UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes
Sócioesportivos de São Paulo

José Arthur Fernandes Barros

São Paulo

2016

JOSÉ ARTHUR FERNANDES BARROS

Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes
Sócioesportivos de São Paulo

VERSÃO CORRIGIDA

Dissertação apresentada à Escola
de Educação Física e Esporte da
Universidade de São Paulo, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Estudos
Socioculturais e Comportamentais
da Educação Física e Esporte

Orientador: Profa. Dra. Flávia da
Cunha Bastos

São Paulo

2016

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Barros, José Arthur Fernandes
Estrutura organizacional e das tomadas de decisão
nos clubes sócioesportivos de São Paulo / José Arthur Fernandes
Barros. -- São Paulo : [s.n.], 2016.
148p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e Esporte
da Universidade de São Paulo.
Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

1. Marketing esportivo 2. Gestão de clubes 3. Organização
esportiva 4. Administração esportiva I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: BARROS, José Arthur Fernandes

Título: Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes

Sócioesportivos de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Data ____/____/____

Banca Examinadora

Prof.Dr.: Paulo Henrique Azevêdo Instituição: Universidade de Brasília

Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof.Dr.: Ary Rocco Junior Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof.Dr.^a: Flávia da Cunha Bastos Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento:_____Assinatura:_____

Dedico este trabalho aos meus Pais, José e Celina, que acreditaram na Educação.

A minha esposa, Anaide, que faz da Educação a sua vida.

A meus filhos, Felipe, Thiago, Isabella e Thais

*para que acreditem que só com a Educação podemos melhorar esse Mundo
e a minha netinha Muriel que acredite que o Mundo pode ser melhor.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus, pela oportunidade da vida e a agradecer a minha companheira nesta caminhada, Anaide Trevizan, pela paciência e dedicação com a minha pessoa, já que sempre achamos que somos pessoas fáceis de se lidar.

Aos meus Pais, José Barros Pose (*in memoriam*) e Celina Fernandes Barros, que priorizaram a educação acima de tudo, aos meus filhos, por ordem de idade: Felipe, Thiago, Isabella e Thais e minha neta Muriel, que foram sempre fonte inspiradora e a minha irmã Maria Manuela.

À minha orientadora, Prof. Dr.^a Flávia da Cunha Bastos, que acreditou que uma pessoa ligada a área prática, aos 50 anos poderia ainda ser um pesquisador e que com muita paciência me orientou e apoiou nesta dissertação.

Aos Professores da Universidade de São Paulo – USP, com quem tive a oportunidade de conviver por momentos neste período de Mestrado, seja nas aulas, seja nos grupos de pesquisa, seja nos seminários ou mesmo nos corredores, especialmente na figura dos Professores Doutores Maria Tereza Silveira Böhmee e Ary Rocco Júnior.

Aos companheiros de GEPAE, que desde os primeiros encontros do grupo de estudos em 2011, me incentivaram a buscar este trabalho representados por Leandro Mazzei quando em viagem à Espanha, e também a Marino Benetti e Ana Sierra pelo apoio.

Ao meu irmão posticho, Eduardo Romão Gomes, a quem admiro pela sua dedicação ao Esporte, a ele é toda a sua família Gerdy (*in memoriam*), Maria José, Elaine, Beth e Edson, que estão no meu coração por tudo.

Aos meus chefes e ex-chefes deste período, que apoiaram e entenderam, por vezes, a minha ausência, João Mihalik, Luiz Delphino, Alexandre Traverzin e Mauro Chekin.

Ao meu ex-Diretor do SESI-SP Hélio Silveira de Moraes Pinto, que na maior parte do período em que trabalhei por lá sempre me provocou a buscar

cada vez mais conhecimentos para dar conta dos desafios e aos meus diletos amigos do SESI, representados por José Roberto dos Santos e Sidnei Saes Perez.

Ao meu querido Mestre Hudson Ventura Teixeira, de quem nunca me esquecerei e que foi fonte inspiradora para que me dedica-se com ética e respeito à Educação Física, e que segue como um exemplo de Profissional de Educação Física.

E finalmente, aos amigos de profissão, por compartilharem comigo a dificuldade que é ser um Profissional do Esporte neste país, são vários, mas gostaria de citar alguns, do passado e mais recentes: Georgios Hatzidakis, Flávio Delmanto, Nilson Garbaz, Adiel Prado, Rosangela Martins, Celso Bastos, Hélio Aralhe, Carlos Roque, Antonio Amchite, Fernando Lacerda, aos Coordenadores da antiga Região do SESI de Americana: Matheus, Emerson, Elvis, Margarida e Sérgio e com certeza, muitos outros que estão guardados no coração e que faltariam linhas para citá-los um a um, já que se vão 30 anos de profissão.

“O bom do caminho é haver volta. Para ida sem vinda, Basta o tempo.”

RESUMO

BARROS, JAF. Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes Sócioesportivos de São Paulo. 2016. 148 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2016.

As Organizações chamadas de Clubes Sócioesportivos mantêm um modelo de administração que as caracteriza, que é a gestão realizada por voluntários e apoiada por gestores profissionais. A literatura aponta que a estrutura organizacional de entidades esportivas é peculiar, especialmente em clubes de futebol, onde persiste a fronteira entre os gestores voluntários que representam o poder executivo e legislativo e os gestores profissionais que são os que controlam e executam o planejamento financeiro e de atividades. No entanto são escassos estudos voltados a Clubes Sócioesportivos. O objetivo do presente estudo foi de identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes de Clubes Sócioesportivos e analisa-los à luz de teorias e modelos administrativos. A pesquisa teve abordagem qualitativa, sendo realizado estudo de campo junto a seis clubes sócioesportivos da cidade de São Paulo. Para tanto, foram construídos e aplicados dois instrumentos: questionário e entrevista semiestruturada junto aos gestores de esporte das entidades. As informações obtidas foram analisadas comparativamente entre as entidades. Verificou-se que os Clubes utilizam modelos administrativos tradicionais com desenhos organizacionais. O planejamento destas organizações é baseado estritamente no orçamento anual, não havendo um planejamento plurianual ou estratégico. A tomada de decisão tem como alicerce a experiência pessoal do gestor voluntário, apoiada na vivência do gestor profissional. Não foram encontradas técnicas apuradas de tomada de decisão. As decisões mais importantes quanto a administração do Clube mantêm um rito de preocupação com as responsabilidades. Os recursos humanos são selecionados pelo gestor profissional com o aval do gestor voluntário mantendo uma linha de contratação coerente e que está voltada a atender as demandas do Clube. Conclui-se que os Clubes estudados apresentam poucos aspectos diferentes do tradicional nas suas administrações, mantêm uma estrutura organizacional própria, e os processos de tomada de decisões na área de esportes são fortemente vinculados ao planejamento financeiro.

Palavras-chave: gestão de clubes; clubes sócioesportivos, estrutura organizacional, administração de clubes.

ABSTRACT

BARROS, JAF. Organizational structure and decision-making in Social and Sporting Clubs of Sao Paulo. 2016. 148 f. Dissertation (Master of Science) - School of Physical Education and Sports, University of São Paulo, São Paulo. 2015.

Organizations Sports Social Club calls maintains a management model that characterizes them, which is the management performed by volunteers and supported by professional managers. The literature points out that the organizational structure of sport organizations is peculiar, especially in football clubs, which remains the boundary between the volunteers managers representing the executive and legislative and professional managers who are controlling and perform financial planning and activities. However there are few studies concerning the Social and Sporting Clubs. The aim of this study was to identify, describe and compare aspects of the management process of Social and Sporting Club sports area and examines them in the light of theories and management models. The research was qualitative approach being conducted field study with six Social and Sporting clubs of São Paulo. To do so, they were built and applied two instruments: questionnaire and semi-structured interviews with the bodies of sport managers. The information obtained was analyzed comparatively between the entities. It was found that the teams use traditional administrative models with organizational designs. The planning of these organizations is strictly based on the annual budget, with no or a multi-annual strategic planning. Decision making has as its foundation the personal experience of the volunteer manager, based on the experience of the professional manager. Cleared technical decision-making were found. The most important decisions as the club's management maintains a matter of rite with responsibilities. Human resources are selected by professional manager with the endorsement of the volunteer manager keeping a plausible hiring line and is geared to meet the demands of the Club. We conclude that the studied clubs have few innovative features in their administrations, maintains a traditional organizational structure and decision-making processes in the sports area are strongly linked to financial planning.

Keywords: club management; sporting clubs, organizational structure.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
2	OBJETIVOS	24
2.1	Objetivos Gerais	24
2.2	Objetivos Específicos	24
3	REVISÃO DE LITERATURA	25
3.1	Clubes e a Crise	30
3.2	Tipologia	39
3.3	Legislação sobre Clubes	42
3.4	Estudos encontrados sobre Gestão de Clubes	47
3.5	Modelo de Organização Matricial	59
3.6	Elaboração de problemas na Gestão	61
3.7	Gestão de Clubes	73
3.8	Desenho / Estrutura Organizacional	82
3.9	Identificando a tomada de decisão	91
3.10	Modelos de Gestão (literatura esportiva)	96
4	MATERIAIS E MÉTODOS	104
4.1	Tipos de pesquisa	104
4.2	População e amostra	105
4.3	Instrumento e procedimentos de coleta de dados	105
4.4	Análise dos dados	107
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	108
5.1	Características dos Clubes em relação a sua forma jurídica, finalidade e dimensões	108
5.2	Desrição e comparação dos desenhos Organizacionais dos Clubes	117
5.3	Caracterização do processo de tomada de decisão em relação à área de esportes.....	121
5.4	Mudanças Organizacionais.....	125
6	CONCLUSÃO	127
	REFERÊNCIAS	129
	APÊNDICE	135
	ANEXO 1 - Termo de consentimento livre e esclarecido	141
	ANEXO 2 – Instrumento de Pesquisa	145
	ANEXO 3 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Foco nas Atividades esportivas e suas “Relações Públicas”.	62
Figura 2	Comparando as amplitudes de controle de Slack e Parent.	64
Figura 3	Modelo de Gerenciamento do Marketing Esportivo	65
Figura 4	Fronteiras da Gestão de Clubes adaptada de Mintzberg	76
Figura 5	Estrutura de Mintzberg	79
Figura 6	Estrutura Simples	80
Figura 7	Máquina Burocrática	80
Figura 8	Forma Divisionalizada	80
Figura 9	Burocracia Profissional	80
Figura 10	Adhocracia	80
Figura 11	Modelos de Estruturas Planas e Altas.	81
Figura 12	Organigraph de um Clube Sócioesportivo da Grande São Paulo.	87
Figura 13	Processo de Tomada de Decisão.	92
Figura 14	Tomada de decisão nas Organizações – Início	93
Figura 15	Tomada de decisão nas Organizações – Descritiva	94
Figura 16	Tomada de decisão nas Organizações – Prescritiva	94
Figura 17	Tomada de decisão nas Organizações – Prática Gerencial	94
Figura 18	As oito fases de mudança de Kotter	97
Figura 19	Relação entre teoria organizacional e estrutura organizacional, cultura e planejamento de mudança	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Índice de Qualidade Organizativa em Clubes Espanhois.	54
Gráfico 2	Mapa de Produtos Esportivos.	66
Gráfico 3	Amplitude de controle	117

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 1	Organograma funcional	57
Organograma 2	Organograma divisional por região geográfica	57
Organograma 3	Organograma divisional por produtos	57
Organograma 4	Organograma matricial padrão	58
Organograma 5	Organograma de rede adaptado de Schermerhorn Jr. (1999)	58
Organograma 6	Estrutura Matricial Celular adaptada à modalidade Futebol	60
Organograma 7	Um organograma da empresa para uma franquia típica de esporte profissional.	70
Organograma 8	Departamento de Esportes	72
Organograma 9	Organograma de um Clube de Futebol Profissional	84
Organograma 10	Estrutura Organizacional do Cruzeiro Esporte Clube.	84
Organograma 11	Estrutura Organizacional do Sport Club Internacional	85
Organograma 12	Organograma de um Clube de Grande Porte.	85
Organograma 12	Organograma produzido para o Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto.	88
Organograma 13	Organograma de um Clube de Golfe.	90
Organograma 14	Organograma de um Clube Esportivo nos Estados Unidos.	90
Organograma 15	Organograma do Clube B	119
Organograma 16	Organograma do Clube C	120
Organograma 17	Organograma do Clube D	120
Organograma 18	Organograma do Clube E	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Identificando as entidades esportivas e o seu posicionamento no setor da economia.	52
Quadro 2	Desafios que devem enfrentar os Gestores das organizações do 3º Setor.	54
Quadro 3	Comparativo entre a gestão do Poder Público Municipal e a Gestão de Clubes Sócioesportivos.	77
Quadro 4	Comparativo entre os objetivos da gestão do Poder Público Municipal e os objetivos da Gestão de Clubes Sócioesportivos.	77
Quadro 5	Tendências de coordenação e Organizações em Desenhos do tipo de Mintzberg	78
Quadro 6	Diferentes papeis de um Dirigente	95
Quadro 7	Aspectos e variáveis elaborados pelo autor com base em Silva (2010)	105
Quadro 8	Característica e Finalidade	110
Quadro 9	Tamanho dos Clubes segundo Battaglia	111
Quadro 10	Considerações sobre os Organogramas apresentados pelos Clubes	119
Quadro 11	Demonstrativo de Poderes Executivo e Legislativo dos Clubes	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Levantamento de Clubes no Brasil.	73
Tabela 2	Ano de Fundação e Anos de existência da organização	108
Tabela 3	Tamanho, área, associados e funcionários.	112
Tabela 4	Área total x associados e associados x funcionários	113
Tabela 5	Funcionários do Departamento de Esportes	116
Tabela 6	Amplitude de Controle do número de cargos	116

LISTA DE SIGLAS, ABREVIações E SÍMBOLOS

CAP	Club Athletico Paulistano
CBC	Confederação Brasileira de Clubes
ECP	Esporte Clube Pinheiros
EPD	Entidade de Prática Desportiva
EU	União Européia
MA	Maranhão
NBA	National Basketball Association
ONG	Organização não governamental
OSCIp	Organização Social Civil de Interesse Público
PA	Pará
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
S&P	Standard and Poor's
SC	Santa Catarina
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SINDICLUBE	Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo
SP	São Paulo
www	World Wide Web

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Termo de consentimento livre e esclarecido	142
Anexo 2	Instrumento de Pesquisa	145
Anexo 3	Entrevista Semiestruturada	148

1 INTRODUÇÃO

Passaram-se mais de cem anos da fundação dos primeiros Clubes Sócioesportivos no Brasil, e hoje, de certo modo, podemos considerar que essas centenárias entidades, dirigidas por uma administração mista, meio voluntária e meio profissional, ainda mantêm-se como o berço do esporte brasileiro.

Procurando significar a definição de Clube, na etimologia da palavra, encontramos: “*Local de reuniões políticas, literárias etc. Local onde os sócios praticam esportes, dançam, jogam etc. Do inglês: Club*” Cunha (1982). Desta forma, podemos entender que um Clube está sempre ligado a um determinado grupo específico de pessoas que realizam atividades conjuntamente.

Silva (2010) traz como definição de Clube Sócioesportivo que: “Clube é a formalização de espaços privados, sem fins lucrativos, com finalidade de oferecer a públicos restritos, oportunidades de lazer, constituindo um modelo muito peculiar de empresa do terceiro setor”.

Um Clube pode representar uma pequena sociedade, criada por um grupo de pessoas que partilham de certos interesses como atividades desportivas, culturais ou recreativas (de lazer), individuais ou conjuntamente. Os membros de um Clube associam-se ou deixam-no livremente sendo uma de suas intenções o enriquecimento de sua vida social.

Baseados nestas definições iniciais, devemos considerar então que, um Clube Sócioesportivo é uma organização do Terceiro Setor, com uma gestão voltada para promover o Lazer aos seus associados. Sendo assim, para estudar os Clubes Sócioesportivos é necessário saber quais as diferenças em relação aos outros modelos de organizações e entidades do segundo setor da sociedade.

Os Clubes então, propõem-se a reunir, em um mesmo espaço, grupos de pessoas de mesmo interesse e muitas vezes do mesmo nível sócio econômico, e visitando o passado vamos conhecer quais foram os motivos pelos quais essas pessoas se uniram em torno de um objetivo esportivo, cultural ou social e se transformaram em uma pessoa jurídica.

Sob o ponto de vista do progresso da sua construção física, os Clubes, em um olhar do presente ao passado, foram criados parte por parte, ou seja,

não foram construídos com todos os seus departamentos, edificações e instalações. Não foram planejados de uma pedra fundamental até o seu modelo atual, tudo foi acontecendo aos poucos.

Do ponto de vista de administração de um Clube, no início, os próprios associados, fundadores ou os criadores da entidade, podiam dar conta e atender todas as suas necessidades. Assim, o processo de construção do espaço e da administração era feito de acordo com as possibilidades financeiras e disponibilidade de cada um desses grupos de pessoas.

Com o passar do tempo, os Clubes aumentaram de tamanho e também de necessidades, fazendo com que pessoas que não pertenciam ao quadro social precisassem ser contratadas com o objetivo de dar conta de algumas demandas internas. Além disso, diversos serviços básicos passaram a ser necessários como: alimentação, limpeza, segurança, portarias, manutenção e outros serviços mais complexos como, aulas culturais e esportivas, eventos sociais, culturais, esportivos, e etc. No mesmo momento em que cresciam em termos físicos, diversificavam suas atividades, proporcionando lazer para toda a família.

Em dois dos mais tradicionais Clubes Sócioesportivos de São Paulo, o Clube Atlético Paulistano (CAP), fundado em 1900, e o Esporte Clube Pinheiros (ECP), fundado em 1899, pode-se notar esse processo de mudança em pequenos relatos de suas histórias, que foi esse crescimento por células. No CAP: “Por quinze anos, a partir de 1900, o Paulistano tinha vivido e crescido no Velho Velódromo. ” Brandão (2000). E no ECP: (na época E.C. Germânia): “A célula primordial de um patrimônio que não cessou de crescer foi adquirida no início da década, que assistiu à colocação das primeiras estacas para a saudosa casa de barcos e dos cochos de natação [...]” Viana (1992).

