



ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

MÓDULO 2. GESTOR ESPORTIVO



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidade 2.1 Gestor esportivo

2.1.1 Perfil do gestor esportivo

A gestão da atividade física e do esporte adquiriu uma dimensão estratégica em diferentes setores, afetando pessoas de várias áreas. Essa gestão lida com orçamentos elevados, grandes instalações e serviços complexos em constante crescimento. Estas demandam transformações, onde a eficiência é fundamental.

Neste turbilhão de exigências e mudanças, é requisito obrigatório para o gestor esportivo ter um elevado nível de competência técnica, humana e conceitual.

O atual perfil do gestor esportivo compreende capacidade e qualidade de trabalho em todas as direções e âmbitos, para superar a estagnação ou segmentação setorial. Um dos passos necessários que podem ser abordados no futuro imediato é a sua transversalidade e versatilidade entre os setores público e privado.

Quem é o gestor esportivo?

Seguem duas respostas rápidas: a primeira refere-se ao gestor esportivo como aquele que ocupa um cargo assim classificado; a segunda enfatiza que o gestor esportivo é aquele que realiza, com adequada preparação, os objetivos da gestão.

Como consequência de ambas respostas, surge a questão do conhecimento que o gestor esportivo deve possuir. A formação profissional básica pode ser a de professor de educação física, economista, engenheiro, etc. Mas, em qualquer um dos casos, são necessários conhecimentos específicos, relacionados ao esporte, como:

- a) administração, organização, legislação e economia/finanças;
- b) dinâmica de grupo, sociologia aplicada, *marketing* e relações públicas; e
- c) manutenção e novas tecnologias, como processamento de dados estatísticos.

Este deve estar capacitado para tomar decisões, atingir os objetivos que definiu e ter habilidades para o trabalho em equipe.

As qualidades pessoais necessárias para exercer esta função incluem a capacidade de liderança, diplomacia, flexibilidade, personalidade, habilidade para delegar funções, caráter

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

comunicativo, dinamismo, criatividade, autocrítica, lealdade, antecipação e uma postura respeitosa. A figura do gestor esportivo é definida como a de uma pessoa devidamente formada e preparada, dedicada ao exercício da sua profissão através do desempenho das funções de gestão, aplicadas ao esporte.

O novo papel do gestor esportivo deve se basear em uma evolução que vai além do trabalho estritamente técnico para atingir uma dimensão gerencial.

O papel do gestor esportivo é diferente daquele do líder e do diretor. Neste sentido:

- o gestor mantém;
- o coordenador desenvolve; e
- o líder transforma.

Porém, é necessário que um gestor possua as qualidades de um líder. A seguir são apresentadas as diferenças relacionadas à forma de gerenciar de gestores e líderes.

Tabela 1: Diferenças de estilos para gerenciar

Planejamento: um gestor planeja anual, trimestral e mensalmente, ao passo que um líder faz isso anual, semanal e até diariamente.
Execução e avaliação: os gestores fazem isso trimestral, mensal ou, no melhor dos casos, diariamente. Um bom líder executa e avalia o trabalho diariamente.
Ajustes: enquanto o gestor o faz mensal ou trimestralmente, o líder se ajusta às necessidades do dia a dia.
Treinamento: um gestor não continua em formação já o líder é capacitado diariamente e tem certos objetivos e metas de melhoria de desempenho, tanto pessoais quanto para o grupo de trabalho.
Metas: para um gestor, as metas são aquelas impostas pela organização. Para um líder, as metas são impostas pelo mercado em que trabalha. Por exemplo, um treinador esportivo faria o papel de um gestor se estivesse satisfeito em manter-se na categoria (se for o objetivo do clube). Por outro lado, um líder alcançará este objetivo e inspirará àqueles que vierem a conferir posteriormente a situação de sua equipe na classificação.
Estilo de direção: os gestores tendem a ser autoritários, enquanto o líder é um exemplo para todos.
Disciplina: o gestor é regido pelas regras e ordens estabelecidas pela organização. Para um líder, a disciplina faz parte dos valores e do seu exemplo pessoal.
Relacionamentos: os gestores têm funcionários, os líderes têm seguidores.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Cenário de trabalho: o escritório é o local de trabalho do gestor; mas para um líder seu ambiente de trabalho é seu próprio campo de atuação.
Seleção de pessoal: o gestor delega completamente a seleção; o líder gerencia e executa pessoalmente, mas com o apoio de outras áreas de trabalho.
Sistemas motivacionais: o coordenador embasa a motivação de seus colaboradores com seus salários. Um líder, além de motivar com um salário justo, propõe sistemas motivacionais individuais que permitam o desenvolvimento de uma carreira.
Acompanhamento: o gestor apenas supervisiona, controla e dá ordens de forma ocasional. O líder acompanha diariamente seus colaboradores e observa seu crescimento pessoal, propondo novos planos de ação, caso necessário.
Sistemas de trabalho: um gestor é único; mas um líder trabalha em equipe.

