos (VALENTE; ALMEIDA FILHO, 2006). Com o aumento dos clubes esportivos surgiram modelos e nomenclaturas diferenciadas, como por exemplo: Clubes Sócio Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores) e Associações Desportivas Classistas (LIBARDI, 2004; NOLASCO et al., 2006).

Para este estudo analisaremos o modelo de Gestão Esportiva de Associações Desportivas Classistas (ADCs), que possui como especificidade a captação de associados que são colaboradores de empresas vinculadas, que lhes cedem o mesmo nome. Desta forma, serão analisadas associações de empresas do setor automobilístico da região do grande ABCD Paulista, aonde encontramos algumas das principais empresas multinacionais do setor.

ADCs são modelos tradicionais de clubes que vêm buscando se adaptar ao mercado consumidor do serviço esportivo (THIBAULT; SLACK; HININGS, 1994), no passado não existia concorrência para os clubes, isso pela exclusividade do que era oferecido, hoje em dia o que era oferecido como diferencial não é exclusivo apenas do modelo esportivo (ROCHA; BASTOS, 2011). A concorrência ao serviço esportivo que era inexistente no passado, hoje em dia é uma realidade na disputa pelo praticante esportivo (ROCHA; BASTOS,

2011). A atual existência de um vasto leque de opções e oportunidades aumentam ainda mais esse quadro, assim pode-se dizer que a facilidade ao acesso atinge todos os perfis de praticantes esportivos, do praticante individual que a procura é específica para uma modalidade esportiva, até o coletivo que procura complexos esportivos ou clubes para ter acesso em várias modalidades esportivas, além de outras opções de lazer e cultura (SEIPPEL, 2002). O mesmo autor comenta que essa alteração no cenário esportivo que é reflexo da mudança da sociedade que está cada vez mais diferenciada, o que leva a uma enorme quantidade de oportunidades esportivas que refletem na concorrência e no atual quadro dos Clubes Esportivos e Associações Desportivas de um modo geral (SEIPPEL, 2002). Com isso, os clubes esportivos que tiveram seu auge nas décadas passadas precisam se adaptar a uma nova dinâmica competitiva moderna como forma de sobrevivência (GOMES, 2001).

As ADCs que estudaremos vêm sofrendo efeitos de uma possível crise no modelo clubístico, isso nos leva a questionamentos sobre o que e por quê? Assim, analisar questões estruturais e organizacionais da gestão esportiva é fundamental para essa pesquisa.

Os gestores possuem a responsabilidade de organizar, definir os objetivos, promover as atividades, assegurar o seu funcionamento e o futuro da própria organização (GOMES, 2001). Já especificamente em ADCs, a gestão esportiva é diferenciada, ela é composta por dois modelos de gestores: Os Gestores Voluntários (GV) que são estatutários e elegíveis, eles são eleitos com base no estatuto para administrar o clube, e os Gestores Remunerados (GR) que são os profissionais contratados para fazerem parte da gestão do clube. Conforme comentado anteriormente, o aumento da concorrência esportiva e a crise do setor clubístico fizeram com que os clubes buscassem se adaptar ao cenário atual. Desta forma a necessidade

de gestores qualificados se torna fundamental para administração do clube. Atualmente, a grande maioria das ADCs estão procurando se adaptar a necessidade de uma profissionalização junto ao modelo tradicional estatutário, ou seja, um modelo de gestão híbrida de voluntários e remunerados na gestão esportiva (SHILBURY, 2011).

Por serem modelos diferentes de clubes, os gestores possuem ponto de vista diferenciado para conseguir realizar seus objetivos organizacionais, entretanto suas interpretações podem gerar situações de conflito entre os gestores. Na gestão esportiva de ADCs, além de estudos que relatam a possibilidade de conflitos de gestão, existem estudos que comprovam a existência de articulações coordenadas de voluntários e remunerados (SOARES, 2013).

Mesmo observando as ADCs como organizações sem fins lucrativos, analisar a sustentabilidade e a eficácia das atividades torna-se necessário para avaliar o desempenho da organização (CARVALHO, 2008).

Observando a revisão da literatura e o modelo clubístico a ser estudado, propomos como objetivo de pesquisa identificar a existência de conflitos administrativos entre Gestores GV e GR, e desta forma, caso existam conflitos será analisado o seu impacto no desempenho organizacional do modelo de ADC das empresas automotivas da região ABCD Paulista.

Com essa inquietação sobre esse assunto o estudo buscará como problema de pesquisa responder a seguinte pergunta: O comportamento dos Gestores Esportivos Voluntários e Remunerados, que atuam nas Associações Desportivas Classistas das montadoras automotivas da região do Grande ABCD Paulista, apresenta conflitos administrativos que impactam no desempenho organizacional? Para esse estudo partimos de uma proposição de que conflitos administrativos entre gestores esportivos de ADCs impactam no desempenho organizacional das associações desportivas classistas. Entretanto,

o estudo terá três objetivos específicos que levarão a corroborar com objetivo geral e a questão de pesquisa a ser respondida, são eles:

- Mapear o perfil do Gestor Esportivo de ADCs;
- Identificar se existem conflitos administrativos entre os GV e os GR;
- Analisar se os conflitos administrativos entre os Gestores poderiam impactar no desempenho das ADCs.

Para isso, será realizada uma pesquisa exploratória que utilizará de métodos qualitativos, em que serão entrevistados Gestores Voluntários, Ex-Gestores Voluntários, Gestores Remunerados e Ex-Gestores Esportivos Remunerados, formando uma amostra de Associações Desportivas Classistas vinculadas a empresas do polo automotivo do Grande ABCD Paulista. Após transcrição dos dados primários, será realizada uma análise de conteúdo juntamente com uma revisão da literatura observando se existiram conflitos que impactaram no desempenho organizacional.