Supõe-se então, que cada uma das partes de um Clube foi criada pela vontade de um grupo significativo de pessoas que ou representavam a maioria ou, de alguma forma, influenciaram o gestor principal a decidir sobre a sua construção.

Em relação a gestão dessas organizações, o poder de decisão e os acordos políticos internos também fizeram parte da história dos clubes desde

sua criação, assim, de alguma forma, podemos entender que a política¹ é parte integrante e importante da Gestão de um clube e deve ser considerada em qualquer estudo.

Paris Roche (2002) fez uma avaliação voltada especificamente às entidades esportivas, entre elas os Clubes Sócioesportivos, e segundo o autor, essas entidades não tem o hábito de planejar, não têm meios, nem tampouco fazem previsões e projetos para sua gestão. “Enquanto os objetivos das entidades esportivas movem-se no âmbito dos desejos, e em parte do abstrato, os projetos são coisas tangíveis e concretas, que podem evitar as crises ou sustentar mudanças sólidas nas organizações”.

Com uma visão que dá conotação de gestão amadora ao Clube Sócioesportivo, Pinasa (2004), compara uma empresa com visão de lucros com uma do terceiro setor:

Os Clubes Sócioesportivos têm características técnicas e operacionais diferentes do terceiro setor para um setor empresarial que complica a sua direção e gestão: a melhoria contínua é dificultada devido à falta de sistemas de controle adequados (sem indicadores comparáveis que estabeleçam resultados econômicos como as empresas com fins lucrativos), e também dirigir a partir da missão, ou seja, os gestores devem garantir o desenvolvimento dos melhores serviços possíveis com base nos recursos disponíveis e não apenas obter o máximo benefício. (PINASA, 2004, p. 74)

Pela longevidade deste modelo de organização, poderíamos até presumir que essa administração voluntária, aliada a uma gestão profissional, além de facilitar a vida do associado do clube poderia manter todo o patrimônio adquirido remodelando, capacitando e mantendo em perfeitas condições, seus recursos humanos e negócios denominado de “Clube”. Porém, o modelo voluntário inspira também muitos cuidados, conforme relata Pinasa (2004), sobre o modelo de gestão encontrado nos Clubes Sócioesportivos, uma vez que há um compromisso voluntário “não profissional” de seus líderes e permissividade excessiva do fracasso.

¹ Política é: [...] prática ou profissão de gerir negócios públicos; arte ou ciência de governar; atividade que abrange disputa de cargos de governo e proselitismo partidário. [...] (BORBA *et al*, 2004)

Dada essa dúvida sobre a eficiência ou não e tendo em vista a importância dessas organizações no contexto do País, estabelecemos como importante que se faça uma análise dos modelos organizacionais adotados pelas entidades desse segmento e como são tomadas as decisões de gestão.

Partindo então desta realidade, esse trabalho pretende analisar nos Clubes Sócioesportivos o diferencial de uma administração voluntária quanto a sua Tomada de Decisão, muitas vezes até amadora (leiga), realizada pelos seus associados, e essencial para a sua sobrevivência política, cultural, social e esportiva e seus “GAP’s”, e a Gestão considerada profissional que presumivelmente se utiliza de processos modernos de gestão para manter o equilíbrio econômico e esportivo destas entidades, levando-se em conta a área de esportes e lazer.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente estudo foi: identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes, incluindo às tomadas de decisão, de Clubes Sócioesportivos e analisa-los à luz de teorias e modelos administrativos.

2.2 Objetivos específicos

Foram objetivos específicos deste estudo:

- a. Caracterizar os Clubes em relação a sua forma jurídica, finalidade e dimensões.
- b. Descrever e comparar os desenhos organizacionais dos Clubes.
- c. Caracterizar o processo de tomada de decisão em relação a área de esporte.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Cenário dos Clubes Sócioesportivos no Brasil

Para que se possa entender o Cenário dos Clubes Sócioesportivos no Brasil, não basta discorrer sobre datas e locais, ou mesmo pessoas que se reuniram para, após a primeira ata, formalizar um Clube.

Se nos dias atuais ainda sofremos influências da Europa, no início do século XIX essa influência era uma questão do Estado, o Brasil recebeu a Família Real Portuguesa (1808), e junto com ela trouxe o que podia do “*glamour*” das cortes reais europeias e ampliou ainda mais a importância de se ter no Brasil tudo que se tinha na Europa.

Uma das ações quase imediatas deste período, foi o aumento no fluxo de imigrantes europeus. De acordo com a Confederação Brasileira de Clubes – CBC, o Clube mais antigo do País, ligado à colônia alemã, é a Sociedade Germânia / RJ, fundada em 20 de agosto de 1821, ainda no período de Brasil colônia e a apenas 13 anos após a chegada da Família Real.

Foi um período marcado pela inclusão da prática esportiva organizada pela sociedade no seu dia a dia, neste mesmo período vários acontecimentos relatados por (Möller, 2008), especificamente sobre a prática esportiva e a formação de Clubes já estavam se desenrolando na Europa em destaque: 1804, foi inaugurada em Viena (Áustria), a primeira piscina pública a “*Diana-Bad*”, 1812, é fundado o “*Pugilistic Club*” em Londres, o primeiro Clube de Boxe, 1816, em Hamburgo (Alemanha) é fundado o primeiro Clube de Ginástica, O “*Hamburger Turnerschaft*” e em 1842, foi inaugurada a primeira piscina coberta da Europa.

Era fato que as famílias burguesas de grandes comerciantes e donos de terra da então colônia do Brasil, mandavam seus filhos se educarem nas melhores escolas e universidades da Europa. Foi fato também que para se constituir e melhorar a capital do Brasil (Rio de Janeiro) e as demais grandes cidades brasileiras, diversas companhias estrangeiras vieram para o Brasil, e com elas, engenheiros e demais funcionários graduados e suas famílias. Vieram ingleses, alemães, belgas, italianos, americanos, e até os próprios

brasileiros repatriados e graduados que voltaram de seus estudos no exterior. Isso é parte de nossa história.

A Revolução Industrial estava deixando o Mundo mais complexo, e porque não dizer que até mais globalizado, sem que houvesse a tecnologia para estreitar as distancias.

Em comprovação de todas essas mudanças, Bourdieu (1983 apud MELO 2009) traz um pequeno texto para exemplificar claramente essa origem:

O Esporte é uma prática moderna, ainda que possamos encontrar fenômenos análogos em outros momentos históricos. Suas origens se encontram na Inglaterra do Século XVIII, é mais claramente sistematizado nas escolas públicas inglesas no século XIX e rapidamente se espalha por outros países, entre os quais pioneiramente a França e os Estados Unidos. Sua difusão tem estreita relação com os desdobramentos da segunda Revolução Industrial, com a procura de novos mercados e o aumento dos relacionamentos econômicos internacionais. No Brasil o campo esportivo começa a se estruturar em meados do século XIX. (BOURDIEU 1983 apud MELO, 2009, p. 71)

Em “O estudo do esporte e sua construção do espaço social”, Díaz (2008), traz uma reflexão sobre como a sociedade, que começou a estudar novas formas de agrupamentos nas cidades com a Revolução Industrial, pensou em um dos prováveis subprodutos disso, regulamentando o espaço desportivo.

Delimitou-se todo o comercio internacional, traçaram-se novas e retas fronteiras entre os países e também se delimitou e sistematizou o esporte como o conhecemos.

Da mesma forma que as cidades foram se modernizando, e isso significava a construção de ruas, avenidas, casas e prédios cada vez mais isoladas, cercadas e muradas, a economia também foi sendo mais controlada, até a fiscalização já controlava os rendimentos dos então habitantes das cidades. Neste mesmo espaço, o esporte até então praticado em locais públicos como praias, praças, rios, campos, etc. teve de ser levado para espaços fechados e controlados.

No mesmo processo de normalização do esporte, foram sendo criados os torneios locais, campeonatos regionais, intercâmbios e competições

internacionais, houve a necessidade de juizes e sistemas, classificação esportiva de Clubes, Cidades e Nações diferentes, como resultante deste processo e no final do século XIX houve um marco esportivo que foi a Fundação do Comitê Olímpico Internacional. Para que isso acontecesse muitas outras atividades foram desenvolvidas em termos esportivos até aquele momento.

O Fenômeno “Esporte” foi retratado por Bourdieu (1978), e um trecho de suas reflexões nos auxilia a entender esse momento:

Acho que deveríamos nos perguntar primeiro sobre as condições históricas e sociais da possibilidade deste fenômeno social que aceitamos muito facilmente como algo óbvio, o "esporte moderno". Isto é sobre as condições sociais que tornam possível a constituição do sistema de instituições e de agentes diretamente ou indiretamente ligados à existência de práticas e de consumos esportivos, desde os agrupamentos "esportivos", públicos ou privados, que têm como função assegurar a representação e a defesa dos interesses dos praticantes de um esporte determinado e, ao mesmo tempo, elaborar e aplicar as normas que regem estas práticas, até os produtores e vendedores de bens (equipamentos, instrumentos, vestimentas especiais, etc.) e de serviços necessários à prática do esporte (professores, instrutores, treinadores, médicos especialistas, jornalistas esportivos, etc.) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e de bens associados (malhas, fotos dos campeões ou loterias esportivas, por exemplo). (BOURDIEU, 1978, p. 2)

Da mesma forma que a economia e a educação foram normalizadas o esporte também foi levado a passar pelo mesmo processo.

Segundo Díaz (2008), nas cidades do período da industrialização houve a divisão dos locais de moradias baseados nas diferentes culturas, classes sociais, etnias e raças como modo mais idôneo de se evitar os conflitos. Os Clubes Sócioesportivos surgiram dentro deste mesmo referencial, atendendo a uma gleba de pessoas nestes diferentes bairros das cidades.

Não é objetivo deste trabalho criar um julgamento sociológico sobre a validade ou não destes processos, mas eles podem ser facilmente detectáveis após mais de cem anos passados. Os Clubes Sócioesportivos, inicialmente, foram frequentados por pessoas que residiam próximos as suas instalações, criando assim Clubes com diferenças de culturas, classes sociais e até de interesses por esta ou aquela modalidade esportiva.

Em mais uma contribuição, Bourdieu (1978) confirma a diferença de classes:

[...] além da ideologia aristocrática do esporte como atividade desinteressada e gratuita, perpetuada pelos tópicos rituais do discurso de celebração, e que contribui para mascarar a verdade de uma parte crescente das práticas esportivas, a prática de esportes como o tênis, a equitação, o iatismo, o golfe, deve sem dúvida uma parte de seu "interesse", tanto nos dias de hoje quanto em sua origem, aos lucros de distinção que ela proporciona (não é por acaso que a maior parte dos clubes mais seletos, isto é, mais seletivos, são organizados em torno de atividades esportivas que servem de ocasião ou de pretexto para encontros eletivos). (BOURDIEU, 1978, p. 8)

Na realidade brasileira e principalmente paulistana, com os primeiros Clubes Sócioesportivos sendo criados por estrangeiros de diversas nacionalidades, a manutenção da cultura trazida dos seus países acrescenta mais realidade a nossa história esportiva, facilmente comprovável pela quantidade de Clubes centenários ligados a colônias italianas, alemãs, portuguesas, inglesas que ainda estão presentes no nosso dia-a-dia.

Segundo Santos (2006), trazendo um aspecto como a inserção social, racismo e identidade regional/nacional que compõem a tríade básica para entendermos o esporte da então capital do país do início do século XX. Entre todas as modernidades apresentadas para os Brasileiros em cem anos (1800-1900), ainda deveríamos lidar com o aspecto da ascensão e diferença social. Éramos uma sociedade composta de muitos e ricos comerciantes e fazendeiros brasileiros que também eram os políticos da época, estrangeiros de altas patentes nas indústrias como pessoas de excelente capacidade financeira, e por outro lado, brasileiros pobres recém-saídos de um Império que conservou a escravidão até bem próximo ao final do século e, escravos libertos há poucos anos para o final do século XIX, além de imigrantes de baixa qualificação técnica e ou refugiados dos conflitos mundiais daquele período.

Em uma pesquisa realizada no Brasil: “O Atlas do Esporte”, (DACOSTA et al., 2005), cita diversos grupamentos esportivos que apareceram em proeminentes cidades brasileiras, que formam os primeiros passos dos Clubes Sócioesportivos no país, os cenários: 1858: em 16 de novembro foi fundada a Sociedade Ginástica de Joinville, em Joinville - SC. A fundação coincide

justamente com a época da grande campanha da reestruturação da ginástica na Alemanha; 1867: criação em Porto Alegre da associação “*Deutscher Turnverein*” (depois denominada SOGIPA) com 120 participantes, por iniciativa de *Alfred Schütt* e *Wilhelm Ter Brüggen*, ambos *Brummer*²; 1872: entre os Clubes constituídos em função dos interesses políticos e culturais que permeavam a sociedade paranaense no final do século XIX, encontra-se o Clube Literário de Paranaguá, fundado em 9 de agosto; 1876: em São Paulo – SP, foi fundado um clube denominado Germânia. Era uma sociedade estabelecida por jovens alemães para a prática da ginástica o “*Turnverein*”. Onze anos depois foi fundado o “*Deutscher Turnverein*” que se tornou em 1938, Associação de Cultura Física;

1883: em Niterói – RJ o “*Club Olympico Guanabareense*”, com sua sede na Rua Santa Rosa nº 29, assumiu no seu título a palavra “olímpico” muito antes dos I Jogos Olímpicos da Era Moderna, realizado em Atenas, em 1896. 1896: na cidade de Rio Claro, interior de São Paulo a Fundação do Grêmio Recreativo dos Empregados da Cia Paulista de Estradas de Ferro, o Clube que exerceria importante influência no tempo livre da população local com repercussões até os dias presentes; 1897: em Pelotas-RS, funda-se um clube de remo em Rio Grande. No ano seguinte, realiza-se o primeiro campeonato estadual de remo, reunindo somente equipes desta cidade e da capital. Todas as equipes são de origem germânica, sendo, por conseguinte o alemão o idioma oficial das atas;

1900: os “*sportmen*” de São Luís – MA implantam o remo na cidade, utilizando-se dos rios Anil e Bacanga. É fundado o “Clube de Regatas Maranhense”, por Alexandre Colares Moreira Nina; 1901: em Belém – PA notas nos jornais sobre campeonato de boliche no “Club Euterpe”. Inaugurada em 6 de outubro a pista do “Velódromo Paraense”, com curvas cimentadas e retas solidificadas.

Os diversos Clubes espalhados pelo Brasil que foram fundados ainda no século XIX demonstra que Clubes Sócioesportivos eram uma tendência da

² Em 1851 houve a contratação pelo Governo Imperial Brasileiro de legionários alemães, os “*Brummer*” (veteranos das barricadas de 1848 e guerra contra a Dinamarca na região de Schleswig-Holstein) - para lutarem pelo Brasil contra Rosas, na Argentina. Estes mercenários permaneceram no Rio Grande do Sul após serem desmobilizados e passaram a influenciar a comunidade local de língua alemã por seus costumes libertários e atitudes politizadas.

época, não importando assim o local de sua instalação, mas a ideia de associação e grupos de interesses.

Como em qualquer setor da economia, há sempre críticos ao sistema que se manifestam a respeito de como anda a produção, lucros, contratações e dispensas. No meio ambiente de Clubes Sócioesportivos não seria diferente. Em alguns periódicos em meio eletrônico como o “Estado de São Paulo” e livros surgem comentários sobre crise no setor.

Antes de definir se o cenário atual é considerado em crise ou não, é necessário que se saiba o que é crise. Buscando o significado da palavra, crise nada mais é do que uma conjuntura perigosa, situação anormal e grave, ou um momento grave ou decisivo, e até mesmo, usando o lado político que encontramos nos Clubes, uma situação de um “governo” que se defronta com sérias dificuldades para se manter no poder, ou seja, pode-se chegar a um senso comum de que estar em Crise é viver uma situação diferente da normal, ou até diferente da que se vivia anteriormente. Mas somente essa definição não satisfaz.

Como reforço, Augustine (2009) define uma crise como “*uma mudança – repentina ou gradual – que resulta em um problema urgente a ser abordado imediatamente*”. Assim, podemos entender que a crise pode ser uma conjuntura de necessidade de mudança que deve ser interpretado caso a caso dadas as diferenças entre os diferentes Clubes.

Nos tempos atuais, vivendo uma era de informação onde muitas mudanças são passíveis de acontecer com uma velocidade vertiginosa, em diversos segmentos, de alguma forma, as coisas mudam, e no espaço temporal desta mudança podemos dizer que existe uma crise.

As organizações, palavra esta derivada de “organismo”, que significa “corpo organizado que tem existência autônoma”, “corporação ou instituição pública”, vêm se perpetuando na sociedade moderna por meio de modelos de mais de duzentos anos e, considerando as necessidades atuais, o modelo original, de alguma forma, tem de mudar. Nepomuceno (2013), reforça essa ideia:

[...] Não podemos dizer que nossas organizações atuais estavam erradas, que não cumpriram o papel, desde que foram

criadas, ao longo dos últimos 200 anos. [...] O modelo de gestão atual, que rege as organizações, foi concebido a partir de 1800 imaginando um planeta com 1 bilhão de habitantes. [...] Não há possibilidade de se pensar na humanidade com o tamanho que temos hoje sem elas. [...] (NEPOMUCENO, 2013, p. 71)

No mundo atual estamos caminhando para sete bilhões de habitantes e com isso, já se torna difícil pensar em viver sem as organizações, mas Nepomuceno (2013) ainda nos auxilia no entendimento, elucidando um conjunto de fatores que colaboram com uma crise organizacional:

- a. O pico de um aumento populacional, que nos leva a uma forte pressão por eficiência.
- b. Um processo de decadência organizacional, que as faz voltarem-se para si mesmas, por falta de instrumentos eficazes de fiscalização de massa.
- c. O descontrole das ideias, que torna tudo isso rapidamente evidente, gerando crises de relacionamento com a sociedade, pois o que era aceito antes não é mais atualmente, pois muda a conjuntura cognitiva. (NEPOMUCENO, 2013, p. 75)

Quando se fala em crise no meio ambiente dos Clubes Sócioesportivos, pode haver um erro de avaliação. Como qualquer organização, os Clubes fazem parte das estatísticas de empresas que se fecham com o passar dos anos. Em pesquisa recente junto à Confederação Brasileira de Clubes, pudemos comprovar a existência de 204 Clubes Centenários no Brasil³ até junho de 2014.