Fonte: adaptação própria baseada em Pico, s. f., <https://bit.ly/31hi3sj>

A gestão esportiva não pode ser pensada apenas ao nível de mercado, mas também deve contribuir para a educação esportiva, sendo entendida como a aquisição e interiorização do hábito da prática da atividade física e esportiva e de maiores conhecimentos que permitam o melhor desenvolvimento possível desta prática.

Ao se considerar qual o perfil adequado para o profissional que irá exercer a gestão do esporte, em qualquer área, surge a polêmica de estarmos diante de uma saída voluntária dos diplomados em Ciências da Atividade Física e do Esporte ou se, ao contrário, esta área deve permanecer aberta a outros tipos de graduações. Além da formação específica que recebem os graduados em Ciências da Atividade Física e do Esporte, encontramos dois elementos que inclinam a balança a seu favor:

1. um conhecimento mais amplo e profundo do produto, no caso, o esporte em suas diversas manifestações.
2. A formação pedagógica desse profissional agrega um componente mais educativo e humanístico que não deve ser negligenciado na atuação da gestão esportiva, principalmente, os educadores, que trazem essa marca que os acompanha e condiciona, nos diferentes âmbitos do esporte.
3. É útil ser simplesmente um gestor esportivo para desenvolver o trabalho profissional em qualquer âmbito? Ou é necessário treinamento especializado? Parece que a segunda questão corresponde mais à realidade, o que exige conhecer as ferramentas e habilidades de acordo com o âmbito de aplicação. Nos referimos assim à formação complementar e específica, necessária para realizar a gestão de acordo com a pertinência e demanda do setor esportivo.

2.1.2 Papel do gestor esportivo

O gestor esportivo deve considerar três dimensões às quais estará sujeito seu trabalho: as funções ou dimensão operacional, os recursos ou dimensão interna e os fatores ou condicionantes da gestão.

Figura 1: Dimensões do trabalho diretivo



Fonte: elaboração própria.

As funções partem das orientações listadas por Fayol (1916), que supõem uma abordagem operacional para os diferentes espaços de ação: conceitual - estratégica, planejadora, organizacional, executiva e avaliativa.

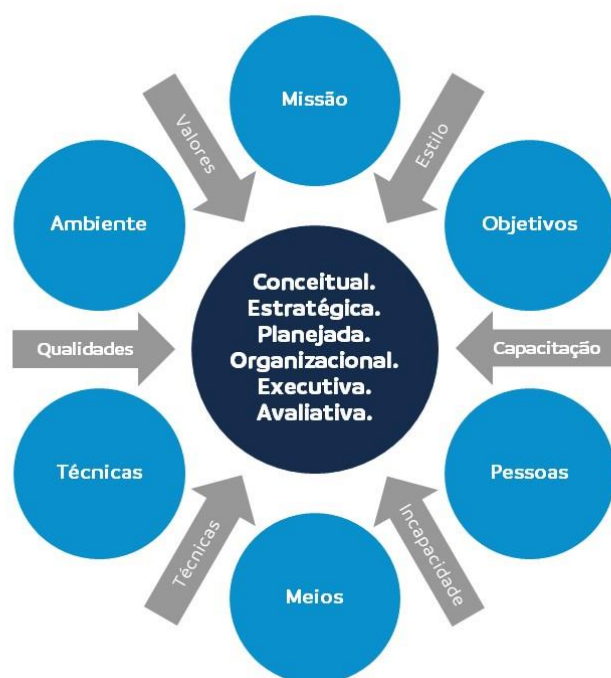
Em relação aos recursos pessoais, optou-se por integrar os intrínsecos e os adquiridos, que são entendidos como essenciais. Vemos que todos eles devem ocorrer em alto nível no

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

gestor e que sua falta ou deficiência carrega sérios problemas ou distorções no desenvolvimento de sua função diretiva: valores, qualidades pessoais, estilo de direção, treinamento, disponibilidade e técnicas.