Revisão da literatura

Associações desportivas classistas

As Associações Desportivas Classistas (ADCs) são modelos de clubes sócio esportivos sem fins lucrativos, coligados a uma organização específica. As primeiras associações desportivas no Brasil foram criadas pela colonização dos imigrantes na segunda metade do século XIX (MAZO; GAYA, 2006). O termo Associação Desportiva Classista no Brasil surgiu em 1926, com a criação de grupos profissionais dos clubes de empresas como a Associação Atlética do Banco do Brasil em Belém e no Rio de Janeiro (PIMENTEL, 2005). Já conforme Slack (2006)

ADCs são modelos de planos organizacionais compostos por um centro de operações, ápice estratégico, linha média, estrutura técnica e linha de apoio, ou seja, é um modelo de máquina burocrática (MINTZBERG, 1979) formados por grupos funcionais de tarefas e de um modelo de hierarquia centralizada.

Esse modelo que não possui fins lucrativos é movido por objetivos voltados a sua Missão (FEKINS, 2009). Para Mazo e Gaya, (2006, p. 6-14):

O associativismo esportivo representa uma organização voluntária como qualquer organização pública, formalmente constituída, cuja filiação é opcional, com propósito de vivenciar as práticas desportivas e atividades físicas no âmbito da saúde e do lazer.

O associado é considerado seu cliente fiel, ele possui direitos e obrigações que são propostos pelo estatuto social do clube (SEIPPEL, 2002).

Posto isso, pode-se definir que a essência de uma Associação Desportiva está em um grupo de pessoas que tem um interesse em comum a um clube ou modalidade esportiva. A região do Grande ABCD Paulista pode ser considerada como um grande pólo industrial, pois conta com algumas montadoras multinacionais do setor automobilístico. Elas possuem ou possuíram clubes vinculados às suas devidas montadoras, cujos associados são os próprios associados colaboradores. A crise que assola o mercado automobilístico nacional vem interferindo em alguns investimentos, como explica Pereira e Pereira (2013, p. 10),

Pode-se mencionar que o Brasil levou um tempo antes de sofrer as consequências da crise global. No entanto, assim como outras nações, sofreu os efeitos da crise e precisou criar medidas para minimizar os danos provocados neste período. Uma das medidas adotadas pelo Governo Federal foi à redução de tributos visando melhorar alguns setores da economia, principalmente a indústria automobilística, haja vista ser um dos principais medidores do desenvolvimento econômico do

país, por movimentar outros setores como o de tecnologia e desenvolvimento, melhorar a geração de emprego, mudando assim, o cenário brasileiro no âmbito do desenvolvimento econômico e social.

Assim, em um período de crise do setor automobilístico as Associações Desportivas Classistas também acabam sendo afetadas. É possível dizer que as ADCs são como uma extensão da empresa, sendo assim a diminuição do quadro de funcionários das metalúrgicas pode ocasionar a diminuição de associados. Em uma matéria do jornal ABCD MAIOR (2007) foi observado que os clubes das montadoras (ADCs) ofereciam serviços como bailes de carnaval, piscinas e quadras esportivas. Naquela época as pessoas não tinham a facilidade ao acesso a esses atrativos oferecidos. Em 1971, a publicação de um censo comprovava o elevado crescimento do modelo de clubes esportivos no Brasil. Foram constatados cerca de 30 mil clubes com sede e estatuto formais, além disso, projetava-se a existência de aproximadamente mais 100 mil informais (VALENTE; ALMEIDA FILHO, 2006).

No atual cenário, que se encontra competitivo das possibilidades de esporte e lazer, os modelos como academias de *fitness*, parques, condomínios de moradias com complexos esportivos, entre outros, estão na disputa do praticante esportivo. Se abriremos ainda mais esse leque, também podemos considerar outros meios de entretenimento, atividades culturais e sociais entram na disputa do tempo de lazer das pessoas, desta forma, o cliente (associado) tem a possibilidade da escolha, o que aumenta ainda mais a competitividade (BARROS; MAZZEI, 2012).

Sobre as dificuldades dos clubes Barros e Mazzei (2012, p. 93) fazem uma suposição sobre o assunto, e um relato sobre os remanescentes “Sem a possibilidade de estabelecer o motivo, alguns clubes fecharam as suas portas. Pode-se supor que os sobreviventes que hoje completam 100 anos têm como marca a diversidade nas atividades oferecidas aos seus associados.”

Nolasco et al. (2006) afirma que os clubes que não têm parcerias ou grandes patrocinadores possuem sérios problemas para sobreviver.

Com isso, os Clubes devem utilizar de suas forças internas para alcançar vantagem competitiva em relação a outros concorrentes esportivos, para serem considerados valiosos para os clientes (associados), e que seja sustentado para gerar novas oportunidades e neutralizar as ameaças externas do mercado (BARNEY, 1991). O setor clubístico associativo que teve seu auge nas décadas anteriores está tendo problemas administrativos para manter o seu quadro associativo. Questões estratégicas utilizadas pela organização podem ser fatores cruciais para a adaptação da empresa a uma nova realidade (MINTZBERG, 1979). Assim estratégias deliberadas podem gerar um conjunto de diretrizes que podem determinar as decisões para o futuro da organização.

Porém, os dias atuais forçaram as ADCs a mudarem a sua essência, modelos que não possuem fins lucrativos estão procurando se adaptar com a realidade de um mercado competitivo.

Os ambientes das organizações sem fins lucrativos tornaram-se altamente competitivo. Esta mudança colocou em perigo social missão de associações sem fins lucrativos, porque sua atenção tem em grande parte foi direcionada para o desempenho avaliação com base em indicadores financeiros. (KONG; PRIOR, 2008, p. 123).

A avaliação para redução do quadro de associados do clube sócio desportivo envolve uma análise no planejamento esportivo estratégico em que se devem observar as oportunidades que existem no mercado para traçar futuros planos (KOTLER, 2012). Sabe-se da importância do associado desportivo para a sobrevivência da ADC, isso pela sua essência e também através da arrecadação social (mensalidade) que é a sua principal fonte de receita dos clubes esportivos. O modelo de ADC está buscando por meio da sua gestão esportiva

planejamentos estratégicos eficientes para evitar problemas administrativos que possam acarretar a perda de associados e, conseqüentemente, levar problemas financeiros para ADC. O papel do gestor esportivo pode ser considerado como fundamental relevância para o desenvolvimento do esporte em associações desportivas, o que constata a importância cada vez maior de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013).