Sobre os demais modelos de organizações centenárias no Brasil os números encontrados não passavam de 34 empresas. O site da Revista Exame (As Empresas Brasileiras..., 2010) cita alguns exemplos de Empresas Brasileiras centenárias como: Gerdau, Matte Leão, Vinícola Salton, Hering, Alpargatas, Malwee, Açúcar União, Karsten, Tecidos Cedro & Cachoeira e Refrigerantes Cini.

³ De acordo com o site da Confederação Brasileira de Clubes que centraliza estas informações no Brasil.

Em um cenário hipercompetitivo como o dos Clubes pode-se ilustrar com uma análise do tempo de permanência das empresas no índice Standard & Poor's (S&P) das maiores empresas dos Estados Unidos.

[...]Criado em 1920, o índice Standard & Poor's, ainda em sua formação original com apenas 90 empresas, apresentava 65 anos de tempo médio de permanência das organizações que o compunham. Já em 1998, a média de permanência no expandido S&P500 havia caído para 10 anos. Se a história for um guia, nos próximos 25 anos, somente um terço, das atuais 500 empresas, fará parte do índice. (CARLOMAGNO; SCHERER, 2013, p. 8)

Possivelmente a visão de que há uma crise no meio ambiente dos Clubes Sócioesportivos está baseado no diferencial entre criação de novos Clubes e de fechamento de Clubes e, especificamente, o impacto causado na sociedade paulista com o recente fechamento do tradicional Clube de Regatas Tietê.

Pelas posições de Nepomuceno (2013), a crise afeta mais do que Clubes e sim as organizações como um todo.

Mesmo com a manutenção de tradicionais Clubes em São Paulo e da longevidade deste ramo de atividade, não se pode deixar de lado alguns estudos e reportagens que são no mínimo críticos com relação às atividades ainda praticadas e os resultados delas nos Clubes. Possivelmente, estas críticas podem estar mais relacionadas aos produtos oferecidos e ao seu envelhecimento do que propriamente uma crise setorial.

Em um ambiente de mudanças, alguns Clubes sentiram a necessidade de mudar mais rápido do que outros, ou até mesmo ter tido condições e planejamento para mudar enquanto outros de gestão mais tradicionalista e sem muita atualização no seu modo de pensar os seus negócios, ainda não conseguiram mudar nada em décadas de sua existência, o Clube Paineiras do Morumbi é um destes Clubes que implantou um software exclusivo que auxilia os Gestores a embassar as suas tomadas de decisão.

Assim, pode-se considerar que neste intermédio temporal, ou até de mudança de século, após uma pesquisa, pode-se encontrar Clubes que mudaram muito pouco da sua realidade desde a fundação, Clubes que mudaram bastante e já se recuperaram de alguma provável crise, e Clubes que mudaram negativamente e estão em vertiginosa queda nos seus indicadores.

Manifestações na mídia: ao veicular a avaliação do presidente do Sindicato do setor em São Paulo (SINDICLUBE) em uma reportagem para o Jornal “O Estado de São Paulo”:

Segundo Veiga; Brancatelli (2009): A dificuldade em conseguir novos sócios tem funcionado como uma bola de neve e engessado os Clubes na hora de investir em novidades. Com a perda de dois milhões de sócios nos últimos anos, nem mesmo a tradição e a história têm sido suficientes para atrair novos interessados. "A manutenção vem sendo feita", pondera o presidente do Sindicato dos Clubes do Estado (SINDICLUBE), Armando Perez Maria. O problema é que não sobra para comprar equipamentos e investir em modernização. [...]

O tema também tem sido veiculado em análises do comportamento do consumidor de atividades esportivas. Exemplo são as colocações de Chacra (2009) em um trecho de seu artigo para o “*Blog*” do Estadão:

Segundo Chacra (2009): Clubes como o Tietê estão à beira da falência, o Juventus perde sócios e outros fazem promoções para atrair frequentadores. Entramos na era das academias. Ninguém quer mais ir ao clube jogar 21 parado na quadra de basquete, fazer um time misto de vôlei, organizar uma equipe de futebol, defender o Paulistano no polo contra o Pinheiros ou disputar um torneio de domingo no tênis [...]

O estudo de Galatti (2010) demonstra parte deste problema no que se refere à chamada “crise” instalada nos Clubes:

[...] Na contemporaneidade o clube sócioesportivo é ainda uma das principais organizações de fomento ao esporte em diferentes países, como no Brasil. Entretanto, nas últimas décadas, o esporte transformou-se e vem se adaptando ao mundo globalizado, à sociedade de consumo e mais individualizada, à velocidade dos meios de comunicação, manifestando-se de formas múltiplas e atendendo aos diferentes segmentos da sociedade. Diferentemente, o clube sócioesportivo se divide entre aspectos tradicionais de sua gestão e funcionamento e as exigências atuais de diversificação e profissionalização, o que caracteriza o momento atual dessa instituição como de crise, em especial diante do modelo de esporte federado [...](GALATTI, 2010, p. 11)

Mesmo com um número grande de Clubes pelo Brasil, Madia (2010) nos apresenta como tendência para os próximos anos, que são admiráveis os esforços que os associados fazem para manter seus Clubes de pé, mas novos

consumidores consideram e fazem diferença entre dispor de dinheiro para pagar as mensalidades e ter tempo de consumir. O autor volta ao tema três anos após, apontando mais uma tendência, afirmando que 100 anos depois, os Clubes agonizam.

Configura-se, então, uma necessidade de se reverter esta tendência através da quebra de paradigmas que envolvem a gestão deste tipo de organização. Mudanças nas demandas dos consumidores deixam as empresas que não se atualizam para trás.

Assim, verifica-se que diversos canais de informação tratam do tema, com posicionamentos que convergem em dois sentidos: o primeiro, confirmando que os Clubes Sócioesportivos são importantes para o desenvolvimento e a manutenção do esporte no Brasil, e o segundo, apontando que a crise está instalada neste modelo de instituição, ou pelo menos no modelo de produtos oferecidos por estas organizações.

Toda crise tem o poder de afetar a reputação de uma organização, seja ela relacionada a eventos incontrolláveis ou naturais ou a mudança de relacionamento com o consumidor. Augustine (2009) nos apresenta seis estágios da Gestão de Crises que de alguma forma podem nos fazer entender que a palavra crise serve como que para disparar um sistema de controle com mais efetividade por parte das organizações, são eles:

- a. Como evitar crises.
- b. Como se preparar para lidar com as crises.
- c. Como reconhecer uma crise.
- d. Como conter uma crise.
- e. Como solucionar uma crise.
- f. Como aprender com uma crise.

Do estágio número um, provavelmente os Clubes já passaram, ou seja, o fato de haver na mídia comentários de que há uma crise no modelo ou mesmo no produto oferecido pelos Clubes Sócioesportivos, e não houve como evita-las.

Essa crise pode ter sido fomentada por um mundo globalizado, com excesso de oferta de atividades de lazer, seja através de meios eletrônicos ou

novas possibilidades de experimentação e prática; com problemas de deslocamentos das cidades grandes e de distância entre residência e Clubes Sócioesportivos. No entanto, crises também têm sido atravessadas por outros segmentos, nos quais as organizações buscam superar.

A sociedade não perdeu seu foco por montar grupos de mesmos interesses, sendo assim, o “associativismo”, que está ligado diretamente aos Clubes, inclusive os de interesses esportivos ainda está em voga.

Caminhos para a superação de crises têm sido apontados no sentido de se programar mudanças nas organizações. A visão de Schumpeter (1989 *apud* AGUILERA; LAZARINI, 2009) tem como base a consideração de que o capitalismo é gerado por incessantes mudanças, e o processo de “Destruição Criativa”, ou seja, destruir o velho para dar espaço ao novo, é um fator essencial para tal. Esta posição é confirmada por Drucker (2010), ao defender o processo de “Destruição Criativa” dizendo que o nível de mudança está cada vez maior. Para o autor, pode-se reagir a ela, adaptar-se a ela ou adotar uma posição proativa e liderá-la, influenciando assim futuras tendências.

Organizações do segundo setor da economia, que têm um número de empresas centenárias bem menor, já tiveram que passar por processos semelhantes. (VASCONCELLOS *et al.*, 2008), nos introduz ao tema:

As empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer desafios da competitividade num contexto de mercado globalizado, o que vem exigindo mudança completa nos métodos de gerenciamento. Lidar com diversas culturas, cenários competitivos de diferentes perfis, adaptar-se às normas e aos regulamentos de cada país e, ao mesmo tempo, gerenciar resultados globais e locais têm sido cada vez mais uma tarefa difícil. [...] (VASCONCELLOS *et al.*, 2008, p. vii)

O exemplo do Clube de Regatas Tietê de São Paulo que comemorou seus 100 anos, e que nos tempos dourados revelou Maria Esther Bueno para o Tênis brasileiro, tinha uma dívida que superava em 35 vezes a sua receita anual segundo Madia (2010). Fechado como espaço privado e municipalizado, remodelado, atualmente passou a se chamar Centro Esportivo e de Lazer Tietê, administrado pela Prefeitura Municipal de São Paulo.

Para reforçar a importância dos Clubes no mercado, Cruz Júnior, Carvalho e Laurindo (2005), citam que:

Usualmente, os Clubes não são associados a grandes prestadores de serviços. No entanto, são organizações representativas na sociedade, pois empregam um grande contingente de pessoas trabalhando em jornadas diárias extensas, incluindo domingos e feriados, e em quase todos os dias do ano.[...] (CRUZ JÚNIOR; CARVALHO; LAURINDO, 2005, p.429)

Sobre a concorrência, Barros (2012) complementa a idéia:

Segundo Barros (2012): Desta forma, em termos da concorrência no mercado, Clubes Sócioesportivos encontram na sociedade moderna como concorrentes principalmente:

- a) Shoppings Centers com seus estacionamentos, segurança, praças de alimentação, cinemas e outras formas de lazer;
- b) Esportes de aventura que têm sua prática ligada à natureza e que não combinam com ginásios esportivos fechados e suas arquibancadas;
- c) Jogos eletrônicos que têm o conforto do lar para os seus praticantes;
- d) Condomínios fechados que são vendidos com grandes áreas de lazer e que poupam o morador de entrar no trânsito cada dia mais destrutivo a saúde humana das grandes cidades;
- e) Academias a cada dia mais completas, em locais mais acessíveis e com horários direcionados a atender as grandes demandas; entre outras.

Pode-se dizer então que o momento atual é de crise ou se assemelha a ela, ou melhor que isso, um momento de mudanças profundas que evidenciam a necessidade de uma melhor gestão para minimizar ou superar um possível status de crise para um status de normalidade e rotina.

Objetivando uma passagem rápida sobre esse fenômeno sociológico do associativismo, sem mergulhar com profundidade sobre o tema, é importante que, ao menos, se apresente os porquês de uma pessoa se associar a um grupo, particularmente, um grupo esportivo.

Antes de discorrer sobre o associativismo é importante passar rapidamente por algumas teorias sociológicas do surgimento do ócio ou tempo ocioso.

Por volta do século XIII, quando a agricultura começou a render mais do que o próprio sustento das famílias, os agricultores passaram a ter que vender esse excedente nas cidades. Por conta desse panorama, as cidades começaram a se tornar um grande aglomerado de pessoas. Esses excedentes

passaram a ser vendidos em locais de grande circulação de pessoas e de certa forma, começaram a ser colocados horários para essa comercialização.

A partir do momento que existiam horários para o trabalho, aos horários excedentes podemos chamar de ociosos ou ócio. Já não se trabalhava de sol a sol, mas sim de um determinado horário até outro.

Para ajudar a entender esse processo, Díaz (2008) nos recorda que

O tempo livre está vinculado ao nascimento das primeiras cidades e nas margens ribeirinhas e férteis. Assim, tempo livre, ócio e cidade são categorias de análise que são unidas desde seu início. A Cidade foi o espaço da produção de bens e onde se produziu o tempo. (DÍAZ, 2008, p. 3)

A humanidade então iniciou o aprendizado do que fazer com seus momentos de ociosidade. Para os mais abastados o tempo de ociosidade era maior enquanto as classes trabalhadoras tinham muito pouco ou nenhum tempo de ócio.

Fica claro que o tempo é fator fundamental para que possamos praticar o associativismo, e cada vez mais em uma sociedade em que falta tempo para tudo, quanto mais próxima geograficamente estiver o local para a associação com as outras pessoas, mais atraente ela poderá ficar aos olhos de quem procura o lazer para o seu tempo ocioso.

A associação entre as pessoas tem dois modelos: modelos primário e secundário. No modelo primário, as pessoas se associam pessoalmente, frente a frente, com contatos diretos, e no modelo secundário essa associação é feita a distância, há a associação, mas por contato indireto, é importante que se assinalem os meios eletrônicos que acabaram por estabelecer uma nova etapa de evolução da humanidade em termos de contatos indiretos, as já famosas “redes sociais”.

Para que possamos localizar nossa pesquisa, em se tratando de Clubes, é necessário que possamos evidenciar o associativismo primário, onde as pessoas “primam” pelo encontro pessoal para realizar atividades conjuntas, e esse, no momento atual, deve ser o grande desafio dos gestores.

O amplo entendimento sobre os modelos associativos atuais é proposto por Oliveira (1981 *apud* CARVALHO 2009), que sugere uma

classificação dessas possibilidades baseando-se numa escala de abrangência em relação à participação dos indivíduos:

- a. A participação acontece através das relações interpessoais entre pessoas que se conhecem, a relação é de contatos frente a frente, e acontecem principalmente nos contatos entre amigos, parentes e vizinhos.
- b. As relações interpessoais se exteriorizam através de grupos. Assim os contatos acontecem também entre conhecidos, mas em escala ampliada, como por exemplo, a participação em festas, bailes, churrascadas, etc.
- c. Aumentando a abrangência, e incluindo as formas anteriores de participação, coloca-se a participação em associações ou Clubes. Aqui, nem todos se conhecem pessoalmente, a participação se dá por canais indiretos.
- d. O mais abrangente e inclusivo de todos é a participação através de movimentos sociais. Neste caso os participantes não se conhecem e pode haver uma separação geográfica entre eles, como de cidades, regiões ou países. (OLIVEIRA, 1981 apud CARVALHO, 2009, p. 40)

É importante recordar que da mesma forma que, com o surgimento do vídeo cassete muitos comentaristas insistiram em dizer que o cinema iria desaparecer e antes disso, com o próprio surgimento do cinema, era dito que o Teatro também desapareceria, vivemos uma sociedade em que as três formas permanecem ativas, adaptadas a uma nova realidade e com maior qualidade para proporcionar mais atratividade.

Assim, podemos entender que o valor do Associativismo não perecerá, mas poderá tomar um novo rumo de estabelecimento na nova realidade da humanidade.

As pessoas ainda se associam para formar grupos de interesses esportivos como os “*Nigth Bikers*”, grupo de ciclistas fundado em 1989, ou mesmo como a “CORPORE”, grupo de corredores de rua fundado em 1982, a diferença que nos grupos sociais atuais não há interesse ou condições financeiras que possibilitem a construção de um patrimônio físico das proporções de um Clube Sócioesportivo.

Mesmo não sendo o objetivo desta pesquisa discutir o Associativismo ele é essencial dentro dos espaços de um Clube Sócioesportivo, considerando

que é a base pela qual as pessoas se reúnem e promovem a convivência de grupos sociais para a prática de Cultura, do Esporte, do Lazer.

3.2 Tipologia

De acordo com o conceito de Breuer et al. (2015), nos países da União Europeia o tamanho de um Clube é um fator relevante para a sua compreensão. O tamanho médio dos clubes desportivos difere entre os países. Em geral os clubes maiores tendem a organizar esporte competitivos e recreativos, considerando que os clubes pequenos geralmente se concentram nos esportes recreativos. Os Clubes médios tendem a ser multiesportivos e têm mais membros do que os clubes dedicados a apenas um esporte.

Já no Brasil, os Clubes Sócioesportivos se apresentam de forma diferenciada, muitos adaptados as suas realidades locais, campo, mar, cidade, etc. Há também diferentes tamanhos de Clubes, uns maiores em área total, outros em áreas construídas, ou podemos também dizer que há diferenças em área útil, para utilização dos diversos grupos de associados, sejam quadras ou equipamentos esportivos, sejam teatros e cinemas, sejam bares e restaurantes. Por último há diferença entre o número dos seus associados, assim o clube poderá ter extensa área e poucos associados ou ser um clube em área metropolitana e limitada e ter muitos associados.

Foram encontradas apenas três classificações de Clubes, sendo duas delas dedicadas a divisão dos Clubes pela sua utilização e apenas uma delas dedicada a separar os Clubes pela quantidade de associados dando-lhes tamanhos de pequenos, médios e grandes.

Pela classificação elaborada por Libardi (2004), os Clubes são divididos em:

- a. Clubes Socioculturais e Esportivos;
- b. Clubes de Campo;
- c. Clubes Temáticos;
- d. Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores)
- e. Associações Desportivas Classistas

Essa classificação de Libardi foi baseada na oferta de serviços de cada um dos tipos apresentados, no período de maior utilização e nos dias da semana mais utilizados. O autor é brasileiro e desta forma esta classificação está baseada em Clubes encontrados no Brasil.