Com relação aos fatores a que está sujeito o gestor, para além das variáveis sujeitas à missão da organização e dos objetivos que lhe são confiados, esses agentes estão ligados às relações humanas (pessoas - ambiente) e aos elementos materiais ou científicos que influenciam sua atuação (tempo - meios): missão, objetivos, pessoas, meios, tempo e ambiente.

Figura 2: As dimensões, seus elementos e inter-relação



Fonte: elaboração própria

2.1.3 A avaliação a partir da gestão

A avaliação é um ponto-chave e tem impacto direto no trabalho e na evolução da gestão. Sendo o ponto de partida para o próximo planejamento e tomada de decisão.

Existem duas razões fundamentais pelas quais é necessário avaliar: fazer uma análise da nossa intervenção é, um momento de reflexão que culmina o processo de aprendizagem, que é onde se desenvolve nossa atividade. Avaliar nos leva a melhorar e progredir, conseqüentemente, um exercício de responsabilidade social e política.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

O objetivo final da avaliação é aprimorar o trabalho da organização e suas propostas. Deve ser útil e prática a coleta de todas as informações relevantes. Caso se trate de um projeto ou programa de atividades, será necessário avaliar os seguintes pontos: grau de eficácia, eficiência e adequação, ou seja, se o projeto está adaptado à realidade e aos objetivos, como é o processo de tomada de decisões e como devem ser as ações futuras, que implicam em uma análise prospectiva.

Avaliar também significa coletar e analisar sistematicamente informações que nos permitem determinar o valor ou mérito do que se faz. Mas não podemos esquecer que deve ser útil e prática, e uma prática assumida pela entidade com uma periodicidade estabelecida.

**“Aceitar que erramos é mostrar modestamente que nos tornamos mais razoáveis”
(Celma I Giménez, 2004, p. 65).**

A avaliação constitui um excelente meio para avançar, já que permite estabelecer visões específicas sobre o exercício desenvolvido, abrindo espaço para a melhoria contínua no exercício do cargo de gestor e, como consequência, levando a uma melhor qualidade de gestão diretiva e de desempenho organizacional.

2.1.4 Futuro da gestão esportiva

Como principais fatores que influenciam o desenvolvimento futuro da gestão do esporte, é possível citar:

a) Desenvolvimento socioeconômico em cada localidade

O desenvolvimento socioeconômico, nas diferentes localidades, sempre condiciona o desenvolvimento do esporte e a geração de novo emprego esportivo.

b) Crescimento e diversidade do sistema esportivo

Este fator, referente ao crescimento e a diversidade do sistema esportivo, se converte, sobretudo, na evolução vivida pelas organizações esportivas, nos diferentes setores de gestão (públicos e privados).

c) Ampliação dos segmentos de demanda

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

A intenção de ampliar os segmentos de demanda conduz, inevitavelmente, à diversificação da oferta esportiva, que provoca um aumento no número de praticantes de atividade física e esportiva, respondendo assim aos diferentes interesses e motivações.

d) Inovação nos processos de gestão do esporte

Fator que depende da reorganização das entidades e instituições esportivas, e, por outro lado, da incorporação e aplicação de novas tecnologias e estratégias.

e) Reforma da educação relacionada com a atividade física e esportiva e a organização dos diferentes desempenhos profissionais

Levar adiante a reforma educacional permitirá definir os diferentes perfis profissionais e a sua adaptação às reais necessidades do mercado de trabalho. Prestar atenção à formação de recursos humanos pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços esportivos, tanto públicos como privados, por contar com pessoal mais qualificado.