Gestão esportiva

A palavra *gestor* vem do inglês *manage* que tem sua origem na língua francesa do termo *menager*, seu significado está relacionado a cuidado e organização da casa (FILION, 1999). O termo em inglês “*sport management*” é o mais usado para a gestão esportiva, muito se comentava em estudos anteriores sobre o uso do termo Administração Esportiva que no Brasil possui o mesmo significado, mas não está sendo o usual pela academia (ROCHA; BASTOS, 2011). A *North American Society for Sport Management* (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte - NASSM) define a gestão esportiva:

Como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. (NOLASCO, 2011, p. 93).

Sobre o papel do gestor esportivo estudos mostram a sua fundamental relevância para o desenvolvimento do esporte em clubes esportivos, o que constata a importância cada vez maior de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013). Rocha e Bastos (2011), afirmam que a essência da gestão esportiva está na coordenação de serviços nas instituições esportivas. Ele cita que a atuação do gestor esportivo está voltada às atividades geradoras de práticas esportivas,

com isso a necessidade de distinguir as funções e os cargos, ou seja, nem todos que trabalham com o esporte são gestores esportivos, um exemplo é o gestor que promove eventos esportivos, ele está voltado ao marketing esportivo e não a gestão esportiva. O mesmo autor relata que a atuação do gestor esportivo está voltada às atividades geradoras de práticas esportivas, com isso a necessidade de distinguir as funções e os cargos, ou seja, nem todos que trabalham com o esporte são gestores esportivos.

Parkhouse (1979) descreve que a gestão esportiva é suficientemente diferente de qualquer outro tipo de gestão, com isso necessita de uma formação especializada no nível de Pós-Graduação, para que essas instituições formem executivos esportivos especializados para atender a demanda esportiva. Barcelona e Ross (2004) já relatava 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.

O gestor esportivo não deve ter apenas o conhecimento do esporte, deve ter outras habilidades multidisciplinares como administração, *marketing*, comunicação, finanças, relações públicas entre outras que podem ser consideradas importantes competências para formar o seu perfil (EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003). Snitko (2015) cita que uma boa compreensão de competências e capacidades ajuda a criar benefícios em algumas partes da cadeia de valor, o que pode auxiliar no seu desempenho. Assim, o crescimento do campo da gestão esportiva é incontestável no esporte em termos profissionais para a preparação do futuro profissional para o mercado que necessita de uma mão de obra qualificada (BARCELONA; ROSS, 2004). Horch e Chütte (2003) relata que o gestor

esportivo necessita de ter o mínimo conhecimento nas áreas citadas acima para poder administrar o clube, caso não tenha o gestor deve procurar uma especialização. Já Eksteen, Malan e Lotriet (2013) afirma que o gestor esportivo necessita de conhecimentos e habilidades administrativas básicas, porém o seu conhecimento esportivo específico deve ser avançado.

Em um padrão histórico, pode-se dizer que 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 do ADC. 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, 2006).

Para esse estudo focaremos nas especificidades do modelo de gestão de ADCs que podem ser analisadas por meio de uma divisão entre gestão esportiva que é composto por voluntários e gestão esportiva 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 sem fins lucrativos é o envolvimento da Gestão Voluntária e da Gestão Remunerada em um mesmo objetivo, assegurando a harmonia para um melhor desempenho (SOARES, 2013).

Gestores Esportivos Voluntários e Remunerados

Conceituaremos os gestores esportivos de clubes como: voluntários e remunerados. A gestão voluntária de uma ADC é formada por

conselheiros e diretores (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), esse modelo está relacionado ao interesse de grupos específicos, e sempre será guiada pelo seu estatuto que acaba sendo a sua maior força dentro do clube no processo de decisões, e seus conselheiros possuem o alto poder de aplicar suas normas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 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 gestão remunerada de ADCs são compostas por profissionais contratados e remunerados, podendo ocupar várias funções como, 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; CHÜTTE, 2003).

As gestões voluntária e 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 para ser aplicada, busca parceiros e investidores para seus projetos, e no processo de decisões, trabalham por meio de influência buscando o público externo, considerando-o seu público 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; SHILBURY; MCDONALD, 2005; MELO NETO, 1998).

Do ponto de vista das ADCs o GV eleito via eleições estatutárias contrata 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; THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991), assim assumindo uma linha nítida de *staff* para os GV que centralizariam a tomada de decisões (MINTZBERG, 1979). Conforme comentamos 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 a Associação Desportiva (SHILBURY, 2011; GOMES, 2001).

Conflitos administrativos

O conflito é um termo utilizado na literatura para descrever condições antecedentes de comportamento conflituoso, de estados afetivos de indivíduos envolvidos com situações conflituosas (PONDY, 1967). O mesmo autor relata que a teoria geral do conflito foi elaborada com base em 3 (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. Sendo assim, não necessariamente é fato que o conflito seja algo bom ou ruim, ele pode ser utilizado como uma importante ferramenta na tomada de decisões e avaliações, individuais e organizacionais.

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 analisado como uma sequência de episódios de conflitos. Cada episódio conflito começa com condições caracterizadas por certos potenciais de conflito. As partes envolvidas no relacionamento pode não tomar conhecimento de qualquer base de conflito, e eles não podem desenvolver afeições hostis um para o outro. Dependendo de um certo número de fatores, o

seu 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 a percepção e comportamento. Ele também pode ser caracterizado por tendências em qualquer uma destas características. (PONDY, 1967 p. 299).