Já em outra classificação apresentada por Cueva (2011), autor mexicano radicado nos Estados Unidos, os Clubes são divididos na seguinte tipologia:

- a. Country Clubes (Clubes de Campo)
- b. Clubes Citadinos (Metropolitanos)
- c. Clubes de Golf
- d. Clubes Desportivos

Estas divisões também foram baseadas nos serviços oferecidos pelos diversos Clubes, mas Cueva ainda os classificou pelos seus tamanhos, dando-lhes modelos de estruturas organizacionais diferenciadas:

- a. Clubes Desportivos grandes
- b. Clubes Desportivos regulares
- c. Clubes Sociais

Felizmente Cueva justifica que não existem dois Clubes iguais no mundo já que eles são formados por pessoas diferentes que procuram fazer sempre o melhor para que o local de sua instalação tenha tudo que o grupo possa fazer de melhor. Assim, justifica que os seus gestores além de ter foco nas melhores instalações, tem que estar presos à sua história, missão e visão.

Em outra classificação encontrada, Battaglia (2003) em seu trabalho sobre a Administração de Clubes, coloca como referência uma divisão por tamanhos, baseada no número de associados:

- a. Clubes Pequenos: até 5.000 associados
- b. Clubes Médios: de 5.000 associados até 15.000 associados
- c. Clubes Grandes: acima de 15.000 associados

Uma classificação justificada como meramente quantitativa, com o cuidado de explicar que o tamanho e número de associados não qualifica o Clube como bom ou ruim, apenas pequeno ou grande.

“Os efeitos de tamanho em Clubes desportivos ainda não foram analisados de forma sistemática”. Wicker et al. (2014). A escolha de Clubes de Tamanhos diferentes para a análise é justificável por ser critério de estudo feito por Wicker et al. (2014). Pesquisas anteriores mostraram que o tamanho teve um impacto sobre o funcionamento dos Clubes desportivos Koski (1995); Stamm e Lamprecht (1998); Wicker e Breuer (2010; 2013a).

Essas são as classificações encontradas, e todas fazem parte da visão do momento da publicação de um determinado trabalho, ou seja, não foram apresentadas como uma tipologia oficial de Clubes, mas como uma separação entre tipos de clubes para justificar os seus trabalhos em gestão do esporte.

A estas classificações apresentadas poderiam ser acrescentados os Clubes Náuticos ou late Clubes, os Clubes Militares, os Clubes Hípicos, os Jockey Clubes e os Clubes e Associações de profissionais específicos como Clubes dos Magistrados, Associação dos Funcionários Públicos, etc.

Quanto ao tamanho, uma classificação somente pelo número de associados do Clube pode ser entendida como uma forma de separar em Clubes populosos e Clubes mais seletos, mesmo assim, essa classificação deverá considerar a área do Clube já que ele pode ter muitos associados e uma grande área que aos olhos de quem frequenta vai estar proporcional, nunca vazio e nunca lotado demais, ou ter um número menor de associados e ter uma pequena área dando sempre a impressão de estar cheio ou populoso demais.

Um fator que deve ser considerado também com muita relevância, é a importância que um determinado Clube Sóciesportivo tem no bairro, onde está instalado, e se há outros Clubes próximos que se possam fazer comparações. Em uma cidade como São Paulo, com mais de 8 milhões de habitantes, um Clube localizado na zona norte pode ser considerado grande em importância para aquela região, enquanto que um Clube com a mesma área pode ser considerado médio na zona sul onde há maior concentração de Clubes, e por conseguinte ficaria mais fácil comparar tamanhos, mas não a importância sobre a comunidade.

Assim, a tipologia dos clubes pode ser entendida como uma exposição dos diversos tipos encontrados naquele determinado ambiente ou realidade, e quanto ao tamanho caberia a formulação de uma expressão matemática que

pudesse compreender duas ou mais variáveis como quantidade de associados, área total, área construída ou útil e até um diferencial se for de campo ou metropolitano, haja visto que grandes espaços inseridos em uma metrópole criam uma sensação diferente ao olhos do seu frequentador que não necessariamente seria entendido se a classificação do Clube fosse colocada a baixo de um clube de campo com área diversas vezes maior, mas que não se faz uso para atividades associativas.

3.3 Legislação sobre Clubes

A legislação sobre Clubes Sócioesportivos remota de 1941, quando o então presidente Getúlio Vargas promulgou o Decreto Lei n.º 3.199 de 14 de abril de 1941, que traz em algumas citações assuntos relevantes para as então “Associações Esportivas” ou “Entidades Desportivas”:

I - Do Conselho Nacional de Desportos e dos Conselhos Regionais de Desportos:

Art. 3º Compete precipuamente ao Conselho Nacional de Desportos:

a) Estudar e promover medidas que tenham por objetivo assegurar uma conveniente e constante disciplina à organização e à administração das associações e demais entidades desportivas do país [...]

b) Incentivar, por todos os meios, o desenvolvimento do amadorismo, como prática de desportos educativa por excelência, e ao mesmo tempo exercer rigorosa vigilância sobre o profissionalismo, com o objetivo de mantê-lo dentro de princípios de estrita moralidade;
[...]

d) Estudar a situação das entidades desportivas existentes no país para o fim de opinar quanto às subvenções que lhes devam ser concedidas pelo Governo Federal, e ainda fiscalizar a aplicação dessas subvenções. (BRASIL, 1941)

Desde a primeira lei já se tornava importante o estudo de como seria a participação do Estado junto ao desenvolvimento do desporto. Assim, a Lei assumia que o desporto deveria de alguma forma obter subvenções.

II - Da Organização Geral dos Desportos:

Art. 9º A administração de cada ramo desportivo, ou de cada grupo de ramos desportivos reunidos por conveniência de ordem técnica ou financeira, far-se-á, sob a alta superintendência do Conselho Nacional de Desportos, nos

termos do presente decreto-lei, pelas confederações, federações, ligas e associações desportivas.

[...]

V – Das Ligas e Associações Desportivas:

Artigo 24 cita: “As associações desportivas, entidades básicas da organização nacional dos desportos, constituem os centros em que os desportos são ensinados e praticados.”

VI – Das Competições Esportivas:

Art. 33. Sempre que uma federação, liga ou associação desportiva deixar de tomar parte em mais de um campeonato, promovido pela entidade a que estiver filiada, perderá o direito de voto na assembleia, dessa entidade, e só o readquirirá no momento de participar ou depois que houver participação de novo campeonato.

VII - Das Medidas de Proteção aos Desportos

Art. 37. Incumbe à União, ao Distrito Federal, aos Estados e aos Municípios, isoladamente ou mediante conjunções de esforços, estimular e facilitar a edificação de praças de desportos pela iniciativa particular, e bem assim, na falta desta iniciativa, construí-las e montá-las, afim de que sirvam aos exercícios e competições das entidades desportivas.

[...]

Art. 38. A União, do Distrito Federal, os Estados e os Municípios deverão subvencionar as entidades desportivas filiadas direta ou indiretamente ao Conselho Nacional de Desportos, para o fim de possibilitar a manutenção e o desenvolvimento de suas atividades.

[...] (BRASIL, 1941)

Haveria a necessidade de criação de um órgão público que pudesse fiscalizar as Entidades de Administração do Desporto que por ora estavam se organizando e assim o CND, Conselho Nacional de Desportos fez esse papel. Entendia-se também que a criação de espaços esportivos especializados deveriam nascer da iniciativa privada, mas que na falta de condições para isso, o Estado deveria se prontificar a criar tais espaços.

IX - Disposições Gerais e Transitórias

[...]

Art. 48. A entidade desportiva exerce uma função de caráter patriótico. É proibido a organização e funcionamento de entidade desportiva, de que resulte lucro para os que nela empreguem capitais sob qualquer forma.

Art. 49. A função executiva, na administração de qualquer entidade desportiva, caberá ao respectivo presidente.

Art. 50. As funções de direção das entidades desportivas não poderão ser, de nenhum modo, remuneradas.

Art. 51. As diretorias das entidades desportivas serão compostas de brasileiros natos ou naturalizados; os seus conselhos deverão constituir-se de dois terços de brasileiros natos ou naturalizados pelo menos.

[...]

Art. 53. É dever das entidades desportivas, que abranjam desportos de prática profissional, organizar a superintendência técnica das atividades amadoras correspondentes e realizar torneios e campeonatos exclusivamente de amadores. (BRASIL, 1941)

A entidade esportiva é considerada patriótica, pois afinal, o desporto é representativo e de alguma maneira estas entidades participariam no processo de representar o país em jogos internacionais, e exigidos por lei que na direção destas entidades não houvesse gestores remunerados, o que se perpetua até hoje nos Clubes Sócioesportivos.

Sobre a atividade profissional ainda cabe maiores esclarecimentos, pois, aos olhos da Lei, a única atividade esportiva profissional no país ainda é o futebol, mesmo que em várias outras os atletas sejam já remunerados para a sua prática. Para as mulheres, ainda caberia a discriminação.

Art. 54. Às mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de sua natureza, devendo, para este efeito, o Conselho Nacional de Desportos baixar as necessárias instruções às entidades desportivas do país. (BRASIL, 1941).

Mais à frente, o Presidente Ernesto Geisel, promulgou a Lei nº 6.251 - de 8 de outubro de 1975. Nesta Lei, ainda se entendia como necessária a gestão do desporto por um órgão governamental acima das Confederações e Comitês. Já há o entendimento que algumas das entidades de prática desportiva poderiam se dedicar apenas aos esportes recreativos e assim não seriam obrigados a compartilhar das mesmas obrigações das entidades que mantinham entre seus objetivos o desporto de competição. Mas ainda se mantém por lei a obrigação do estado em auxiliar financeiramente aqueles que se prontificassem a desenvolver o esporte.

[...]

Art. 4º Observadas as disposições legais, a organização para a prática dos desportos será livre a iniciativa privada, que merecerá o amparo técnico e financeiro dos Poderes Públicos.

[...]

Art. 11. O desporto comunitário, amadorista ou profissional, sob a supervisão normativa e disciplinar do Conselho Nacional de Desportos, abrange as atividades das associações, ligas,

federações, confederações e do Comitê Olímpico Brasileiro, integrantes obrigatórios do Sistema Desportivo Nacional.

§ 1º As pessoas jurídicas de direito privado que proporcionam a prática de atividades desportivas e não se integrarem no Sistema Desportivo Nacional serão classificadas como entidades recreativas.

[...]

Art. 16. As associações desportivas ou clubes, entidades básicas da organização nacional de desporto comunitário, constituem os centros em que os desportos são ensinados e praticados.

Art. 17. Caberá ao Conselho Nacional de Desportos fixar os requisitos necessários à constituição, organização e funcionamento das confederações, federações, ligas e associações desportivas, ficando-lhe reservado, ainda, aprovar os estatutos das confederações e federações e suas respectivas modificações.

[...]

Art. 21. É vedado aos membros de poderes de confederações integrar poder de qualquer entidade direta ou indiretamente filiada, salvo a assembleia geral e o conselho deliberativo.

[...]

MEDIDAS DE PROTEÇÃO ESPECIAL DOS DESPORTOS

Art. 45. Para efeito do Imposto de Renda, poderão ser abatidas da renda bruta ou deduzidas do lucro as contribuições ou doações feitas por pessoas físicas ou jurídicas às entidades esportivas que proporcionem a prática de pelo menos três esportes olímpicos. (BRASIL, 1951)

A Lei nº 8.672 - de 6 de julho de 1993, conhecida também pelo nome de Lei Zico, também dispõem sobre as Associações Desportivas e dava a elas lugar de destaque no Sistema Brasileiro do Desporto. Pela primeira vez a lei brasileira deixa de citar um único sistema desportivo, abrindo para que cada estado e município possa desenvolver o seu próprio sistema. Sobre esta matéria, embora extremamente democrática não se tem muitos esclarecimentos e o processo não caminhou para um desenvolvimento que trouxe-se impactos importantes sobre o meio.

Art. 4º O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

[...]

III - o Sistema Federal, os Sistemas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

[...]

§ 2º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro do Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais,

promovam a cultura e as ciências do desporto e formem ou aprimorem especialistas. (BRASIL, 1993)

Já a lei atual Lei nº 9.615, de 1998 trata das Associações da seguinte forma:

CAPÍTULO IV - DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO Seção I

Da composição e dos objetivos

[...]

IV - O sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

[...]

§ 3º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas. (BRASIL, 1998)

Repetindo o parágrafo já descrito pela Lei Zico, as Associações Desportivas não mais configuram nominalmente, mas sim como “pessoas jurídicas que desenvolvem práticas não-formais”. Esta realidade está baseada no desenvolvimento das atuais “ONG’s”, apelido dado as Organizações Sociais, OS’s e Organizações Sociais Cíveis de Interesse Público OSCIP’s além de outras possíveis configurações que possam apresentar.

De certa forma, equilibrou-se na legislação os Clubes que tem mais tradição e que suas administrações são complexas dada a quantidade de serviços por eles oferecidos aos seus associados, às entidades criadas e chamadas de ONG’s, Organizações Não Governamentais, que tem estruturas muito menores e não necessariamente desenvolvem suas atividades em locais privados.

Seção IV - Do Sistema Nacional do Desporto

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente: (Redação dada pela Lei nº 12.395, de 2011).

[...]

VI - As entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

VII - A Confederação Brasileira de Clubes. (Incluído pela Lei nº 12.395, de 2011). (BRASIL, 1998)

Dada a complexidade da Lei Pelé e suas diferentes formas de entendimento, vale citar a inclusão, a partir da Lei 12.395 de 2011, da Confederação Brasileira de Clubes, órgão que congrega diversos Clubes Sócioesportivos do Brasil e que já podemos diferenciar pela própria Lei das “entidades de prática desportiva”. Esse último termo que pode ser simplificado para EPD, não trata mais apenas de Clubes, mas de um amplo número de entidades que desenvolvem o desporto.

Desta forma, os Clubes, que tem patrimônio próprio, tradição dado os anos de existência, e uma estrutura de serviços diferenciados são representados legalmente por uma entidade de Administração chamada de Confederação Brasileira de Clubes, garantindo assim o seu diferencial perante todos os outros tipos de EPD que forem criadas e constituídas.

[...] Art. 16. As entidades de prática desportiva e as entidades de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos ou contratos sociais. (Redação dada pela Lei nº 13.155, de 2015)

§ 1º As entidades nacionais de administração do desporto poderão filiar, nos termos de seus estatutos ou contratos sociais, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva. (Redação dada pela Lei nº 13.155, de 2015)

[...] Art. 20. As entidades de prática desportiva participantes de competições do Sistema Nacional do Desporto poderão organizar ligas regionais ou nacionais.

[...] § 2º As entidades de prática desportiva que organizarem ligas, na forma do caput deste artigo, comunicarão a criação destas às entidades nacionais de administração do desporto das respectivas modalidades. (BRASIL, 2011)

Sendo assim, as mudanças trazidas pela nova legislação brasileira, torna o Clube Sócioesportivo como um dos responsáveis pela prática esportiva, e não mais o único responsável. Essa alteração que pode parecer um desprestígio frente a história dos Clubes, abre um lugar único para o “negócio” clubes, já que não mais serão vistos apenas por desenvolverem práticas esportivas, mas como uma entidade que prestar serviços gerais, sejam

eles culturais, sociais, de utilidade pública e etc. aos seus associados e não apenas esportivos.

3.4 Estudos encontrados sobre gestão de Clubes

Não seria possível realizar uma pesquisa sobre Clubes Esportivos sem citar duas obras que abordam o tema nos países que consideramos como os criadores do sistema de Clubes Esportivos que utilizamos no Brasil. Com a organização da União Europeia, que foi constituída em 1993 procurando integrar diversos países do Continente Europeu que compartilhavam os mesmos objetivos econômicos, seria correto esperar que alguns setores demonstrassem comparativos entre suas diversas áreas de desenvolvimento econômico e social nos diversos países, e os Clubes Sócioesportivos não poderiam ficar fora deste novo processo.

Em 1999, o Prof. Klaus Heinemann, natural da Alemanha e outros autores da EU – União Europeia organizaram uma série de documentos sobre Clubes Esportivos em vários países da Europa. Todos esses documentos formataram um livro chamado “*Sport Clubs in Various European Countries*”. Colaboraram com estes estudos autores de 10 diferentes países europeus.

Em 2015, os editores, Remco Hoekman, Harold van der Werff, Siegfried Nagel e Christoph Breuer, publicaram um estudo mais atualizado sobre os Clubes intitulado de “*Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*” já englobando vinte países na sua mostra.

Os principais objetivos destas publicações são de demonstrar qual é a posição dos clubes desportivos no âmbito da estrutura do esporte nacional em cada um dos países representados, o papel que eles desempenharam na política e na sociedade e quais as características básicas e os fatores que influenciaram o desenvolvimento destes clubes desportivos.

De certa forma, a colaboração maior destas duas publicações é a perspectiva de enxergar os Clubes Sócioesportivos pelo ponto de vista sociológico, enfatizando a sua importância frente às políticas públicas sobre o esporte. Em alguns momentos partes destas duas importantes obras serão citadas nesta pesquisa como forma de comparar ações entre as atividades de Clubes na União Europeia e no Brasil.

Com um mundo cada vez mais globalizado, ao acompanharmos os estudos realizados em outros países do mundo sobre Clubes Sócioesportivos, podemos verificar que alguns “questionamentos comuns” aparecem constantemente como:

- a. Formas diversificadas de arrecadação;
- b. Crise no setor de Clubes e o que isso impacta em uma reação no setor;
- c. Financiamentos do Governo para promover maior frequência ao Clube em benefício da saúde;
- d. Melhora na Gestão dos Clubes, seja ela Voluntária ou Profissional.