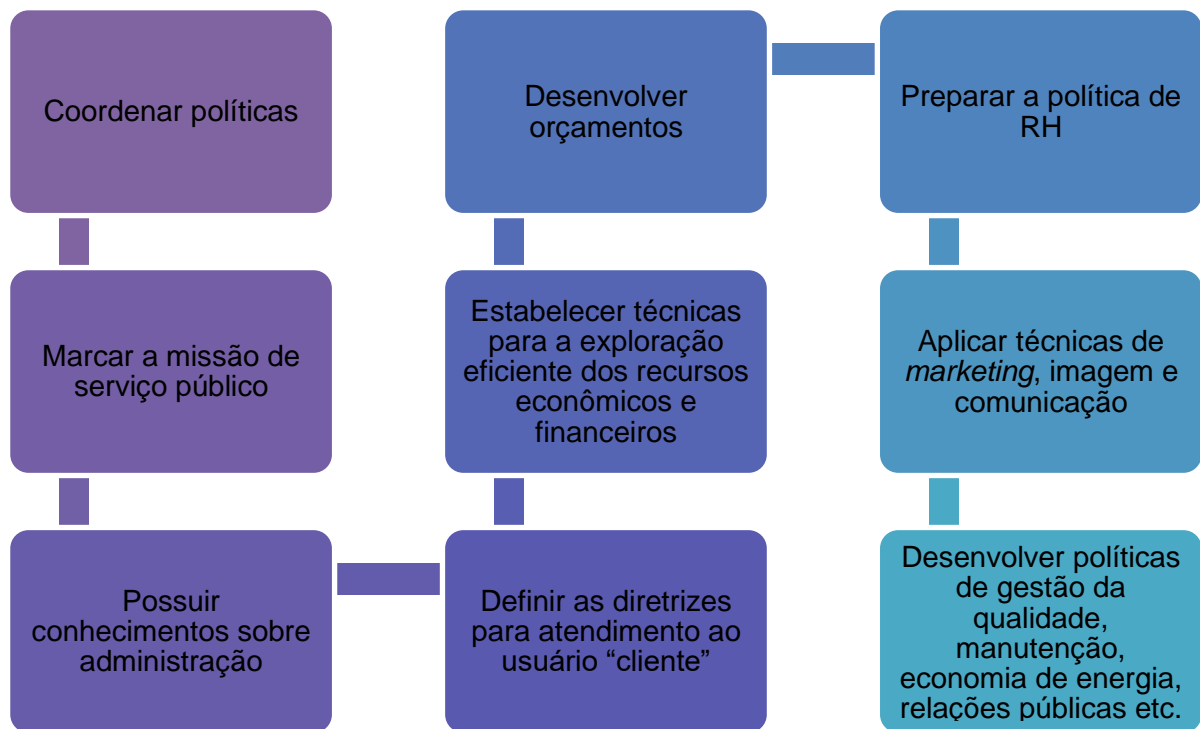
f) Aprovação de uma normativa precisa

O intervencionismo dos poderes públicos no evento desportivo, obviamente, restabeleceu a autonomia para definir uma ordenação jurídica que exige uma renovação sistemática, com o objetivo de melhorar e aperfeiçoar o sistema esportivo e, conseqüentemente, garantir um melhor desenvolvimento do desporto em todas as suas manifestações.

A título de encerramento, a figura seguinte apresenta as principais funções e responsabilidades do gestor esportivo.

Figura 3: Gestor esportivo: funções e responsabilidades

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS



Fonte: Gómez e Núñez, 2011, p. 12-13

Unidade 2.2 Principais habilidades

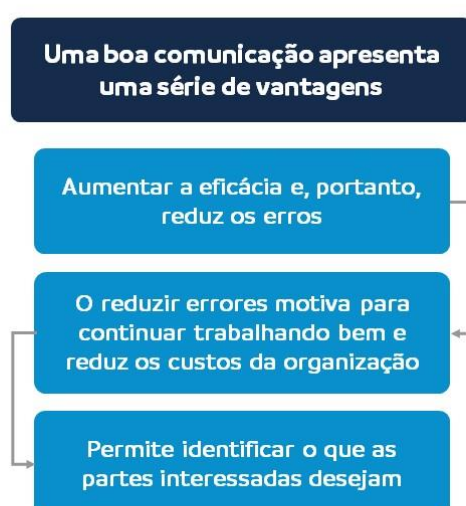
2.2.1 Comunicação

A comunicação é basicamente a transmissão de informações por qualquer meio. Nós nos comunicamos para influenciar ou para causar efeito sobre a compreensão, atitude e comportamento dos outros, permitindo-nos direcionar as pessoas, tomar decisões, planejar e resolver problemas.