No mesmo estudo o autor relata de que conflitos administrativos podem ser identificados em cinco estágios e a sua elaboração fornece uma definição de específica do tipo de cada tipo: (1) 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. (2) 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. (3) 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. (4) Conflito manifesto (comportamento): Entende-se como várias situações de comportamento conflituosas. O mais óbvio deles é a agressão aberta, este tipo de violência física e verbal. (5) Conflito de consequências (condições): Cada conflito é apenas a sequência de um conjunto de consequências conflitantes dos participantes que foram suprimidas em outros momentos e vão aumentando até o momento de um agravante maior (PONDY, 1967).

Já no caso específico das ADCs, os resultados fornecem evidências que mostram que a natureza das organizações desportivas apresenta aspectos burocráticos de influência interna e externa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD,

2005). Posto isso, a análise de Shilbury (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, Slack e Hinings (1991) citava que com o passar do tempo, os GV estão se sentindo um pouco mais confortável com a presença dos GR como membros da equipe de gestão esportiva. O aumento da confiança trazia autonomia para os gestores no processo decisório da ADC, 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. No estudo de Slack (2006) foi relatada uma primeira insatisfação com a situação anterior, os GV demonstravam não aceitar estarem perdendo o controle para profissionais GR que estariam abaixo na vertical de um organograma hierárquico de um clube esportivo.

O aumento na centralização do poder na GV de ADCs, era o principal modelo de decisões que ficam a critério da GV, e a GR fica voltada apenas em aplicar o planejamento estratégico elaborado pela GV, ou seja, para manter seu controle organizacional os gestores procuram aumentar seu domínio sobre a GR. Porém, a profissionalização e a especialização dos GR contribuíram para a diminuição da centralização do poder do GV (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991).

O mesmo autor relata que GR tem o poder de influenciar as decisões dos GV através do conhecimento específico, além de apresentam um alto nível de formalização de processos de gestão, o que leva o gestor GR a utilizar desses processos para a tentativa de conquista de autonomia nas decisões da ADC. Posto isso, a relação entre os modelos de gestão tendem a ter dificuldades no seu processo decisório, o que poderia levar a conflitos administrativos entre os gestores. O mesmo autor cita que nos casos do processo das decisões relacionadas aos voluntários como

a relutância e a não profissionalização são situações passíveis de conflitos. Já Thibault, Slack e Hinings (1994) cita que a burocratização das ADCs 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 processo econômico, racional, normativo e de emoções. Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) relata que o aumento do número de profissionais nos modelos de clubes esportivos 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 administrativo (SLACK, 2006).

Shilbury (2011) em acordo com essa possibilidade de conflito relata que os GV 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 administrativos. Assim sendo, 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).

Desempenho organizacional

Em uma realidade repleta de concorrentes, organizações sem fins lucrativos também necessitam de sustentabilidade para sobrevivência (CARVALHO, 2008). Assim, analisar o desempenho de uma ADCs é importante para a sua missão existencial.

As principais formas de coletar medidas de desempenho em organizações acontecem através de medidas adotadas academicamente: a) medidas objetivas de resultado, e b) medidas subjetivas. As medidas objetivas são absolutas, elas incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outras (CARVALHO, 2008).

Já as medidas subjetivas são coletadas pela interpretação dos atores e do fenômeno estudado (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009). Além disso, existem limitações significativas para medir o desempenho em uma organização sem fins lucrativos. Assim, a escolha pelo método qualitativo se torna mais recomendada, isso porque no caso das ADCs deve-se buscar analisar o conceito, utilizando de medidas e percepções que consigam responder a questão interna, ou seja, individualizando cada organização a ser analisada sobre um modelo interpretativo único para cada gestor (BROWN, 2005).

Não existe uma resposta padrão que indique critérios de desempenho em ADCs, as respostas serão influenciadas de acordo com o respondente, a entrevista e a interpretação do pesquisador (HERMAN; RENZ, 1997). Para esse estudo buscou-se por meio de uma conveniência de pesquisa analisar o desempenho das associações desportivas classistas através de medidas subjetivas, isso por questões complicadoras ao acesso de informações financeiras e porque ADCs são organizações sem fins lucrativos que buscam como principal objetivo atender as necessidades e os desejos de seus associados.

Como ferramentas a serem analisadas o estatuto social é a mais indicada, por ser a maior força representativa, normativa e objetiva da organização (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009). A sua missão e a visão das ADCs estão relacionadas às metas que devem ser desenvolvidas para os seus principais *Stakeholders* (associados e colaboradores). Assim, cabe aos gestores esportivos a sua aplicação

para buscar alcançar as metas de desempenho organizacional.

Metodologia

O estudo buscou identificar se existem características conflitantes entre os Gestores Esportivos Voluntários e os Gestores Esportivos Remunerados, que atuam em Associações Desportivas Classistas de montadoras do setor automobilístico. Após essa abordagem inicial, caso seja constatado, a proposição de que existem conflitos administrativos entre gestores esportivos, o estudo investigará se os conflitos impactam no desempenho organizacional.

A pesquisa exploratória utilizará de métodos qualitativos, que são essencialmente significativos, mostram grande diversidade e não incluem formas de contagem e medidas, porém interpretam qualquer forma de atividade humana (escrita, auditiva ou visual) por comportamento (GIBBS, 2009) e para interpretar a problemática do fenômeno que envolve grupo de gestores esportivos (CRESWELL, 2010). Esse grupo é composto por gestores de uma amostra formada por 6 (seis) ADCs da região do Grande ABCD Paulista (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema), porém para esse estudo pela dificuldade de acesso a 2 ADCs, conseguiu-se apenas utilizar 4 das 6 montadoras que possuem ou possuíram vínculos com montadoras automobilísticas da região.

A opção por pesquisar essa amostra de clubes históricos e culturais da região do ABCD foi realizada por motivos de equiparação de modelo e público de associados, além das dificuldades que o modelo da região vêm passando nos últimos anos. Para fins de informação, abaixo são utilizadas matérias de jornais sobre o modelo associativista da região do ABCD Paulista. Conforme citação a seguir do jornal ABCD Maior (2007), a concorrência nas atividades de lazer está acabando com esses modelos

de associações desportivas, os clubes sociais das montadoras ainda resiste.