Em um recente estudo que aborda a Missão Organizacional e a Diversificação de Receita entre clubes esportivos sem fins lucrativos, publicado no “*Journal of Financial Studies*” do “*Department of Sport Economics and Sport Management*” da “*German Sport University Cologne*” produzidos por Wicker, Feiler, Breuer (2013), os autores tocam em um assunto difícil para Organizações sem fins lucrativos que é seu sistema de receita.

Este estudo realizado em Clubes da Alemanha analisa a forma como diferentes tipos de missões organizacionais afetam o nível de receita e sua diversificação nas organizações. Este estudo tinha como base a teoria da contingência, onde se presume que diferentes missões estão associadas a diferentes fontes de financiamento. Estas missões podem ser complementares ou conflitantes, a atenção especial deve ser dada à combinação de missões.

O setor do desporto foi escolhido para a pesquisa como um cenário empírico porque associações desportivas sem fins lucrativos podem ter várias missões, enquanto o seu objetivo global é promover o esporte.

Os resultados mostram que a diversificação das receitas é determinada significativamente pela missão organizacional. Historicamente, as declarações de missão típicas como o fomento do desporto de elite (rendimento), tradição, convívio, programas não-esportivos, esporte e juventude tiveram um efeito positivo sobre a diversificação de receitas, enquanto os clubes com uma orientação comercial e um foco em lazer e desporto voltado para a saúde, tiveram receitas mais concentradas.

Os resultados têm implicações para a gestão do clube no sentido de que algumas missões estão associadas com maior risco financeiro e que a combinação de missões deve ser escolhida com cuidado.

Os valores médios de diversificação das receitas deste estudo e de pesquisas anteriores indicam que as organizações desportivas sem fins lucrativos na Alemanha têm um nível médio de diversificação de receitas.

Tais estudos como estes poderão influenciar na Gestão de Clubes Sócioesportivos no Brasil, no sentido de fazer com que o pensamento da área financeira influencie as áreas operacionais a procurar uma diversificação de receitas ao invés dos canais já conhecidos como: receitas advindas do Governo via “Leis de Incentivo” e etc., patrocínios esportivos cada vez mais raros e receitas próprias do Clube como as mensalidades dos associados.

Pereira, Faccone (2008), abordaram em outro estudo a “*Análise das alternativas de Gestão nos Clubes Desportivos e Sociais*”. A criação de Associações atende à necessidade de reunir-se em torno de atividades recreativas, culturais e esportivas que demonstram a sua importância por meio da continuidade destas práticas mais típicas de cada povo.

Estas Associações (Clubes), que são a espinha dorsal de prática dos esportes tradicionais, e que dão sentido à sua face institucional, enfrentam problemas crescentes, tais como:

- a. A necessidade de levantar fundos, uma vez que as exigências são maiores a cada dia.
- b. A profissionalização crescente.
- c. A necessidade de um maior controle da organização, causado conflitos entre profissionais e voluntários (leigos ou amadores).
- d. A necessidade de novos parceiros.

Por esta razão, acreditamos que essas organizações exigem que as pessoas tenham formação profissional, para voltar a ser o mesmo que eram há vários anos atrás, quando o ambiente era diferente e foram capazes de concentrar grande parte da população através de atividades esportivas, sociais e culturais.

Isto demanda um esforço extra para que o líder do clube seja considerado um bom líder, capaz de transmitir claramente as demandas dos clientes e motivar sua equipe para alcançá-los. Eles devem trabalhar como uma equipe de alto desempenho, compromisso e não gerar obrigações sobre as pessoas através de conversas. Deve aprender a se comunicar com clareza, ser capaz de reconhecer falhas em público e de corrigir em particular; deve dizer às pessoas o que devem fazer e não o que são ou deixam de ser; e ainda comandar em tempo hábil.

Na Argentina, as iniciativas privadas criaram uma alternativa aos clubes sobre o consumo de esportes, começaram a trabalhar considerando estes pontos, enquanto as instituições tradicionais ainda são administradas na sua maior parte somente com o entusiasmo dos seus dirigentes.

Os pesquisadores, Gómez, Opazo e Martí (2007), nos apresentam as características estruturais das organizações desportivas da Espanha.

O artigo tem como objetivo abordar as organizações que pertencem ao mundo do desporto e tentar compreender características essenciais estruturais das organizações desportivas.

Organizações que operam neste contexto mostra que vivem em um constante processo de ajuste (devido, principalmente, à profissionalização do esporte e sua comercialização), o que leva à existência de uma variedade de formas estruturais, de caráter dinâmico, enquanto continuamente devem se ajustar ao ambiente em mudança e ainda termina com a descrição estrutural das principais características das organizações esportivas dedicadas à promoção e desenvolvimento do desporto.

Os autores classificam os Clubes Sócioesportivos como sendo centros provedores de atividades esportivas, entre outros agentes como Centros Comunitários, Universidades e Escolas. Consideram que o fim superior é de promover e desenvolver o esporte, com a missão de satisfazer os desejos de uma comunidade por realizar atividades físicas e socializar por meio das práticas destas atividades.

O objetivo principal destas entidades é de prover as atividades esportivas tanto no nível recreativo como competitivo assim como para indivíduos ou equipes, visando participar de competições oficiais, para

conseguir êxitos esportivos e integração social. Suas atividades principais devem ser de prover as atividades desportivas.

Para que fique claro onde os autores posicionam os Clubes Sócioesportivos, construímos o Quadro 1 , com base em Chelladurai (1985):

Setor da Economia	Fins Lucrativos	Fins Não Lucrativos
Setor Privado	Fitness Center	Clubes Sócioesportivos
Setor Público		Centros Comunitários
Setor Público-Privado		Instituições Educativas

Quadro 1: Identificando as entidades esportivas e o seu posicionamento no setor da economia.

Outro item importante a ser notado é que na Espanha os Clubes Sócioesportivos têm a mesma característica que no Brasil, conforme segue:

Nas entidades privadas sem fins lucrativos como os Clubes Sócioesportivos, a organização está marcada por seu caráter democrático, que se manifesta na formação dos membros, que tem certos direitos e deveres ao incorporarem-se na organização, sendo o principal direito o de poder exercer influência dentro do Clube por meio dos caminhos democráticos de participação, em compensação o seu principal dever é pagar as suas mensalidades, Ulseth (2004).

Em outro estudo sobre Clubes Sócioesportivos na Espanha patrocinado pela Universidade de Barcelona, os autores: Puig, Garcia, López (1999) apresentam, em seu artigo, uma análise dos Clubes Esportivos espanhóis e suas estruturas.

O principal problema da análise é de que não existe um estudo geral sobre a situação dos Clubes na Espanha. Por isso, alguns poucos que já foram estudados foram usados como referência para o que deveria compreender todo o país. O artigo é dividido em cinco pontos:

- a. Análise dos Clubes no contexto do sistema esportivo espanhol;
- b. A situação dos Clubes, e decidir, seu tamanho, estrutura e número de associados, tipologia, etc.;

- c. Uma aproximação história da origem dos primeiros Clubes como chave inicial da compreensão das suas características;
- d. Também trata da representação sócio hegemônica do Estado que tem sua origem nos primeiros anos da transição democrática (1975-1978), (lembrando que a Espanha viveu um período de governo ditatorial sobre o poder do General Franco) esta representação explica a forte influência do setor público na vida dos Clubes;
- e. Por último a análise das relações entre os Clubes e a sociedade espanhola, o que propõem algumas reflexões sobre suas funções sociais.

Embora o estudo seja realizado na Espanha, existe uma proximidade entre os problemas encontrados por lá e a nossa realidade. A diferença está no tamanho dos Clubes: o artigo classifica os Clubes espanhóis em pequenos, médios e grandes, sendo que os pequenos têm até 200 associados e os grandes superam os 1.000 associados. Um Clube grande requer um grau de formalização muito maior que um Clube pequeno, há também uma maior diferenciação das funções dos voluntários (leigos, amadores) e o trabalho no Clube deverá ser mais profissionalizado tendo necessidade de uma formação maior dos envolvidos em sua Gestão.

Não importa se os Clubes são entidades não lucrativas, um Clube grande obriga a um maior cuidado na organização, maior proximidade com uma estrutura burocratizada, o que dá um certo anonimato nas relações e tende a manter um tipo de oferta de serviços direcionada aos seus membros. Nos Clubes pequenos permite-se o contrário, escapar do anonimato em um “pequeno mundo”.

Em outro estudo espanhol, Gómez (1997), procura descrever como as organizações trabalham no Terceiro Setor, e faz uma análise da estrutura e da dinâmica organizacional.

Embora o tema do Terceiro Setor seja por demais abrangente e ainda os Clubes foram idealizados muito tempo antes da ideia de um Terceiro Setor na Economia, o artigo apresenta algumas questões importantes para uma reflexão

sobre a Gestão dos Clubes Sócioesportivos, já que os mesmos também são “*non-profit*” (sem fins lucrativos).

O desenvolvimento e a consolidação da solidariedade organizada devem ser medidos com o desafio de eficiência ou com o esforço de adquirir uma estrutura interna adequada. A qualidade da liderança são fatores que influenciam decisivamente nos resultados das organizações do Terceiro Setor.

Esta importância da qualidade da liderança é agravada pelo fato de que eles são organizações complexas, que combinam três elementos: uma administração, uma associação voluntária de indivíduos e relações pessoais informais. Para isto é preciso acrescentar duas linhas paralelas de autoridade: a) do conselho de administração ao pessoal operacional, b) dos profissionais e dos voluntários.

Desafios que devem enfrentar os Gestores das organizações do 3º Setor:		
1. Utilização de recursos e predisposição de apoio para mudanças.	2. Conflitos com o Conselho de Administração.	3. Gerir e motivar o pessoal.
4. Problemas com os Clientes / Associados e com grupos externos.	5. Construção de um apoio externo e difusão do conhecimento da própria organização.	6. Integração de pedidos divergentes.
7. Melhoras nas “prestações de contas” da própria instituição.	8. Recursos limitados e incertos.	9. Pressão temporal.
10. Presença de voluntários.	11. Falta de um ambiente de trabalho estimulante e de apoio.	12. Falta de Conhecimento e experiência gerencial

Quadro 2. Desafios que devem enfrentar os Gestores das organizações do 3º Setor.

Outro estudo sobre a Gestão dos Clubes Esportivos Espanhois, Pinasa (2004) realiza uma abrangente pesquisa entre os Clubes Sócioesportivos na Região da Galícia, que é uma região equivalente a um Estado no Brasil.

Encontrou resultados para esclarecer a importância da Gestão bem realizada, além de posicionar que Clubes que desenvolvem esportes olímpicos são mais organizados dos que não os promovem.

Gráfico 1 – índice de Qualidade Organizativa em Clubes Espanhois. Pinasa (2004, p. 77)

O valor da média aritmética da qualidade organizacional dos clubes desportivos galegos é de 40,7 em cada 100 com um desvio padrão de 6,9. Foi confirmada uma gestão inadequada de 92% dos clubes desportivos Galegos, uma vez que estão abaixo da situação avaliada como aceitável (50% na gama de 40-49; 38% a partir do intervalo 30 e 39).

Uma gestão conveniente chega a apenas 8% dos clubes que pontuam acima do valor de 50. (Gráfico 1)

Os resultados das diferentes dimensões e a distribuição dos clubes de acordo com o índice de qualidade da gestão são apresentados a seguir:

- A percepção dos dirigentes sobre a cultura organizacional do clube e o nível de independência de terceiros são os valores mais positivos atingindo 66,8 e 59,4-100 respectivamente.
- A presença na comunidade e da atenção à demanda obtém valores entre 40 e 50 de 100.
- A economia, os resultados críticos de comunicação e infraestrutura com os valores obtidos nos índices de qualidade organizacionais são entre 30 e 40 de 100.
- A responsabilidade jurídica e fiscal, recursos humanos e qualidade da oferta são as seções mais precárias do funcionamento dos clubes. Não chegam, em qualquer um deles, a 30 em 100.
- Variáveis que reportam o número de membros, o tamanho do orçamento, a idade do clube e o número de recursos humanos são diretamente proporcionais à qualidade organizacional do Clube.
- Os clubes que desenvolvem atividades federadas em esportes olímpicos obtiveram valores organizacionais de melhor qualidade que aqueles que praticam outras disciplinas não olímpicas.

- g. Os dirigentes dos clubes desportivos concordam com a avaliação de que os principais fatores de sucesso e as principais questões que afetam os clubes são a gestão económica e pessoal.

Nas suas conclusões, podemos entender que o problema de Gestão Voluntária ou Amadora versus a necessidade de uma melhor formação do Gestor é um item a se considerar e que está confirmado na Região da Galícia, entre outros fatores encontrados:

Confirma-se que os problemas de captação de recursos são os problemas mais prementes com a gestão dos recursos humanos, os quais coincidem com a importância que se dá para os principais fatores que afetam a gestão e apoio financeiro às instituições (confirmando a "síndrome de dependência de subsídios) e a participação ativa dos membros.

É perceptível a diferença entre as crenças dos gestores desportivos atuais com as noções teóricas sobre gestão esportiva, parece ser um método adequado dedicar mais recursos à formação e mudança de mentalidade dos dirigentes desportivos.

Está claro na pesquisa que não se questiona se o dirigente é voluntário / amador ou profissional, mas sim, a sua formação e capacitação para realizar esta gestão.

Ao classificarmos um gestor como voluntário, necessariamente não quer dizer que ele não tenha conhecimentos avançados de gestão. Ele apenas não está recebendo recursos em troca da aplicação dos seus conhecimentos.

Um outro estudo sobre o tema nos Estados Unidos, e o modelo de Clubes deste país já demonstra certas particularidades se comparados aos modelos de Clubes Sócioesportivos brasileiros e europeus, Perdue (2010), apresenta, uma interessante definição sobre Clubes:

Um clube privado é um lugar onde as pessoas com um elo comum de alguns interesses de tipo semelhante, experiências, fundos, profissões, e assim por diante, podem se reunir para fins sociais e recreativos. Por definição, um clube privado é um lugar que não é aberto ao público; um indivíduo deve ser aceito pelo resto dos membros antes de ele ou ela poder entrar. Uma vez que alguém é aceito, ele ou ela normalmente devem pagar uma taxa de iniciação e taxas de assinatura mensal.

Acompanhando os estudos em vários países, fica claro de que muitos problemas são comuns como por exemplo voluntários exercendo cargos de gestão, problemas com arrecadação, e a necessidade de formalização da administração quanto maior for o número de associados. Uma característica comum entre os diversos estudos é que os Clubes mantem a longevidade, diferentemente das empresas com fins lucrativos.

No Brasil, foi encontrado um estudo que trata da estrutura organizacional de um Clube de Bressan, Lucente, Louzada (2014), neste estudo de caso sobre um Clube de Futebol do interior paulista chamado de Botafogo Futebol Clube, os autores nos apresentam modelos de organogramas para elucidar os diferentes desenhos organizacionais como os demonstrados na sequência:

O Organograma (Organograma 1) funcional, que se apresenta em grupos de funcionários de mesma especialidade e responsabilidade técnica:

Organograma 1 – Organograma Funcional

O modelo divisional, que agrupa pessoas com diferentes especialidades e tarefas na organização, e todos trabalham no mesmo produto (Organograma 3), ou mesmo local (Organograma 2), ou até para o mesmo cliente:

Organograma 2 – Organograma divisional por região geográfica

Organograma 3 – Organograma divisional por produtos

O modelo matricial (Organograma 4) que mescla características funcionais e divisionais. A formação de grupos multifuncionais caracteriza esse modelo de organograma que mistura habilidades técnicas com integração sob todas as divisões da organização. Neste modelo os funcionários possuem dois chefes, um deles na área de projetos em que se misturam com outras divisões da organização e o outro na sua própria divisão, onde convivem com seus pares, com oportunidades de aperfeiçoamento na sua própria área.

Organograma 4 – Organograma matricial

E o último modelo apresentado pelos autores, o organograma de rede (Organograma 5) que apresenta um núcleo que é a organização em si e está ligada por contratos e alianças com fornecedores que habilitam o funcionamento sem que necessariamente alguns existam alguns setores na

empresa. O objetivo é a diminuição de custos com a terceirização de áreas funcionais, o que para algumas empresas passa a ser vantajoso.

Organograma 5 – Organograma de rede. Adaptado de Schermerhon Jr. (1999)

Em um estudo sobre a estrutura dos clubes sócio-recreativos na América do Sul, Silva (2008), apresenta uma versão da diferença entre os clubes sociais e os clubes de futebol profissional, que de alguma forma fortalecem a necessidade de um estudo diferenciado para cada modelo de organização:

Apesar de alguns clubes de futebol no Brasil usar da prerrogativa de se intitulem como entidade sem fins lucrativos, não é pertinente enquadrá-los no mesmo segmento dos clubes sócio recreativos se considerarmos que a finalidade destes, sugere a diversidade de atividades a serem oferecidas aos seus associados e também pela característica predominantemente do esporte não profissional, ou seja, os objetivos de sua existência são distintos. (SILVA, 2008, p. 2).

3.5 Modelo de Organização Matricial

Com o aumento da turbulência no ambiente, as condições ideais para a operação das estruturas tradicionais desapareceram em muitos setores, tornando-se inadequada à novas condições. Conforme Vasconcelos; Hemsley, (2011), diversos fatores contribuíram para isso:

- a. Observou-se uma tendência à burocratização e à estagnação com redução da eficiência e eficácia à medida que as dimensões da organização aumentavam;
- b. O crescimento tornou mais difícil responder de forma eficaz às necessidades de mercado;
- c. O aumento do nível de educação dos trabalhadores tornou mais difícil sua satisfação com atividades de rotina.

Com ambientes mais complexos, as estruturas deveriam de alguma forma se tornar mais inovativas. A busca pela eficácia de alguma forma norteia o processo de inovação das estruturas. Assim, Vasconcelos; Hemsley, (2011) nos apresentam as características estruturais das organizações inovadoras:

- Baixo nível de formalização;
- Utilização de formas avançadas de departamentalização;
- Multiplicidade de comando;
- Diversificação elevada;
- Comunicação horizontal e vertical.