A comunicação deve ser clara, frequente e contar com a participação de todos. No campo do esporte, a comunicação entre atletas, treinadores e gestores é essencial para que o nível de excelência seja alcançado.

A comunicação é, possivelmente, a capacidade mais importante que precisamos para gerir nossas organizações. O crescimento e o sucesso de uma organização dependem do bom funcionamento dos seus sistemas de comunicação. Felizmente, a comunicação eficaz é uma competência que todo mundo pode aprender.

Figura 4: Vantagens de uma boa comunicação.



ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Fonte: elaboração própria

Existem várias maneiras de se passar informações. Em todos os casos, o sucesso da comunicação dependerá de três fatores principais:

- 1) Deve ser levado em consideração o receptor. As informações devem ser transmitidas em estilo adequado ao público.
- 2) O objetivo da comunicação afetará a forma como a informação é transmitida. A informação escrita é, geralmente, mais formal do que a comunicação oral.
- 3) A duração da comunicação é importante. Mensagens curtas podem ser comunicadas oralmente, enquanto informações longas e complexas são melhor transmitidas por escrito, para que sejam melhor compreendidas.

A comunicação pode assumir duas formas:

- Comunicação unilateral: trata-se de dar informações ou indicações. Não é necessária ou solicitada uma resposta imediata. A comunicação, neste aspecto, inclui anúncios, comunicações e informações sobre programas. A comunicação unilateral deve ser formulada de forma clara e em uma linguagem simples. Deve ser compreensível, facilmente interpretável, interessante para o leitor e ser relevante. A desvantagem da comunicação unilateral é que não há como saber se as informações são recebidas e interpretadas da maneira desejada.
- Comunicação bilateral: a informação é transmitida e é necessária ou solicitada uma resposta imediata. A comunicação nesta categoria inclui: contato face a face, reuniões ou conferências e comunicações por escrito que exigem resposta. Uma vantagem desse tipo de comunicação é que os mal-entendidos podem ser esclarecidos imediatamente. Podem ser fornecidas poucas ou muitas informações, conforme necessário. A linguagem facial ou corporal pode esclarecer ou melhorar a mensagem. Essa mesma linguagem corporal pode causar confusão, portanto, deve ser tomado muito cuidado para manter a consistência entre a linguagem corporal e as informações orais/escritas.

A escuta é uma ferramenta essencial da comunicação, pois é fundamental ouvir e compreender a informação que está sendo transmitida, e não apenas focar nas palavras que estão sendo pronunciadas. Se você demonstrar interesse com o que está sendo dito e que ouviu e entendeu a mensagem, às pessoas com

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

quem você se comunica ficarão mais satisfeitas. Existem várias maneiras de obter este resultado:

- Manter contato visual adequado com a pessoa.
- Incentivar a pessoa a continuar falando, acenando com a cabeça ou expressando concordância.
- Mostrar que compreende os sentimentos do seu interlocutor.
- Resumir o que foi dito antes de responder, o que permitirá que você verifique se entendeu corretamente.
- Não interromper.

Infelizmente, existem vários fatores que dificultam a comunicação eficaz, incluindo:

- Fatores físicos, por exemplo, distrações causadas pelo ruído.
- A linguagem, o jargão, os termos técnicos e os clichês.
- A ansiedade, a ameaça, o medo, a suspeita e a insegurança.
- O status, o poder, a autoridade e a posição influenciam a receptividade das pessoas à comunicação.
- As hostilidades e necessidades pessoais, velhas inimizades e posicionamentos rígidos sobre certos assuntos.
- O nervosismo, a timidez e o sentimento de incompetência.
- O estilo de participação, que pode ser excessivo, muito enérgico, escasso ou irrelevante.
- A condescendência, ou seja, a atitude condescendente ou falar com superioridade.
- A atitude defensiva, o sentimento de proteção, a postura inflexível sobre algumas ideias, mesmo que pareçam obsoletas à luz de novos dados.
- A arrogância e altivez, a presunção e a prepotência.