Mesmo com a concorrência de outras opções de lazer, como os equipamentos oferecidos pelos modernos condomínios residenciais, por exemplo, os clubes sociais das montadoras ainda resistem no ABCD. Tradicionais, clubes antigos como o da Ford, o da GM e o da Volks conheceram seu apogeu entre as décadas de 60 e 70 do século passado. Dos três, apenas os dois primeiros resistem. Mas precisaram inovar para sobreviver – e retomar o antigo brilho.

Serão utilizadas premissas através de métodos primários e secundários que mostrem a realidade do objeto por meio de entrevistas semiestruturadas aos gestores, como instrumento para a interpretação das bases teóricas epistemológicas e do fenômeno (FLICK, 2009). Desta forma, serão conduzidas entrevistas com 7 Gestores Esportivos, divididos em 2 GV, 1 ex-gestor voluntário (Ex-GV) (presidente, vice-presidente, conselheiro ou diretor) membros do quadro diretivo executivo ou deliberativo da associação, 1 GR e 3 ex-gestores remunerados (Ex-GR) (gerente, supervisor ou coordenador) que possuíam funções gerenciais e administrativas nas ADCs. A proposta de utilizar ex-gestores tem como objetivo observar se existe uma divergência de opinião entre gestores vinculados e gestores que não fazem mais parte da organização.

Após as entrevistas, será realizada a análise de conteúdo dos dados transcritos por meio de métodos que encontrem padrões para explicações sobre o fenômeno, um método de análise indutiva buscará uma explicação em circunstâncias de teorias administrativas específicas a situações administrativas esportivas de organizações sem fins lucrativos (GIBBS, 2009). Foram utilizadas técnicas que deixassem os entrevistados à vontade durante o processo, por meio de uma linguagem da realidade dos entrevistados e questões semiestruturadas, deixando a entrevista com um caráter menos formal.

Resultados e discussão

Participaram da pesquisa 7 (sete) pessoas, entre elas atuais gestores esportivos de ADCs e ex-gestores esportivos de ADCs. Com objetivo de preservar a identidade dos entrevistados utilizaremos das seguintes nomenclaturas: Os 2 (dois) gestores voluntários (GV1 e GV2); 1 (um) ex-gestor voluntário (Ex-GV1); 1 (um) gestor remunerado (GR1); 3 (três) ex-gestores remunerados (Ex-GR1, Ex-GR2 e Ex-GR3). Sobre o entrevistado Ex-GR3, a entrevista semiestruturada também seguiu seu roteiro, porém algumas questões não foram respondidas por que o entrevistado não lembrava do assunto, isso por estarmos descrevendo uma ADC que ele tinha trabalhado há muito tempo atrás, essa ADC teve suas atividades encerradas por motivo de falência por volta do ano de 2002. Com isso, resolvemos manter a entrevista, pois mesmo que incompleto o seu parecer seria valioso para o estudo. Assim, as entrevistas foram realizadas de acordo com os objetivos específicos pré-estabelecidos da pesquisa, as perguntas foram organizadas em 3 blocos:

- 1) Perguntas demográficas que buscavam mapear o perfil do gestor esportivo das ADCs da região do grande ABCD Paulista, sendo ele GV ou GR (BARROS FILHO et al., 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; GOMES, 2001; HORCH, 2003; MELO NETO, 1998; NOLASCO, 2011; PARKHOUSE; 1979; SHILBERY, 2011).
- 2) Perguntas relacionadas ao modelo administrativo da ADC buscando explorar o ponto de vista do gestor sobre a existência de conflitos administrativos na gestão esportiva do clube. Caso fosse relatada a existência de algum fato seriam aprofundadas questões

que levassem a responder o porque e como era solucionado (PONDY, 1967; THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011; SOARES, 2013).

- 3) Partindo do pressuposto de que existem conflitos administrativos entre gestores esportivos, o último bloco procurou interpretar se os conflitos poderiam influenciar no desempenho organizacional da ADC. Para isso, buscou-se bases subjetivas por meio da análise de seus principais *stakeholders* (associados e colaboradores), estatuto social, e o uso de missão, visão e valores (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009; BROWN, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

Bloco 1 - Perfil dos Respondentes

Todos os gestores esportivos entrevistados eram predominantemente do sexo masculino com idades entre 29 e 45 anos, sendo 4 (quatro) casados e 3 (três) solteiros. Sobre as características individuais de cada gestor, podemos descrever a formação acadêmica e o cargo que atua ou já ocupou em ADCs. Observou-se que cada um dos entrevistados gestores e ex-gestores remunerados são graduados em Educação Física, sendo que GR1 possui Pós-Graduação em Fisiologia e é atualmente supervisor esportivo; Ex-GR2 possui Pós-Graduação em Administração e Marketing Esportivo e tinha a função de coordenador de esportes; Ex-GR1 é graduado em Educação Física e ocupava o cargo de gerente geral. No caso do Ex-GR3 ele é graduado em Educação Física e tinha o cargo de supervisor em uma ADC que teve sua falência decretada. Porém, no caso dos voluntários a formação ou a graduação era diferenciada entre os gestores. O entrevistado GV1 é graduado em Logística e atualmente é diretor

de esportes, já GV2 possui formação em Finanças e atua como diretor de esportes individuais, e Ex-GV1 possui formação em Administração e MBA em Marketing.

Quando perguntado aos GR e Ex-GR sobre o que eles entendiam sobre gestão esportiva obteve-se respostas como: *Processo administrativo nas atividades esportivas* [Ex-GR3]; *Administração do clube ligada ao esporte* [Ex-GR2]; *Área que cuida da saúde através da prática de atividades físicas, lazer e qualidade de vida* [GR1] *Trabalho esportivo relacionado às solicitações do público esportivo* [Ex-GR1]. Os respondentes confirmam os pressupostos de (ROCHA; BASTOS, 2011) que citam em seu estudo sobre a essência da gestão esportiva que está na coordenação de serviços nas organizações esportivas. Já os gestores voluntários responderam: *Administração esportiva com parâmetros específicos de conhecimento de outras áreas para a gestão* [GV2]; *Envolvimento total de todos participantes de uma organização esportiva, e a somatória de áreas de trabalho em um grupo esportivo* [Ex-GV1]; *Eventos e organizações esportivas* [GV1]. Podemos interpretar os respondentes de acordo com (HORCH; CHÜTTE, 2003; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013) que relatam em suas pesquisas a importância de um conhecimento multidisciplinar para o gestor esportivo.