No modelo de Organização Matricial, é onde se encontra uma combinação de estruturas. A mais comum destas combinações é uma estrutura tradicional com uma estrutura de projetos.

A essa combinação, Galbraith (1973 apud VASCONCELOS; HEMSLEY 2011), denominou de “Matriz Pura”. Onde se divide igualmente a autoridade entre os gerentes de projetos e os gerentes funcionais.

Os modelos são diversos e não é objeto deste estudo descrever todas as possibilidades de estruturas organizacionais matriciais, mas é importante que seja ao menos demonstrado o mais comum delas.

O diferencial entre o modelo de Estrutura Matricial Celular e o modelo apresentado como Estrutura Matricial Projetos ou Estrutura Matricial Funcional, é que em Empresas com grande número de departamentalização, a produção poderia ser feita por pequenos grupos com divisão de tarefas resolvidas pelos componentes do grupo incluindo a escolha de um líder que poderá ser trocado em regime de revezamento.

Em modelos celulares mais desenvolvidos, a célula pode ser composta por líderes de nível gerencial que representam os grupos de trabalho e que se reúnem para gerenciar uma determinada área de produção.

Organograma 6 - Estrutura Matricial Celular adaptada à modalidade Futebol

3.6 Elaboração de Problemas na Gestão

Stoldt, Dittmore e Branvold (2006); Slack e Parent (2006); Wakefield (2007); Pitts e Stotlar (2007); Shank (2009); Hums e MacLean (2009); Chelladurai (2009); Masteralexis, Barr e Hums (2012) nos apresentam fundamentos de estruturação das políticas de Marketing, Comunicação, Gestão e Políticas Esportivas do modelo americano de gerir esportes. Esses modelos ou observações podem contribuir com o processo comparativo entre as políticas de gestão e marketing aplicadas nos Estados Unidos e que não foram encontradas como práticas comuns aos Clubes Sócioesportivos no Brasil. O Esporte Espetáculo faz parte desta realidade de organizações que desenvolvem sua estrutura organizacional para esse foco e que apresenta excelentes resultados financeiros em diversas áreas esportivas.

“GAP” é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna, um vácuo ou até indicam que algo

importante mudou nos fundamentos de uma determinada empresa. Nesta revisão de literatura, o significado de GAP é justamente as teorias de gestão que não foram encontradas junto aos estudos de Clubes Sócioesportivos e assim causam um intervalo entre o que existe na Teoria e o que é aplicado na prática.

3.6.1 GAP 1 – Relações públicas e o relacionamento entre os diversos públicos.

Toda organização deve ter seu olhar para as suas “Relações Públicas”. É necessário que se demonstre quais são os relacionamentos organizacionais e a necessidade de se ter “Relações Públicas”. Uma das definições usadas de Relações Públicas foi dada por Ries (2002 apud STOLDT; DITTMORE; BRANVOLD, 2006) como *"A arte de ganhar e alavancar a confiança dos stakeholders de uma organização"*.

Partimos do fato de que a comunicação tradicional, “one-way”, faz pouco para desenvolver relacionamentos duradouros com os fãs segundo Stoldt, Dittmore e Branstold (2006). Embora os consumidores e os meios de comunicação são os públicos em que a maioria das organizações gostaria de se posicionar como sendo da mais alta prioridade, outros grupos não devem ser ignorados. O número de públicos que têm interesse ou pode ser influenciado por operações de uma organização muitas vezes é bastante alto, mesmo para as pequenas organizações.

Este Universo de públicos pode ser demonstrado na Figura 1, onde deve ser pensada formas de interação.

Figura 1 – Foco nas Atividades esportivas e suas “Relações Públicas”.

Em uma Organização, diversos públicos procuram a interação. Dozier e Ehling (1992, apud STOLDT; DITTMORE; BRANVOLD, 2006), classificam os públicos como:

- a. Público desinteressado, que não têm interesse ou conexão com a organização.
- b. Público latente, têm algum interesse comum ou link para a organização, mas não conseguem reconhecê-lo.
- c. Público consciente, têm interesse ou ligação comum e reconhecidamente consciente com a organização.
- d. Público ativo, quando um público além de consciente ainda coordenada uma ação para afetar a relação entre ele e a organização.

A tomada de consciência da relação entre estes tipos diferentes de público e os modelos de público em que as organizações devem, de alguma

forma, providenciar um elo de comunicação, poderão alterar a forma de pensar o modelo de gestão que deverá ser aplicado.

Trazendo esse Gap para a realidade dos Clubes brasileiros, esses tipos de público são encontrados dentro destas organizações: Clubes Esportivos Profissionais e Clubes Sócioesportivos. Por isso encontramos nas histórias dos Clubes associados interessados em assumir a Gestão do Clube, outros que são participativos por conta das diversas propostas que o Clube apresenta, outros que apenas se importam em frequentar as suas instalações eventualmente e ainda outros que são associados, mas nem ao menos frequentam.

3.6.2 GAP 2 – A busca pela horizontalidade nas organizações esportivas.

Slack e Parent (2006) demonstram na Figura 2 que um dos problemas nas estruturas organizacionais das entidades esportivas está na verticalização das suas linhas de decisão. Defendem que as estruturas devem ser mais horizontalizadas diminuindo assim o excesso de linhas de chefia entre o cargo mais importante da organização e o primeiro nível dos colaboradores. As amplitudes de controle passam a ser definidas pelo maior número de cargos em linha direta com o Gestor Principal, facilitando assim o comando das operações.

Temos assim uma ferramenta que nos auxilia a verificar se a Gestão está mais horizontalizada, ou seja, com as lideranças mais próximas de quem realmente executa as suas atividades. Estar mais próximo de quem produz aumenta a possibilidade de sugestões de melhorias na prestação do serviço conforme o olhar dos colaboradores.

Para os Clubes Sócioesportivos devemos considerar a distância existente entre o Presidente do Clube e os zeladores esportivos que mantêm as instalações especializadas em esportes e que estão em contato direto com os associados. Um exemplo disso são os praticantes de tênis principalmente nas quadras de piso de saibro que tem que ser preparadas antes de seu uso e cuja relação entre usuário e zelador esportivo muitas vezes é bem próxima,

havendo bons diálogos. Inclui-se neste exemplo os menores aprendiz que trabalham como catadores de bola.

Figura 2. Comparando as amplitudes de controle de Slack e Parent.

3.6.3 GAP 3 – Circulo contínuo de marketing do esporte.

Na linha de pensamento da Administração de Marketing, Pitts e Stotlar (2007) nos apresentam que o processo de marketing esportivo deve ser um círculo contínuo, porque marketing é uma função que nunca tem fim. O modelo apresentado pelos autores, reproduzido na Figura 3, demonstra os elementos e processos do Marketing Esportivo, devendo servir como guia para se estruturar as funções do Marketing em uma organização.

Do ponto de vista administrativo das estruturas de organizações, modelos teóricos são desenvolvidos por diferentes autores para empresas em geral, sem particularizar para uma entidade esportiva.

Esse modelo pode ser aproveitado pelos Clubes Sócioesportivos para avaliar e conduzir processos de manutenção de equipes esportivas de rendimento e sua performance junto a comunidade do Clube, produtos esportivos de fitness ligados a tendências temporais que podem provocar alta demanda e perder força com o passar do tempo devendo ser substituídas por outras inovações.

Figura 3. Modelo de Gerenciamento do Marketing Esportivo

3.6.4 GAP 4 – Entendendo a indústria do esporte.

O Esporte é um entretenimento diferente, ele é natural segundo Shank (2009). Enquanto nos outros tipos de entretenimento as pessoas procuram diretamente um tipo de ação, ou seja, se vão a um filme de comédia elas estão procurando experiências que as deixe mais alegres, se vão a um filme de terror, elas procuram uma experiência que as deixe assustadas, e isso se segue para óperas, peças teatrais, mas quanto ao esporte, não há nada previsível. Se ao assistir o esporte sua equipe ganha, impera o sentimento de alegria, mas se perde, o sentimento que domina é a chateação, a incerteza é o que atrai as pessoas para o esporte.

Mesmo assim, os eventos esportivos sofrem ameaças dos outros tipos de eventos e para que isso seja evitado, os eventos esportivos são cada vez mais complementados com diversos outros pequenos eventos no mesmo momento. Um exemplo disso é a final da NBA que seria apenas um encontro entre a melhor equipe da conferência oeste com a melhor equipe da conferência leste. Por conta deste objetivo de entreter cada vez mais o seu público, a NBA criou em 1982 a NBA Entretenimentos, que controla a TV NBA produzindo diversos programas, filmes e históricos sobre a liga.

O “esporte entretenimento” ultimamente vem dominando as atenções pelo mundo reunindo em suas atividades muito mais do que consumidores para assistir a um “jogo”, mas para receberem em sua casa muitos produtos esportivos ao mesmo tempo. Esse é um mercado que move hoje bilhões de dólares.

Gráfico 2 – Mapa de Produtos Esportivos.

A indústria do esporte é bem completa e podemos entender mais partindo do princípio que a relação contínua entre corpo e mente é baseada na noção de que alguns produtos esportivos beneficiam quem procura algo para desenvolver a sua mente, enquanto outros produtos agem para consumidores de produtos para o corpo. O Gráfico 2 ilustra a natureza multidimensional de produtos esportivos utilizando duas dimensões: “Bens e Serviços” e “Corpo e Mente”. Essas dimensões compõem o mapa de produtos esportivos.

Alguns Clubes Sócioesportivos do Brasil têm hoje como base o não desenvolvimento do esporte de rendimento. Shank demonstrou que uma parcela do público do esporte está preocupada com o movimento e o corpo, ou seja, praticar a modalidade. Isto posto, em um Clube com um número limitado de associados, seja que número for, dificilmente poderá se reunir uma equipe de alto rendimento para competir com outras equipes formadas entre atletas daquela modalidade no Brasil. Assim, o número de associados que comporão uma equipe esportiva de rendimento sempre será menor do que o desejado.

Por outro lado, uma equipe de rendimento organizada por um Clube pode ser um excelente produto de consumo dos seus associados como expectadores do mesmo, ou despertando uma paixão pelo Clube que não seria alcançado por nenhuma outra atividade. O Futebol no Brasil é um modelo bem apropriado. As equipes são montadas com jogadores de todos os cantos do mundo, procurando-se assim, dentro das possibilidades financeiras trazer o que há de melhor visando a conquista dos títulos de campeão para o Clube.

Os associados, consomem largamente a equipe, além de aproveitar todos os demais produtos oferecidos na área chamada de sede social que inclui aí a prática de outras modalidades esportivas consideradas amadoras.

Não se tem conhecimento de Clubes de Futebol que deixaram de praticá-lo na atualidade dada a paixão de seus associados por manter esse status. Essa relação pode ser uma vertente a mais para que Clubes desenvolvam modalidades esportivas conforme os gostos do seu público interno e com isso podendo levar o Clube a um salto em sua frequência que dificilmente seria alcançado por outro tipo de estratégia.

3.6.5 GAP 5 – Tomada de decisões e os seus métodos

O Gestor de Esporte, para tomar decisão não rotineiras, com um grau de importância diferenciado, deverá se basear em regras que o auxiliem neste processo. Uma destas regras coletadas por Hums e MacLean (2009) é o chamado de Modelo de Base Racional elaborado por Robbins (1990) e a outra regra é o Princípio SLEEPE atualizado na sua última versão por Hums (2006).

O Modelo de Base Racional, é um processo detalhado e organizado composto de 8 ações:

- a. Identificar o problema real
- b. Identificar o objetivo da decisão
- c. Reúnir todas as informações pertinentes
- d. Identificar quaisquer obstáculos
- e. Elaborar uma lista de alternativas sem compromisso
(*Brainstorm*)
- f. Limitar as opções

- g. Analisar os prós e contras de cada opção
- h. Tomar a decisão
- i. Avaliar a decisão

Seguida essa sequência, que em primeiro momento se parece como uma simples rotina, importantes decisões são tomadas pelo Gestor de Esportes, seja ele o gestor voluntário ou o profissional.

A tomada de decisões dos gestores esportivos, muitas vezes está sujeita a avaliação da mídia, de fãs, de pessoas envolvidas com aquele assunto de maneira geral. Decisões que podem afetar uma política de desenvolvimento esportivo ou de suas interpretações, assim, o Princípio SLEEPE auxilia em um processo de decisão mais elaborado, a sigla significa:

S – SOCIAL

L – LEGAL

E – ECONOMICO

E – ÉTICO

P – POLÍTICO

E – EDUCACIONAL

SOCIAL: Examinar ramificações sociais de uma decisão: Como exemplo, um jogador acusado de violência doméstica deve ou não jogar, esse problema seria ou não motivo suficiente para a sua exclusão de um jogo? De um lado, se você deixa o atleta jogar, estará declarando que decisões esportivas são mais importantes que decisões sociais, e se não deixa jogar e o time perde, com certeza vai acentuar a raiva de muitos fãs e simpatizantes. A solução então seria declarar que a equipe não tolera atletas de má conduta.

LEGAL/JURÍDICA: considerações econômicas para diferentes grupos: Violações de leis ou políticas organizacionais: Pelo ponto de vista legal, o atleta não foi condenado por nada então deveria jogar. Mas em uma extensão do que podemos chamar de legal, ele violou regras de conduta da equipe? Do Clube? Como uma outra pessoa comum do Clube seria punida em tal situação? Se ele não jogar, e a equipe perder, seria possível ele ser responsabilizado por perda de receitas para o Clube.

ECONOMICA: As ramificações econômicas são: se ele joga, a equipe e ele pessoalmente poderão ganhar muito dinheiro naquele momento e no futuro. Se ele não jogar, a equipe poderá perder um campeonato e ele perder contratos futuros com outras equipes e contratos publicitários.

ÉTICA: mais complexo e desafiador para os gestores do esporte, não está claramente definido: Se o atleta não jogar, o gestor estará assumindo a postura que a violência doméstica não é aceitável e não é tolerável. Os atletas não estão acima da lei e devem ser responsabilizados já que muitas vezes não os são. Por um outro lado, pelo ponto de vista ético, uma pessoa não pode ser condenada sem que tenha sido julgada. Se ele não foi condenado ainda pela justiça, não deveria ser condenado pela opinião pública.

POLITICA: efeito sobre os grupos que podem exercer influência e poder: Como as outras organizações desportivas e os demais stakeholders reagiriam sobre as decisões do gestor? Como é que as decisões do gestor interagiriam com as políticas governamentais sobre a violência doméstica? Como as decisões do gestor seriam incorporadas pelos jogadores “líderes do grupo”?

EDUCACIONAL: consideração na educação: Com esse nível de decisão, o gestor deve pensar em ensinar os demais gestores do esporte sobre as melhores práticas. Educar todos os envolvidos com a história sobre decisões com transparência. Criar um ambiente em que o desenvolvimento profissional é incentivado. No caso desse atleta, o clube deverá pensar se ele acredita ser mais importante ganhar o campeonato ou tomar decisões que demonstrem que o Clube não quer vencer a qualquer custo.

A Tomada de decisão é um dos fatores fundamentais para uma sequência saudável da Gestão do Clube. Usar técnicas para melhorar este processo podem deixar o Gestor voluntário mais próximo de fazer da sua gestão um exemplo de assertividade. Por outro lado, usar apenas o “Feeling” para tomar decisões importantes, no mínimo pode significar 50% de insucesso e assim torna o risco de tomar más decisões muito alto.

3.6.6 GAP 6 – O desenho das estruturas esportivas.

A construção de um desenho organizacional adequado a enfrentar os desafios modernos deverá passar pelo conhecimento dos princípios e formatos básicos já apresentados. Tais princípios têm sido os pilares da organização, eles incluem a especialização do gestor, extensão de controle sobre as atividades, departamentalização, a unidade de comando, a responsabilidade e a autoridade. Chelladurai (2009).

Organograma 7 - Um organograma da empresa para uma franquia típica de esporte profissional.

Como podemos observar no Organograma 7, o processo de organização resulta em uma estrutura organizacional, que normalmente é simplificada e retratada como um organograma. Um organograma da empresa geralmente mostra a disposição hierárquica de posições organizacionais de cima para baixo. Esse arranjo seria a estrutura vertical da organização. Olhando para o gráfico da esquerda para a direita, observamos os diferentes departamentos e seções dentro de cada departamento são mostrados em um arranjo horizontal - a estrutura horizontal da organização. O termo “desenho organizacional” refere-se ao processo de criação ou alteração da estrutura organizacional. Na concepção ou no redesenhar de uma organização, os

gerentes mais experientes irão considerar vários elementos-chave do princípio clássico, como especialização, divisão do trabalho, amplitude de controle, departamentalização e unidade de comando.

As estruturas organizacionais nos auxiliam a entender como é feita a Gestão do Clube, e como a hierarquia poderá influenciar nos diversos setores do Clube. Estas estruturas também podem nos dizer se a escala de prioridades está sendo dada pela linha de comando, se temos um departamento exclusivo para uma determinada modalidade em um clube, Ex.: Departamento de Tênis e no mesmo organograma existe um outro departamento que engloba todos os demais esportes, Ex.: Departamento de Esportes, podemos entender apenas por ler o Organograma que a modalidade Tênis é tratada com prioridade pela Gestão.

A atualização dos desenhos organizacionais nos Clubes Esportivos deveria ser feita a cada gestão, podendo assim reorientar a divisão do trabalho para uma nova Gestão. A oportunidade de usar desenhos inovadores poderá fazer parte de um desenho moderno e baseado nas novas teorias da Administração.

3.6.7 GAP 7 – A organização de um departamento esportivo.

Após a elaboração de um planejamento sobre o departamento de esportes, o gerente de esporte, inicia sua próxima tarefa que é a de estabelecer uma “função organizadora” das tarefas. Essa “função organizadora” nada mais é do que colocar os planos em ação e para isso o gerente determina quais os tipos de postos de trabalho precisam ser criados e quem será o responsável por cada um deles. Masteralexis, Barr e Hums (2012).