Melhorar a comunicação é a maneira mais rápida e segura de aumentar o sucesso e a eficiência de uma organização. Portanto, a avaliação contínua dos métodos de comunicação deve ser uma prioridade.

2.2.2 Liderança

A liderança é necessária para que uma situação se desenvolva. Os líderes fornecem orientação e ajudam a alcançar os objetivos acordados. Existem várias explicações sobre as diferenças em relação a gestão e a liderança em geral, a liderança é considerada como uma

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

referência à capacidade de influenciar outras pessoas na busca dos objetivos organizacionais. Isso significa que, os gestores devem ser capazes de liderar, mas nem todos os líderes serão gestores. A liderança não está necessariamente relacionada a um cargo específico na organização.

Os líderes eficazes são aqueles que atendem às necessidades dos membros do grupo e que respondem, ao mesmo tempo, às suas próprias necessidades. Sempre deve haver um intercâmbio igualitário. Os líderes precisam desenvolver as habilidades específicas de acordo com suas responsabilidades e se sentir à vontade para colocá-las em prática, tanto em situações agradáveis quanto difíceis. Para ser eficiente o líder deve estar voltado para a tarefa em si, ou seja, ter capacidade para fazer seu trabalho e também o processo, além de estar focado na promoção de relacionamentos interpessoais saudáveis.

Os líderes orientados para o processo se concentram em como a tarefa é realizada e como o grupo trabalha em conjunto. Lidar com as pessoas corretamente e, ao mesmo tempo, motivá-las para que façam seu trabalho de maneira satisfatória, uma vez que esses dois elementos são indissociáveis.

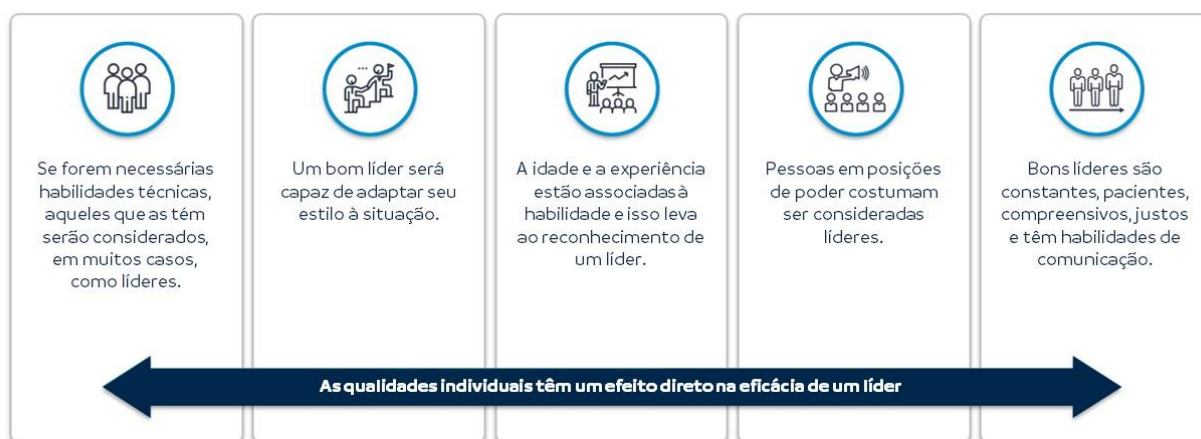
A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar o comportamento dos outros. Um líder motivará, direcionará e delegará responsabilidade e autoridade aos envolvidos.

O líder deve incentivar os colaboradores a realizar seu trabalho, solucionar problemas e tomar decisões para atingir suas metas e objetivos. Em troca, ele será respeitado pelo seu compromisso, trabalho, sabedoria, personalidade, justiça e tratamento adequado para com todos.