Seguindo a mesma linha quando questionados sobre quais seriam as competências que eles achavam necessárias para os gestores esportivos, os voluntários responderam: *Conhecimento no esporte, visão de mercado, gestão de pessoas e conhecimentos específicos*. [Ex-GV1]; *Especialização na área e conhecimentos adquiridos* [GV2]; *Saber organizar eventos esportivos* [GV1]. Já os remunerados: *Formação acadêmica, sociabilização, flexibilidade administrativa e gestão de pessoas* [Ex-GR1]; *Lidar com pessoas, conhecimento financeiro para investimentos esportivos, conhecimento teórico e prático do esporte e administração* [Ex-GR2]; *Criatividade e saber lidar com pessoas* [GR1]. Sobre as respostas do remunerados é importante observar

que além de demonstrarem a necessidade de conhecimentos em outras áreas (PARKHOUSE, 1979; BARCELONA: ROSS, 2004) os gestores citam as questões sociais de relacionamento como uma das principais competências.

Quando questionados sobre quem seriam os gestores esportivos das ADCs 4 gestores tiveram respostas similares em que todos que possuem um cargo de liderança no clube poderiam ser considerados. Já esse grupo de respondentes teve respostas diferenciadas: *gerente, coordenador, supervisor e líderes são gestores esportivos na prática, porém na teoria diretores seriam gestores também, mas muitos não fazem a função* [Ex-GR2]; *Desde um simples líder ao presidente, todos que possuem papel de liderança. Agora o diretor que vai ao clube no fim da tarde após o expediente para tomar uma cerveja não pode ser considerado gestor esportivo* [Ex-GR1]; Já o GV1 ao ser perguntado sobre o tema citou apenas membros do quadro da diretoria e presidência executiva.

Bloco 2 - Gestão Esportiva e Conflitos Administrativos

Neste bloco analisaremos questões relacionadas ao modelo administrativo sobre o olhar de conflitos entre os gestores esportivos. Desta forma, quando analisamos a questão sobre os pontos fortes e fracos da ADC, foi unânime questões de estrutura física e o vínculo com a marca da montadora, o que caracterizam pontos fortes para ADCs. Apenas GV1 e GV2 relataram que para eles o modelo de gestão esportiva da ADC era um ponto forte. Em contra partida, o Ex-GV1 e o Ex-GR3, citaram a gestão voluntária como uma fraqueza das ADCs, e o ex-gestor remunerado Ex-GR1 relatou como ponto fraco a desunião da diretoria executiva.

Ao perguntarmos sobre relacionamento com seus subordinados todos responderam positivamente falando que não existiam atritos. O gestor GV2 nos relatou que o seu relacionamento era muito bom

com todos, principalmente com o presidente, pois a sua amizade com ele era anterior à gestão, e que só aceitou o convite de ser diretor por conta desse vínculo. Já o ex-gestor Ex-GR3 relatou como uma relação normal, eles tomavam as decisões estratégicas e ele colocava em prática. Ex-GV1 citou que o relacionamento era bom, porém havia divergências entre diretores. E o GR1 descreveu como sendo uma relação tranquila com os gestores voluntários, eles decidiam e confiavam na minha execução, e com os subordinados é boa também.

Na mesma linha de raciocínio foram realizadas questões sobre a existência de conflitos na administração do clube, os entrevistados responderam da seguinte forma: *Sim, existiam entre os gestores remunerados, no caso os supervisores de áreas diferentes por motivos de insatisfações sobre salários diferenciados. E conflitos entre diretores por excesso de vaidade de alguns e interesses de outros [Ex-GR1]; Sim, o que é normal e acontece em todas empresas. Como os diretores se encontram apenas uma vez na semana o monitoramento é via e-mail, com isso durante a semana existem conflitos de departamentos por questões administrativas, porém entram em acordo na maioria dos casos [GV2]; Sim, Divergências de opiniões, Centralização da gestão entre presidente e vice, porém também havia algumas decisões que eram tomadas democraticamente na reunião de diretoria [Ex-GV]; Sim, cada diretor buscava atender seus interesses pessoais, e a distribuição financeira e administrativa também era conflitante [Ex-GR2]; Poucos mais apenas entre diretores [GR1]; Hoje em dia não mais, no passado havia com diretores [GV1]; Lembro apenas de desentendimentos de diretores [Ex-GR3].* Desta forma, ao analisarmos o parecer dos entrevistados foi possível observar a existência de conflitos administrativos entre gestores esportivos de ADCs, conforme pressuposto no referencial teórico (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011).

Ao questionar especificamente sobre a relação entre gestores voluntários (Diretores, Conselheiros,

Presidente) e gestores Remunerados (Líder, Coordenador, Supervisor e Gerente) tivemos as seguintes respostas: *Ela é boa, colocamos em pratica as ideias dos diretores fazendo acontecer vontade deles [GR1]; Era normal, não lembro direito, mas as decisões finais eram da diretoria [Ex-GR3]; Normal, sem problemas [Ex-GR1]; Posso falar apenas por mim, era boa com cada diretor de pasta [Ex-GV1]; Os gestores remunerados têm autonomia apenas para decisões simples do dia a dia, decisões maiores necessitam de nossa aprovação [GV2]; Diretor mandava agente obedecia. Nós tínhamos apenas funções operacionais, e colocávamos as estratégias dos diretores em prática. Acima de tudo, tínhamos que fazer funcionar algo que alguém que não tinha conhecimento na área tinha planejado [Ex-GR2].* Observou-se que a centralização do poder pela gestão esportiva é citada pelos gestores e ex-gestores remunerados, esse fator aparentemente é o principal ponto citado de conflitos entre os modelos de gestores (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991).