Ao determinar que tipos de trabalhos precisam ser realizados, um organograma é desenvolvido (Organograma 7). Esse organograma demonstra as várias posições dentro de uma determinada organização, bem como os sistemas de comunicação entre elas. Além disso, pode conter informações sobre as pessoas que irão preencher as várias posições. Após a montagem deste organograma, a tarefa é de descrever cada uma das funções alocadas na estrutura.

Organograma 8 – Departamento de Esportes.

Estas descrições de cargos são importantes na definição das tarefas e responsabilidades além de indicar a autoridade que acompanha cada uma das posições / funções. Finalmente, as qualificações para cada posição devem ser desenvolvidas.

As qualificações sobre a posição / função definem que pessoa está apta a preencher o cargo. Nestas qualificações devem estar destacadas as condições pessoais quanto ao nível de responsabilidade e de autoridade de cada candidato.

Adicionalmente ao processo de seleção e contratação de pessoal devem ser incluídos a orientação, treinamento e desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

Este processo deverá influenciar diretamente na seleção de pessoal. Mais do que pensar em pagar bons salários, ou salários condizentes com a realidade do Clube, a melhor opção para o Gestor é sempre de selecionar bem o novo colaborador.

A função de seleção em um Clube Sócioesportivo é fundamental para atingir bons resultados, sejam eles técnicos, administrativos ou operacionais. O

Gestor Profissional deverá se ater a estes processos auxiliando o Gestor Voluntário a compor da melhor forma possível o seu quadro de pessoal.

3.7 Gestão de Clubes

A gestão dos Clubes sempre esteve ligada diretamente à Gestão do Esporte no país, pois os Clubes ainda são, nos dias de hoje, um campo fundamental para o desenvolvimento de práticas esportivas formais. De certa forma, a manutenção e eficiência da organização dos Clubes Sócioesportivos, quanto a sua capacidade de sustentabilidade, pode ser vital para a sobrevivência do esporte nacional.

A dimensão desse tipo de organização foi descrita pela primeira vez no Brasil por Da Costa (1969) e mais recentemente no Atlas do Esporte no Brasil Da Costa (2005). Com a criação da CBC - Confederação Brasileira de Clubes a entidade passou a atualizar as informações sobre os Clubes instalados. Os dados do último levantamento da Entidade são apresentados na Tabela 1.

Região do País	Clubes Cadastrados CBC 2003	Clubes Cadastrados CBC 2011	Clubes Centenários CBC 2012	Clubes Centenários CBC 06/2014	Clubes Centenários CBC 10/2014
CENTRO OESTE	517	718	0	-	-
NORTE	337	392	5	-	-
NORDESTE	832	1.667	5	-	-
SUL	2.043	5.893	79	-	-
SUDESTE	2.887	5.156	84	-	-
TOTAL	6.616	13.826	173	204	221

Tabela 1 - Levantamento de Clubes no Brasil.

Ao analisarmos os dados, em 2012, dos 6.616 Clubes associados ao CBC, 173 eram centenários, até junho de 2014 esse número já estava em 204 e atualizado até outubro de 2014, 221.

Silva (2015) confirma o número de 221 Clubes centenários, e ainda da predominância destes Clubes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil,

representando 84,16% do total, reforçando a importância das origens nos imigrantes.

Segundo dados divulgados no “*site*” da CBC na Internet, os Clubes Sócioesportivos são 13.826 em todo território nacional, um número que demonstra a força deste mercado e das possibilidades de desenvolvimento dos Clubes.

A Gestão do Esporte se apresenta relativamente recente comparativamente a criação destas organizações que chamamos de Clubes Sócioesportivos, Stier (1999 *apud* CHELLADURAI, 2009) traz um pouco do histórico da Gestão do Esporte:

Cerca de 40 anos atrás, dois movimentos significativos vieram fomentar o surgimento de gestão esportiva. Em primeiro lugar, James G. Mason da Universidade de Ohio começou um programa de treinamento para os gestores de esportes profissionais. Embora o programa tenha começado em 1966, o conceito foi originalmente sido proposto para o Dr. Mason em 1957 por Walter O'Malley, presidente do Brooklyn Dodgers, uma franquia de esporte profissional. (STIER, 1999 *apud* CHELLADURAI, 2009, p. 4)

Muitos dos ex-alunos do programa são agora empregados em várias franquias de esporte profissional. Com ampla e profunda rede profissional, o programa ainda está forte.

Em nossa realidade, é importante ressaltar que o Esporte não é somente praticado em Clubes Sócioesportivos, mas eles são a base da cadeia esportiva nacional. Após a promulgação da Lei nº. 8.672 (Lei Zico) em 1993 BRASIL (1993), passaram a ser criados Clubes Empresa com a possibilidade de se auferir lucros com o Esporte, e estes deveriam contar com uma estrutura profissional em sua administração.

Além destas organizações de prática esportiva, as organizações do sistema “S”, formado por SESC, SESI e SEST (entre outras empresas do sistema “S”), as Prefeituras Municipais, às ONG's com diversos programas e projetos esportivos oferecidos à população, além dos Clubes Municipais, complementam a base esportiva nacional.

A gestão de Clubes Sócioesportivos, por questões estatutárias, se configura da existência de um Presidente, eleito pelos associados ou por meio

do Conselho Deliberativo. Este Presidente eleito passa a ser o responsável e ter poderes políticos para administrar o patrimônio dos demais associados.

No entanto, essa legitimidade não assegura a ele conhecimentos técnicos para administrar, gerir e manter a organização que preside. A gestão de um Clube sem profissionalismo pode se tornar uma tarefa árdua, já que juntamente com esse Presidente são nomeados diversos Diretores para auxiliarem neste processo, muitos deles com a oportunidade ou voluntarismo de contribuir na sua própria área, como um associado advogado na parte jurídica, um associado economista para o planejamento, um associado Engenheiro para obras e patrimônio Azevêdo e Spessoto (2009); Melo Neto (1998).

Na prática, a área esportiva de um clube geralmente não é dirigida diretamente por um profissional de Gestão do Esporte. Diretores esportivos, em grande parte dos casos, são associados, com formação em outras áreas, e logo, tomam decisões que não levam em consideração as possíveis e reais necessidades do esporte, simplesmente porque não foram capacitados para isto Azevêdo e Spessoto (2009).

Uma boa definição do status destes associados participantes da direção de um Clube foi dada por Cruz Júnior, Carvalho e Laurindo (2005), “Enquanto os gerentes são funcionários não associados que possuem a visão de fornecedor, os diretores são associados não remunerados para a função, que, além de serem consumidores, também representam os interesses dos demais associados na Gestão do Clube. ”

Em 2002, José Maurício Capinussú publicava nas suas conclusões: [...] “A era romântica do dirigente amador atinge seus últimos estertores, uma vez que a ação do administrador desportivo se torna cada dia mais ampla e complexa, exigindo sua permanente participação na vida da instituição”. [...]

A necessidade da presença de um Gestor profissional para atender a essa demanda de mercado de forma empreendedora torna-se mais forte. Alguém que fique as horas do dia para cumprir os objetivos e metas levantados pela Diretoria Executiva segundo Libardi (2010).

As fronteiras da gestão de Clubes (Figura 4) foi adaptada por Barros (2012) da descrita por Mintzberg (2010). O gestor/gerente/coordenador de

Esportes tem que se relacionar muito bem com todas as fronteiras, lembrando sempre que para ser funcional, deve atuar como elo entre a fronteira política e a fronteira operacional.

Figura 4 - Fronteiras da Gestão de Clubes adaptada de Mintzberg

FUNÇÃO	MUNICÍPIO	CLUBE
Poder Executivo	Prefeito e Secretários	Presidente e Diretores
Poder Legislativo	Vereadores	Conselheiros
Poder Judiciário	Juízes	Comissões Disciplinares
Planejamento Financeiro	Orçamento Anual	Orçamento Anual
Controle de Despesas por	Empenho de Verba	Empenho de Verba
Auditoria das Contas	Tribunal de Contas	Conselho Fiscal
Aprovação das Contas	Câmara Municipal	Conselho Deliberativo
Áreas Específicas Afins	Secretaria de Esportes	Diretoria de Esportes
	Secretaria da Fazenda	Diretoria Financeira
	Secretaria de Cultura	Diretoria Cultural
	Secretaria de Saúde	Diretoria Médica
	Secretaria da Administração	Diretoria Administrativa
	Secretaria de Planejamento	Diretoria de Planejamento
	Secretaria do Bem-Estar Social	Departamento de Assist. Social
	Secretaria de Parques	Diretoria de Serviços Gerais

Quadro 3. Comparativo entre a gestão do Poder Público Municipal e a Gestão de Clubes Sócioesportivos.

FUNÇÃO	MUNICÍPIO	CLUBE
Objetivo Final	O bem-estar da população	O bem-estar dos associados

Função Social	Atender a todos os bairros	Atender a todas as atividades
Prestação de Serviços	Preço de Custo	Preço de Custo
Observância Legal	Constituição	Estatuto Social
	Leis Estaduais e Municipais	Regimentos Internos
Incentivo ao Esporte	Centros Esportivos	Escolinhas de Esportes
	Bolsas de Estudos	Ajuda de custo para atletas
Incentivos Fiscais	Isento de Impostos	Isento de parte dos impostos
Objetivo Financeiro	Não Visa Lucro	Não Visa Lucro

Quadro 4. Comparativo entre os objetivos da gestão do Poder Público Municipal e os objetivos da Gestão de Clubes Sócioesportivos.

Segundo Battaglia (2003), “a gestão de Clubes pode ser comparada a gestão pública”. O autor traça um comparativo entre os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo da Administração Pública Municipal com os Poderes da Diretoria e Conselhos de um Clube sócio esportivo (Quadros 3 e 4). No entanto, vale ressaltar uma diferença importante: nos serviços públicos Federais, Estaduais e Municipais, os cargos de gestão são remunerados, exigindo-se do eleito, dedicação exclusiva nos tratos administrativos, enquanto esta mesma situação nos Clubes é preenchida por cargos de gestão voluntária, mas que podem render um “*status*” diferenciado na comunidade em que eles vivem.

Uma das tipologias mais sofisticados para esse modelo de Entidade foi desenvolvida por Mintzberg (1979) usando "parâmetros de projeto" - especialização, formalização de posições, de formação dos membros, e da natureza da descentralização - junto com fatores de contingência - idade, tamanho e ambiente - para produzir cinco tipos de desenho de estrutura, ou o que ele denomina de configurações. Elas são:

- a. A Estrutura Simples,
- b. A Máquina da Burocracia,
- c. A Burocracia Profissional,
- d. A Forma Divisionalizada, e
- e. A Adhocracia

Essencialmente, Mintzberg argumenta que há cinco partes em uma organização e cinco métodos pelos quais a coordenação é alcançada. As cinco partes da organização são apresentados graficamente no Quadro 5:

Tipo de Desenho	Partes da organização	Método de organização	Razão
Estrutura simples	Vértice estratégico	Supervisão direta	O vértice estratégico requer um controle apertado.
Máquina de Burocracia	Tecnoestrutura	Customização (Processo especial de trabalho)	Concordar com decisões descentralizadas para a tecnoestrutura
Burocracia Profissional	Núcleo operacional	Padronização de competências	Núcleo operacional quer autonomia
Forma divisionalizada	Linha média	Padronização das saídas	A linha média pode ser semiautônoma
Adhocracia	Equipe de Suporte	Ajuste mútuo	O pessoal de apoio quer descentralização para aumentar o trabalho em grupo (colaboração)

Quadro 5: Tendências de coordenação e Organizações em Desenhos do tipo de Mintzberg

Este desenho de estrutura não foi produzido para representar em que lugar estão os colaboradores da organização, mas para compor uma metodologia de Gestão que facilite o ordenamento de todos os colaboradores e separá-los por funções que exercem na estrutura.

Após um estudo sobre esta metodologia de ordenação, provavelmente caiba uma revisão sobre o desenho de estrutura apresentado pelo Clube Sócioesportivo.

Os cinco tipos de estrutura e as relações com as partes da organização, seus métodos de organização e a razão para considera-lo mas resumidamente apresenta-se uma breve explicação sobre cada um dos tipos de desenho.

Figura 5: Estrutura de Mintzberg

Um estudo mais pormenorizado desta metodologia se faz necessária antes de qualquer revisão do desenho. Slack e Parent (2006) citaram esta metodologia de Mintzberg, mais recentemente Mazzei e Barros (2012) reproduziram quando analisaram a gestão da Entidades de Administração do Desporto.

Estrutura Simples – Como o próprio nome já traz, este tipo de desenho deve ser considerado para as pequenas organizações. Um Clube não chega a ser tão simples a ponto de considerar apenas o Vértice Estratégico e o Núcleo de Operações, que compões este modelo. Neste caso não há nem a necessidade de divisão do trabalho pela clareza como isso aparece no dia a dia das atividades. Figura 6.

Figura 6 – Estrutura Simples

Figura 7 – Máquina de Burocracia

Figura 8 – Forma Divisionalizada

Figura 9 – Burocracia Profissional

Figura 10 - Adhocracia

Máquina de Burocracia - Caracterizada por altos níveis de normalização, procedimentos de comunicação formalizados, agrupamento funcional de tarefas, procedimentos operacionais de rotina, uma delimitação clara de relacionamentos entre a linha média e os colaboradores, e uma hierarquia centralizada na autoridade. A Figura 7 inclusive apresenta um desenho mais inchado.

Forma Divisionalizada – Nada mais é do que essencialmente um conjunto de organizações relativamente autónomas, coordenada por uma sede central corporativa. Figura 8.

Burocracia Profissional - A burocracia profissional combina a padronização da Máquina de Burocracia com a descentralização, que resulta da necessidade de um profissional para a autonomia. Figura 9.

Adhocracia - é uma forma altamente flexível e responsiva de organização do esporte, como uma estrutura orgânica. Utilizando quando é necessário um alto nível de inovação nos seus processos, podendo ser utilizada em um projeto permanente ou temporário. Figura 10.

Outro importante autor da área de Gestão do Esporte que pode nos trazer sua colaboração na revisão sobre processos de coordenação e organização dos colaboradores do Clube, ou mesmo sobre a estrutura organizacional é Chelladurai (2009) com o entendimento sobre o processo de Departamentalização.

O princípio da amplitude de controle leva ao conceito de departamentalização. Ou seja, como as atividades organizacionais aumentam em número e complexidade, essas atividades precisam ser agrupadas em alguns conjuntos homogêneos: a organização precisa ser departamentalizada, Bateman e Snell (2007). Este processo de formação de agrupamentos

homogêneos é chamado de departamentalização. Existem duas formas de departamentalização:

Figura 11 – Modelos de Estruturas Planas e Altas.

a. Processo Orientado ou Funcional.

Este grupo é baseado no conceito de especialização, ou seja, indivíduos que realizam as mesmas funções, ou em posições que envolvem habilidades semelhantes com conhecimentos e recursos aproximados são agrupados em um mesmo departamento.

b. Orientados para o Produto ou Objetivos.

Esta forma de agrupamento é, basicamente, uma divisão da organização de acordo com os diferentes produtos e serviços, ou áreas geográficas diferentes, ou diferentes tipos de clientes ou até projetos diferentes. Neste tipo de departamentalização, cada unidade é composta por membros com diferentes habilidades e especializações em diferentes funções.

Chelladurai demonstra que na Figura 11 que com o mesmo número de colaboradores podemos optar por diferentes modelos de estrutura. Nas Estruturas Planas, colocamos todos os colaboradores disponíveis no mesmo nível sob a chefia do Diretor de Marketing como no exemplo. Nas Estruturas Altas, ainda com o mesmo número de colaboradores, foi feita uma subdivisão do grupo, nomeando dois assistentes da Diretoria de Marketing e os demais colaboradores divididos nestes dois grupos. A escolha das estruturas deverá partir da necessidade do serviço.

3.8 Desenho / Estrutura Organizacional

O modelo de organização chamado de Clube Sócioesportivo, foi idealizado no século XIX, com seus ideais de reunir as pessoas para juntas vivenciarem histórias, conquistas e programações sociais. Uma época que a vida não era mais fácil e nem mais difícil do que hoje, mas ao menos diferente. Na atualidade, a complexidade de nossa sociedade trouxe alguns problemas para a vida cotidiana e que não faziam parte da vida das pessoas no século XIX. Trânsito, sustentabilidade da família (fazendo com que a maioria dos casais trabalhe fora de casa), outras fontes de lazer mais fáceis de serem alcançadas pelos jovens e que não requerem esforços físicos diários, mercantilização do esporte tornando-o de consumo complexo, etc. Barros (2012).

O processo de criação de um organograma do Clube Sócioesportivo é bem particular, pois não existe um modelo claro para a sua confecção. O que é comum a todos é a formação da Diretoria Executiva (Presidente, Vice ou Vices, Superintendente e Diretores), os Conselhos Deliberativo e Fiscal e seus Suplentes e a Assembleia Geral, que é formada por todos associados e é reunida quando há grandes decisões a serem tomadas sobre o Clube.

Na opinião de José Carlos Brunoro sobre o estado da arte da Gestão dos Clubes Sócioesportivos: “Nas entidades esportivas há muita dificuldade em mudar a cabeça dos dirigentes para uma mentalidade mais profissional. Eles pensam que, com isso, vão perder espaço, mas se tiverem uma gestão mais profissional, vão ter mais tempo de fazer política”. Mattar, M. e Mattar, F. (2013).

Com base nesta declaração de Brunoro, podemos entender que existe muita dificuldade em diversificar, atualizar, inovar e porque não profissionalizar a gestão de um Clube. Os exemplos de organogramas a seguir demonstram que grande parte dos principais Clubes do País ainda mantem o sistema tradicional de departamentalização, deixando suas estruturas com elevado nível de formalização, alto índice de especialização, unidade de comando, comunicação vertical e formas tradicionais de organização.