Infelizmente, mesmo que um líder demonstre suas qualidades em uma situação não garante que será bem-sucedido em outra. A situação está diretamente relacionada ao tipo de líder e às conquistas obtidas. A eficácia da liderança é o resultado de, pelo menos, três fatores complexos: o indivíduo, as necessidades dos liderados e as condições do ambiente.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Figura 5: Qualidades individuais e seus efeitos



Fonte: elaboração própria.

A capacidade de ser um bom líder requer a compreensão das necessidades daqueles que são liderados. As personalidades, características, modo de ser e comportamento dos liderados influenciam, consideravelmente, a eficácia de um líder.

Os seguintes fatores afetam a liderança:

- necessidade de filiação;
- necessidade de atingir objetivos;
- recompensas;
- necessidade de independência;
- aceitação da autoridade; e
- tolerância diante de ambiguidades.

Não existe uma lista concreta que descreva os comportamentos de liderança apropriados para cada situação. As sugestões a seguir podem ajudar a melhorar as habilidades de liderança:

- Conhecer suas próprias habilidades e os motivos que influenciam a sua liderança.
- Conhecer as características e os interesses das pessoas que são lideradas.
- Ser flexível, mudando o estilo para se adequar a cada situação.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

- Ficar de fora, permitindo que os outros se destaquem quando a situação exigir.
- Reconhecer que não são necessariamente os esforços, mas a aceitação do grupo e da situação, que contribuíram para o sucesso da liderança.
- Dar ordens e mandar executá-las não é saber liderar, visto que um aspecto muito importante é negligenciado, a influência.
- A delegação é importante para a participação de outras pessoas e faz parte da motivação dos colaboradores.
- Tentar identificar os principais fatores em cada situação que podem afetar as tentativas de influenciar as pessoas.
- Desenvolver uma abordagem de liderança com um plano diretivo, que seja consistente no cumprimento de metas e objetivos.
- Oferecer experiência e treinamento aos futuros líderes.

2.1.3 Resolução de problemas

Um problema é uma oportunidade perigosa: é algo que cria tensão, mas que representa uma fonte de motivação para encontrar uma solução criativa e útil. Grande parte do trabalho de uma organização é a resolução de problemas, ter uma abordagem estruturada nessa área ajudará a funcionar de maneira eficaz.

Existem seis etapas principais para solucionar um problema:

1. Reconhecer e definir o problema. Nem sempre é tão fácil quanto parece. As pessoas não costumam dizer abertamente que têm problemas com seu trabalho. O problema pode se revelar quando algo não está funcionando corretamente.
2. Analisar e esclarecer o problema. É possível esclarecer um problema, uma vez que estamos cientes dele. No entanto, os sintomas do problema costumam ser confundidos com o próprio.
3. Procurar soluções alternativas. Assim que o problema for identificado e você tiver uma ideia do porquê de ele ter surgido, é necessário buscar diferentes formas de resolvê-lo. As implicações dessas alternativas também devem ser consideradas, já que algumas decisões podem resolver o problema, mas também podem causar outros mais sérios.

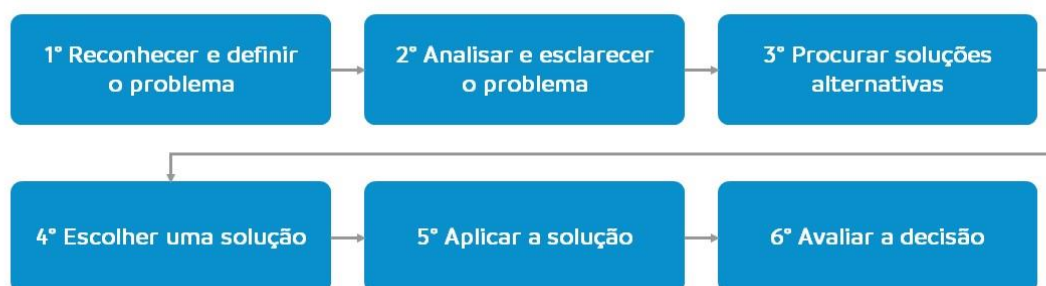
ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

4. Escolher uma solução. Este passo costuma ser o mais difícil, pois deve ser tomada uma decisão e comunicada a todos os envolvidos. A decisão deve ser clara e comunicada de forma adequada.