Bloco 3 - Relação Conflito Administrativo e Desempenho Organizacional

Neste último bloco de análise procuraremos observar se os conflitos relatados anteriormente entre os gestores esportivos podem impactar no desempenho organizacional das ADCs. Utilizaremos bases subjetivas por meio da análise de seus principais *stakeholders* (associados e colaboradores), estatuto social, e o uso de missão, visão e valores. Posto isso, a primeira questão relacionada ao assunto feita a todos os gestores foi: como se dá a sustentação financeira da ADC? Para essa pergunta todos colocaram que a principal fonte de receita do clube era a contribuição mensal dos associados.

A partir desse ponto, qualquer fator que possa ser relacionado à diminuição ou o aumentando do quadro associativo é um fator que pode impactar no desempenho organizacional do clube (FERKINS;

SHILBURY; MCDONALD, 2009). Para confirmarmos essa proposição realizamos uma nova pergunta. Como é analisado o desempenho do clube? As repostas também confirmaram que era por meio do seu principal *stakeholders*, ou seja, o associado, conforme podemos observar: *Quantidade de associados por quantidade de funcionários da fábrica [Ex-GR1]; Feedback associados, relatórios financeiros e quadro associativo [GV2]; Quadro associativo e planos e opiniões e sugestões [Ex-GV1]*. Os outros citaram apenas quantidade de associados.

A última pergunta realizada era para descobrir a opinião dos entrevistados sobre esse ponto. Questionou-se se na opinião deles os conflitos administrativos entre os gestores esportivos poderiam impactar no desempenho da ADC? Tivemos as seguintes respostas: *Acho que sim, só que nunca presenciei [GV1]; Pode sim, porém no momento não está acontecendo [GR1]; Sim, podem atrapalhar! Essa é uma das nossas preocupações, assim procuramos prever e evitar futuros conflitos para que não atrapalhem no desempenho do clube [GV2]; Sim, os conflitos entre diretores nos sobrecarregam. Eles buscavam estratégias administrativas que eram de interesse próprio. Mesmo sem o conhecimento específico a decisão era centralizada a eles, o que poderia levar a diminuição no desempenho do clube [Ex-GR2]; O conflito de diretoria influencia no desempenho do clube. Nem sempre os gestores conseguem desenvolver seus trabalhos, porém todos os clubes têm essa dificuldade por causa do modelo [Ex-GV1]; Sim, posturas negativas podem ser transferidas e sentidas pelos associados, um atendimento e uma prestação de serviço mal feita por problemas internos podem acabar com o desligamento do associado [Ex-GR1]; Sim, decisões erradas e falta de discussões sobre o que seria feito podem ser fatores que colaboraram com o fecharam do clube [Ex-GR3]*.

O relato dos gestores responde a questão inicial da pesquisa comprovando a existência de conflitos administrativos nas associações desportivas classistas, e esse fator impacta negativamente no desempenho organizacional desse modelo de clube

coligado às montadoras automobilísticas da região do grande ABCD Paulista.

Considerações finais

Ao concluirmos a análise de conteúdo das entrevistas atingimos nosso objetivo de estudo, que era identificar a existência de conflitos administrativos entre Gestores GV e GR, e desta forma, caso existissem, seriam analisados os seus impactos no desempenho organizacional do modelo de ADC das empresas automotivas da região ABCD Paulista. O modelo comprovou a existência de conflitos administrativos entre os gestores conforme previsto no referencial teórico (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011). O estudo das ADCs torna-se necessário pelas dificuldades que o modelo de clubes esportivos vem sofrendo nos últimos anos. Clubes esportivos centenários estão fechando as portas e decretando falência (BARROS; MAZZEI, 2012). Com isso, a maior contribuição do estudo está em relacionar a influência da gestão esportiva no desempenho da organização.

A pesquisa relata que o gestor esportivo necessita de competências para captação e fidelização de associados. Conforme comentado anteriormente, o cenário mudou e os clubes esportivos precisam se adaptar a essa realidade. No passado os clientes interessados procuravam o clube objetivando associar-se, atualmente o número de concorrentes é muito alto e o clube deve torna-se atrativo novamente (SEIPPEL, 2002; GOMES, 2011; ROCHA, 2011). Assim é necessário que o clube se torne competitivo e utilize de estratégias para captar novos clientes, para isso o gestor esportivo é a peça essencial do clube (ROCHA; BASTOS, 2011), indiferente de ser voluntário ou remunerado, as ADCs necessitam de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013).

Com o passar dos anos, a necessidade de profissionalismo na gestão esportiva levou os gestores voluntários contratar profissionais remunerados para colaborar com as funções gerenciais do clube (SLACK, 2006). Entretanto, quando analisamos a gestão esportiva sobre o olhar voluntário e remunerado percebe-se que ainda existem equívocos que podem gerar problemas no desempenho da ADC. Tanto os GRs como os Gvs relataram nas entrevistas que existe uma centralização do poder. Thibault, Slack e Hinings (1991) já citava em seu estudo que existem algumas tentativas na diminuição da centralização do poder dos GV sobre os GR, porém o modelo está muito longe do ideal. Alguns GV entendem uma gestão compartilhada como perda de controle e poder para o GR. Para alguns, isso significa que estariam abaixo na vertical de um organograma hierárquico de um clube esportivo (SLACK, 2006).

Surpreendentemente, o relato de conflitos entre o próprio quadro diretivo foi muito significativo. Conflitos de interesses entre os gestores voluntários foram relatados em todas as entrevistas. Outro ponto que deve ser levantado é sobre divergências de opiniões entre os entrevistados. Essas já eram esperadas, e por isso o estudo procurou diversificar e entrevistar atuais gestores e ex-gestores. Ficou aparente o ponto de vista mais conservador dos atuais e um olhar mais crítico dos ex-gestores.