5. Aplicar a solução. Em alguns casos, pode ser necessária a ajuda de outras pessoas ou mesmo uma estratégia que garanta a implementação da decisão.

6. Avaliar a decisão. Implica verificar se o problema foi resolvido.

Figura 6: Principais passos para resolver um problema



Fonte: elaboração própria.

Trata-se claramente de um processo longo que pode não ser aplicável a todos os casos, pois pode não ser apropriado para todos os problemas. No entanto, é importante adotar uma abordagem estruturada quando os problemas são significativos e que podem afetar profundamente a organização ou as pessoas que trabalham nela.

Uma atitude positiva, na qual a resolução de problemas é vista como uma oportunidade, é um grande passo para garantir uma solução satisfatória.

2.2.4 Tomada de decisões

A gestão está diretamente relacionada à tomada de decisões. Para tomar decisões racionais, usamos um processo muito semelhante ao apresentado para a resolução de problemas. Portanto, precisamos do seguinte:

- Ser claros sobre as opções disponíveis e os critérios nos quais uma escolha se baseia.
- Obter informações suficientes para avaliar as opções.
- Chegar a uma decisão.

Na tomada de decisões, costumamos ter tendências baseadas em:

- Experiências passadas
- Conhecimento sobre outras organizações
- Treinamento recente
- Opiniões
- Criatividade
- Capacidades pessoais

Quando tomamos decisões, temos limitações de tempo e frequentemente não contamos com informações abrangentes. Por esse motivo, a tomada de decisões geralmente não é racional. Geralmente, tentamos tomar as melhores decisões possíveis ou as mais satisfatórias, de acordo com as circunstâncias. Testamos soluções que funcionaram no passado ou tiveram sucesso em outras organizações, com outros colegas ou em outros departamentos. Embora esse tipo de tomada de decisões seja menos eficaz do que o processo de decisões mencionado acima, ele nos permite aproveitar o tempo limitado e abordar o máximo de questões possíveis.

Existem várias maneiras de tomar uma decisão. A seguir são apresentadas as características de cinco métodos de tomada de decisões que são comumente usados nas organizações:

- Decisão por autoridade, sem discussão em grupo: ocorre quando uma decisão é tomada sem consultar ninguém, por exemplo, quando se trata de escolher um fornecedor de material de escritório.
- Decisão por autoridade após discussão de grupo: ocorre quando uma decisão é tomada após discussão ou consulta aos demais membros, por exemplo, para decidir a cor dos uniformes da equipe.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

- Decisão por minoria: pode ocorrer quando uma ou mais pessoas usam táticas que provocam ações que são consideradas decisões. Por exemplo, quando uma ação é tomada sem consenso da maioria, como quando o presidente e o secretário geral decidem quem será nomeado para os subcomitês.
- Decisão por maioria de votos: este método é muito comum nas reuniões em que a decisão é tomada após o voto dos membros.
- Decisão por consenso: quando é utilizado este método, a decisão é tomada ao final de uma discussão entre as partes interessadas.

Recomendações para consenso em um grupo

- Ouça para compreender, mais do que simplesmente para avaliar ou rejeitar o que a outra pessoa está dizendo.
- Evite provocar polêmica sem motivo, mas tente ser persuasivo quando achar que têm razão.
- Em vez de ver as diferenças como um obstáculo a ser superado, tente vê-las como oportunidades de conhecer os pontos de vista dos outros.
- Incentive a ampla adesão, convidando outras pessoas a participar do debate enquanto protege os pontos de vista das minorias.
- Assuma a responsabilidade pela precisão da comunicação entre você e os outros.
- Faça um resumo dos progressos, observando como está a situação em sua opinião.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Referências

Celma I Giménez, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona, España: INDE

Fayol, H. (1916) [1999]. *General and Industrial Management*. Estados Unidos: Martino Fine Books

Gómez, A. & Núñez, J. (2011). *El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro*. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.

Pico, I. (s.f.). Diferencias entre Gestor y Líder de una organización. Obtido em <https://psicopico.com/diferencias-gestor-lider-una-organizacion/#:~:text=Estilo%20de%20direcci%C3%B3n%3A%20los%20gestores,y%20su%20propio%20ejemplo%20personal>.