O que fica claro para o modelo é a necessidade fundamental de gestores qualificados para administração do clube. Hoje em dia, a grande maioria das ADCs está procurando adaptar-se a uma profissionalização junto ao modelo tradicional estatutário, ou seja, um modelo de gestão híbrida de voluntários e remunerados na gestão esportiva seria o ideal (SHILBERY, 2011). Um modelo em que todos contribuíssem para a gestão de forma compartilhada, em que voluntários tragam seus conhecimentos de outras áreas e que possam colaborar para em um modelo profissional.

Como o exemplo citado por um dos GV que profissionalmente trabalha com finanças, e no clube tem a função de diretor financeiro. Aos GR cabe a busca contínua pelo conhecimento e a necessidade de uma formação especializada que proporcione uma bagagem multidisciplinar administrativa, juntamente com seu conhecimento específico esportivo (PARKHOUSE, 1979; BARCELONA: ROSS, 2004; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003).

O estudo buscou contribuir com temas incipientes na academia sobre Clubes Esportivos e Associações Desportivas, e dos modelos de Gestão Esportiva de Clubes Esportivos sem fins lucrativos e Gestão Esportiva Voluntária e Remunerada, além de proporcionar um olhar sobre a gestão esportiva do modelo clubístico como fator diferencial para o desempenho organizacional. As limitações do estudo ficaram na amostra de ADCs que foram limitadas apenas a região do grande ABCD Paulista. Porém, como sugestão de pesquisa deixa-se uma análise do estudo com uma amplitude no cenário nacional do modelo de clubes esportivos.

Referências

- ABCD MAIOR. **Clubes de montadoras inovam para sobreviver**. 2007. Disponível em: <http://www.abcdmaior.com.br/noticia_imprimir.php?noticia=4126>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- BARCELONA, B.; ROSS, C. M. An analysis of the perceived competencies of recreational sport administrators. **Journal of park and recreation administration**, v. 22, n. 4, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, J. A. F.; MAZZEI, L. C. Gestão de clubes esportivos. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**, p. 91-118, 2012.

- BARROS FILHO, M. A. et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista intercontinental de gestão desportiva**, v. 3, p. 44-52, 2013.
- BOHNENBERGER, S.; SCHMIDT, M. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de administração contemporânea**, v. 13, n. 3, 2009.
- BROWN, W. A. Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. **Nonprofit management and leadership**, v. 15, n. 3, p. 317-339, 2005.
- CARVALHO, J. M. **O desempenho nas organizações sem fins lucrativos**. Maia: Instituto Superior da Maia, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EKSTEEN, E.; MALAN, D. D. J.; LOTRIET, R. Management competencies of sport club managers in the North-West Province, South Africa. **African journal for physical health education, recreation and dance**, v. 19, n. 4, p. 928-936, 2013.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. **Sport management review**, v. 8, n. 3, p.195-225, 2005.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. **Journal of sport management**, v. 23, n.3, p. 245-277, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Pesquisa qualitativa).
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: Bookman, 2009. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Pesquisa qualitativa).
- GOMES, M. Á. F. **Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo**: uma proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciência do Desporto)-Universidade do Porto, PORTO, 2001.
- HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 26, n. 2, p.185-206, 1997.
- HORCH, H. D.; CHÜTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. **Managing leisure**, v. 8, n. 2, p. 70-84, 2003.
- LIBARDI, R. **Administração e gerenciamento esportivo**. In: Ciclo de palestras Sindi-Clube Módulo1. São Paulo, 1999. Apostila.
- _____. **Organização e Funcionamento de áreas esportivas**. São Paulo: Universidade Sindi-Clube, 2004.
- KONG, E.; PRIOR, D. An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations. **International journal of nonprofit and voluntary sector marketing**, v. 13, n. 2, p. 119-128, 2008.
- KOTLER, P. K. K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAZO, J.; GAYA, A. As associações desportivas em Porto Alegre, Brasil: espaço de representação da identidade cultural teuto-brasileira. **Revista portuguesa de ciência do desporto**, v. 6, n. 2, p. 205-213, 2006.
- MELO NETO, F. P. D. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

- NOLASCO, V. P. et al. **Administração/gestão esportiva**. In: COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- PARKHOUSE, B. L.; ULRICH, D. O. Sport management as a potential cross-discipline: a paradigm for theoretical development, scientific inquiry, and professional application. **Quest**, n. 2, p. 264-276, 1979.
- PEREIRA, L. G. D. F.; PEREIRA, J. L. Entendendo a crise econômica mundial. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 3, n. 6, 2013.
- PIMENTEL, G. G. **Atividades físicas na empresa**. In: COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: Sharpe, 2005.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de educação física e esporte**, v. 25, n. esp., p.91-103, 2011.
- PONDY, L. R. **Organizational conflict: concepts and models administrative science quarterly**, p. 296-320, 1967.
- SEIPPEL, Volunteers and professionals in norwegian sport organizations. **Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations**, v. 13, n. 3, p. 253-270, 2002.
- SHILBURY, D. Competition: the heart and soul of sport management. **Journal of sport management**, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2011.
- SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. Human Kinetics, 2006.
- SNITKO, L. T.; GASHO, I. A.; KLINDUHOVA, O. A. Competence-oriented approach to the organization's human resources management in the turbulent environment. **Asian social science**, v. 11, n. 8, p. 65, 2015.
- SOARES, J. Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. **Revista intercontinental de gestão desportiva**, v. 3, p. 1-9, 2013.
- THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of organizational behavior**, v. 13, n. 3, p. 265-274, 1992.
- THIBAUT, L.; SLACK, T.; HININGS, B. *Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations*. **International review for the sociology of sport**, v.26, n.2, p.83-98, 1991.
- THIBAUT, L.; SLACK, T.; HININGS, B. Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework. **Journal of sport management**, v. 8, n. 3, p. 218-233, 1994.
- VALENTE, E. F.; ALMEIDA FILHO, J. M. **História da educação física, esporte, dança e lazer**, 2006. Disponível em: < <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/297.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2006.