Procurando entender um processo que ainda mantém uma rígida unidade de comando, com pouca ou quase nenhuma delegação que

transforma as decisões de um Clube em uma grande pilha de papéis em cima de uma mesa da Presidência, aguardando que o gestor principal tenha tempo de passar pelo Clube naquele ou naqueles dias para deliberar sobre as demandas que muitas vezes poderiam ser chamadas de “do dia-a-dia”.

Esse atraso na tomada de decisão não é ocasionado por dúvida ou receio do Gestor Principal, mas sim por excesso de demanda e pouco tempo para a decisão. Somado a esse quadro ainda temos um alto nível de formalização, colaboradores extremamente especializados, ou seja, que não conhecem muitas vezes às necessidades dos demais departamentos do Clube e finalizando o quadro, a comunicação vertical, ou seja, atende-se as necessidades de cima para baixo sem, muitas vezes, ouvir as necessidades ou opiniões dos demais departamentos.

Um exemplo prático disso é quando há intervenções de manutenções ou reformas em instalações esportivas sem que sejam ouvidos os usuários destas instalações. A resultante muitas vezes é o retrabalho, ou a insatisfação com o resultado da obra.

Capinussú (2002) apresenta um modelo de organograma, Organograma 9, de um clube de sua compreensão, que presumimos ser de grande porte e dentro das suas atividades conta com um departamento de futebol profissional no qual podemos analisar a separação entre os cargos eletivos (Presidente e Vice-Presidente) e um gestor principal (Superintendente) que controla todas as ações do Clube.

Organograma 9 - Organograma de um Clube de Futebol Profissional

O fato da Diretoria não se dedicar em período integral as ações do Clube, retratando assim uma atividade não profissional, leiga ou amadora, pode se configurar em um dos pontos negativos de sua Gestão, dependendo de diversos fatores que venham a influenciar ou não os colaboradores do Clube.

É normal que se entenda que a Gerência de Clubes Sócioesportivos, tem um gestor profissional contratado, e o que se deve discutir é sobre qual a autonomia nas decisões administrativas deste gestor, ou seja, se todas as decisões continuam dependendo de um Diretor amador para a sua aprovação.

Na mesma linha de Capinussú, os organogramas a seguir são de dois Clubes Profissionais de Futebol que apresentam uma organização tradicional, departamentalizando a sua linha de comando.

Organograma 10 - Estrutura Organizacional do Cruzeiro Esporte Clube.

Organograma 11 - Estrutura Organizacional do Sport Club Internacional

Os dois organogramas apresentados são reais e demonstram uma grande quantidade de cargos voluntários ou amadores e provavelmente uma grande base política para conseguir chegar ao cargo de Presidente por meio de eleições, sejam elas diretas ou indiretas.

O método de departamentalização é ainda o tradicional, com diversos cargos de Vice-Presidente, Superintendentes e Diretores para formar um grande grupo que cause impacto internamente.

Organograma 12 - Organograma de um Clube de Grande Porte.

Um outro modelo de organograma foi levantado pela pesquisa de Cruz Júnior, Carvalho e Laurindo (2005), realizada em um clube de grande porte

situado na cidade de São Paulo, freqüentado por empresários, profissionais liberais e funcionários de organizações, o qual contempla seus associados com todas as atividades que um clube tradicional possui, como definido pelos autores da pesquisa. (Organograma 12).

Este clube, tem como diferencial não apresentar como principal produto o esporte profissional, como nos casos anterior que tinha o Futebol profissional como principal atividade, mas apresenta uma gama de serviços tão ou mais importantes que os esportes, já que coloca gestores em um mesmo nível para as principais atividades: Sociocultural, Alimentos & Bebidas e Esportes, além de manter gestores para as atividades Meio: Administração e Áreas de Suporte.

Neste mesmo Clube, Cruz Junior, Carvalho e Laurindo (2004) identificam as competências para operar com características de uma organização baseada em conhecimento. Identifica-se assim uma nova representação de organograma denominada organigraph, a qual ajuda o clube a perceber a estratégia para operar em um mercado competitivo. É mostrado que um modelo conceitual de ciclo do serviço esperado versus serviço percebido também pode medir o posicionamento estratégico do clube nesse mercado.

Os autores fazem uma comparação entre o Clube e demais Empresas de Serviços do Mercado.

Usualmente não se associa aos clubes, em um primeiro momento, com a noção de um grande prestador de serviços. No entanto, são organizações representativas na sociedade, pois empregam um grande contingente de pessoas trabalhando em jornadas diárias extensas, incluindo domingos e feriados, e em quase todos os dias do ano. Além disso, alguns deles possuem estrutura maior do que algumas empresas conhecidas do público.

O trabalho dos autores está em demonstrar os processos de estrutura de gestão utilizando um modelo que não é muito comum na representação de desenhos organizacionais que é o “organigraph”.

Em função de um organograma habitualmente não conseguir representar a dinâmica de funcionamento da organização, Mintzberg e Heyden (1999) experimentaram novas formas de desenhar e ver as organizações, resultando numa proposta que eles denominaram organigraph. Este termo

mistura as palavras organograma e gráfico, o qual não elimina os organogramas, mas introduz novos componentes que procuram refletir as várias maneiras como as pessoas se organizam atualmente no trabalho.

Os Clubes Sócioesportivos não possuem essa representação como regra, sendo esta a única que foi encontrada, mas o formato apresentado serve como conhecimento dos diversos modelos de representação dos serviços de uma Organização.

Figura 12 - Organigrama de um Clube Sócioesportivo da Grande São Paulo.

Como resultante final deste Clube a representação do organigrama demonstra os processos, mas não elimina a elaboração de um organograma tradicional representativo da estrutura da organização. Figura 12

Em mais uma colaboração de Organogramas e desenhos organizacionais, Bressan, Lucente e Louzada (2014) analisam a estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista em um estudo do Botafogo Futebol Clube.

O estudo teve como principal objetivo analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista que não pertence a elite do esporte no País, o Botafogo Futebol Clube, e identificar características de sua forma de gestão e como reagiu às transformações do futebol nas últimas décadas.

Foi realizada, uma abordagem qualitativa, para analisar a estrutura organizacional de um clube de futebol. O estudo mostra que é indispensável o conhecimento da realidade do Clube. Para a pesquisa de campo foram

selecionados três gerentes, um secretário, um coordenador e um representante jurídico do Clube.

Nos resultados encontrados a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube, de certa forma, acompanha as propostas de especialistas para eficiência de estruturas organizacionais em Clubes de futebol, porém, fatores como a falta de capacitação da equipe técnica envolvida com a área e o endividamento além da Gestão ser conduzida por Voluntários / Amadores dificultam as transformações de gestão para um sistema profissionalizado.

Neste estudo foi encontrada uma definição de Estrutura Organizacional de um autor que não faz parte do rol de autores já apresentados e que define assim: Uma estrutura organizacional é o sistema de redes de tarefas, isto é, as relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos Schermerhorn Jr. (1999 *apud* BRESSAN, LUCENTE, LOUZADA, 2014).

O Estudo fez uma comparação de um Organograma que consideraram como modelo para Clubes de Futebol produzido por Brunoro e Afif (1997) e de algumas teorias sobre Estruturas Organizacionais como: Schermerhorn Jr. (1999), Maximiano (2006) e Wright et al. (2011). Citam formas de estruturas inovadoras como exemplo o organograma matricial.

Conforme foram observadas as funções dos colaboradores e gestores envolvidos com a Clube, os pesquisadores desenvolveram um desenho do organograma do Botafogo Futebol Clube, representado na Organograma 13.

Na conclusão os autores se posicionam também sobre a eficiência da estrutura do Clube, além de afirmar que os dirigentes leigos necessitam de mais treinamento para assumir a carga de responsabilidades do cargo:

Os resultados mostraram a estrutura organizacional do Botafogo Futebol Clube e sua aproximação com a proposta de Bruno e Afif (1997). Porém, na realidade, podem ser observados aspectos de amadorismo na gestão. Por mais que tenha se tentado transformar a gestão para um sistema profissionalizado ainda prevalecem, relações com predominância de caráter informal. O quadro de funcionários é reduzido e necessita de capacitação, sendo insuficiente a frequência do treinamento do pessoal, sendo que, inclusive os cargos eleitos, apresentam déficit de conhecimento técnico e profissional.

Como forma de ampliar nossa visão sobre os organogramas de Clubes Sócioesportivos é importante que possamos trazer para esse estudo exemplos de outros países, Wicker et al. (2014), comprovam a validade desta comparação:

[...] Estudos anteriores documentaram que os Clubes desportivos são diferentes em termos de tamanho, tanto entre os países e dentro dos países (por exemplo, Allison (2001); Gumulka et al. (2005); Lamprecht, Fischer e Stamm (2012); Lasby e Sperling (2007); Taylor, Barrett e Nichols (2009)). Embora existam diferenças de tamanho entre Clubes e países, Clubes desportivos têm problemas organizacionais semelhantes entre os países [...] (WICKER et al., 2014, p. 266)

No próximo modelo, Organograma 14, está representado por um organograma de um Clube de Golfe, levantado por Cueva (2011), Jogador Profissional de Golfe, Mexicano, que se dedicou a Gestão, Consultoria e Montagem de Clubes de Golfe no México e nos Estados Unidos. Mesmo sendo um caso vindo de fora do Brasil, é perceptível que a ideia de constituição da linha de comando continua a mesma com Diretores não remunerados e gestores profissionais a partir de uma determinada linha do Organograma.

Ao observar os organogramas apresentados, podemos reparar que existe uma preocupação em pôr em evidência o atendimento aos objetivos do Clube, ou seja, Esportes, Cultura e Atividades Sociais, bem como com a Manutenção e Administração dos bens e serviços à disposição em cada um dos Clubes.

Organograma 14 - Organograma de um Clube de Golfe.

Mesmo nos dois exemplos de Esportes Profissionais, percebemos que o organograma dá uma atenção maior para o esporte escolhido por aquela determinada comunidade, mas mesmo assim, mantém o status dos demais serviços aos associados que podem, de alguma forma, não estarem tão focados com o produto principal.

Em mais um modelo de Clube, agora nos Estados Unidos, Robinson (2010) demonstra o foco da Diretoria do Clube mais uma vez nas atividades diversas, já que não se trata de um Clube que desenvolve o esporte profissional. Podemos observar que a linha de comando do Clube está organizada para atender aos serviços de: esportes, recreação e fontes de financiamento, sem se preocupar com os demais serviços que observamos em Clubes Sócioesportivos no Brasil.

Uma outra configuração é a de a nomeação de um Diretor Executivo que pode ser profissional e está logo abaixo da Diretoria do Clube. Esse posicionamento horizontaliza mais a linha de comando e deixa menor a quantidade de cargos voluntários, dando mais espaço ao profissionalismo no Clube. Organograma 15.

Ao adentrar na área profissional do Clube, ou seja, dos funcionários contratados, os modelos de organograma variam conforme o seu tamanho físico além de variarem de acordo com suas possibilidades financeiras e o número dos seus associados, já que recursos humanos são gastos fixos e considerados como os mais caros. Slack (2009).

A visão tradicional de organizar se resolve em torno de pessoal. Nós pensamos geralmente em estabelecer tarefas e então colocamos as pessoas em hierarquia, geralmente ilustradas por organogramas. A Organização pode ser definida como “Dividir a organização em unidades e subunidades de trabalho para que seus esforços sejam de cumprir os Objetivos Gerais” Quaterman e Li (2001 *apud* HUMS; MACLEAN, 2009).

3.9 Identificando a tomada de decisão

Em parte da minha experiência profissional pude conduzir o processo de gestão em um grande Clube Sócioesportivo da cidade de São Paulo e sempre me questioneei sobre as dificuldades da Gestão, seja porque o Gestor Principal advém de uma eleição e, por conseguinte, não necessariamente é um profissional da área de Gestão do Esporte e quiçá da Administração de

Empresas, e ainda, muitas vezes, não tem tempo para dedicação integral ao cargo.

Um dos problemas que afeta diretamente esse tipo de gestão política é que nenhum processo administrativo profissional consistente sobrevive à quantidade de Diretores, Conselheiros, Sócios Responsáveis, criando múltiplas demandas políticas, técnicas, pessoais ou de interesse de pequenos grupos diariamente.

Um exemplo desta falta de proporção entre diretores amadores e gerentes profissionais de um Clube pode ser comprovada quando Cruz Júnior, Carvalho e Laurindo (2005), elaboraram seu método de pesquisa sobre Clubes, e ao reunir o grupo de trabalho constataram a seguinte formação:

O grupo de trabalho no clube era constituído de todos os 12 gerentes, além de 10 supervisores e 9 coordenadores ligados aos gerentes. No que concerne aos diretores do clube, foram consultados 20, dos quais 5 se envolveram mais ativamente no processo de redefinição da estrutura. Ressalta-se que existem mais diretores do que gerentes. Enquanto os gerentes são funcionários não associados que possuem a visão de fornecedor, os diretores são associados não remunerados para a função, que, além de serem consumidores, também representam os interesses dos demais associados na gestão do clube. (CRUZ JÚNIOR; CARVALHO; LAURINDO, 2005, p. 432)

Os gestores remunerados, por conta do excesso de demandas individuais de sua “Diretoria”, por vezes não conseguem atender aos problemas diários da entidade de maneira ordenada, competente e profissional com foco nas necessidades dos consumidores, que neste caso específico são a comunidade de associados / usuários do Clube, e assim, atingirem seus objetivos primários de auto sustentação no cargo.

Figura 13 - Processo de Tomada de Decisão. McDaniel e Gitman (2010)

É papel comum a um dirigente profissional tomar decisões utilizando regras simples que compõem um processo que alimentará sua decisão, sejam elas decisões programadas ou decisões não programadas no seu dia a dia, conforme sugerido por McDaniel e Gitman (2010) na figura 13.

As tomadas de decisão corretas no processo de gestão é outro aspecto considerado crucial para o desenvolvimento das organizações, conforme destaca Yu (2011):

Decidir, tomar uma decisão; escolher, optar; palavras que traduzem o sentido de assumir um curso de ação e obter resultados já esperados. É o domínio que executivos, gestores, profissionais, professores, estudantes e pessoas comuns almejam alcançar na carreira. Não obstante todo esse interesse prático, somado à riqueza de vários estudos sobre fenômeno humano em todo o planeta, há pouca literatura de maior alcance ao público brasileiro e que se afaste de posturas doutrinárias, buscando apresentar a Teoria e a Prática da Decisão em toda a plenitude e a complexidade que os últimos 50 anos de pesquisa permitiram desvendar. [...] (YU, 2011 p. IX)

Os processos envolvidos nas tomadas de decisão podem ser sintetizados em um quadro geral de tomadas de decisão nas organizações Yu (2011). (Figuras de 14 à 17).

Figura 14 – Tomada de decisão nas Organizações – Início

Figura 15 – Tomada de decisão nas Organizações – Descritiva

Figura 16 – Tomada de decisão nas Organizações – Prescritiva

Figura 17 – Tomada de decisão nas Organizações – Prática Gerencial

Os dirigentes, e pode-se estabelecer que o exemplo é também apropriado ao dirigente de um Clube, podem assumir papéis diferentes quando da tomada de decisão, imaginando que eles são os responsáveis pelo planejamento, organização, liderança e controle das atividades da organização.

Espera-se que este dirigente saiba desempenhar um conjunto de expectativas comportamentais oriundos do cargo que ocupa. Ao analisarmos a Quadro 6, proposta por McDaniel e Gitman (2010), podemos obter meios de analisar o papel mais apropriado ao dirigente amador de um Clube Sócioesportivo, colocando neste Dirigente um destes papeis: Papel que envolve informações, Papel Interpessoal ou Papel de tomador de decisões.

Os diversos papéis que os dirigentes desempenham em uma Organização		
Papel	Descrição	Exemplo
Papéis que envolvem informação		
Monitor	Busca e agrupa informações relevantes para a Organização.	Conhecer restrições legais aplicáveis à tecnologia de um novo produto.
Disseminador	Provê informações às áreas da empresa que as necessitam.	Proporcionar dados atuais de produção aos operários da linha de montagem.
Porta-voz	Transmite informações a pessoas de fora da Organização.	
Papéis Interpessoais		
Principal Executivo	Representa a companhia sob o aspecto simbólico.	Cortar a fita na cerimônia de inauguração de um novo prédio.
Líder	Orienta e motiva os empregados para o cumprimento das metas organizacionais.	Ajudar os subordinados a fixarem metas de desempenho mensais.
Contato	Age como um intermediário entre as pessoas dentro e fora da organização.	Representar a divisão de vendas e varejo da companhia em uma reunião de vendas geral.

Papéis de um tomador de decisões		
Empreendedor	Busca novas oportunidades e dá início a mudanças.	Implantar um novo processo de produção usando uma nova tecnologia.
<i>Disturbance Handler</i>	Atua em eventos e crises inesperados.	Lidar com uma situação de crise, como um incêndio.
Alocador de Recursos	Designa o uso de recursos financeiros, humanos e de outras categorias.	Aprovar os fundos necessários para a aquisição de equipamentos de informática e contratação de pessoal.
Negociador	Representa a companhia em processos de negociação.	Participação em negociações salariais com representantes sindicais.

Quadro 6 - Diferentes papéis de um dirigente.

Espera-se do Dirigente, que dentre o desempenho de suas funções, ele consiga alocar corretamente seus recursos de maneira coerente afim de executar seus planos. A organização depende do desenvolvimento de uma estrutura capaz de atender às demandas e para tanto deve-se pensar nas pessoas, posições, departamentos e as atividades no âmbito das empresas. Para isso, ele deve dispor de elementos estruturais para tornar eficiente e eficaz os processos de trabalho conforme sugerido por McDaniel e Gitman (2010):

- “- dividindo as tarefas (*divisão do trabalho*);
- agrupando funções e empregados (*departamentalização*);
- atribuindo autoridade e responsabilidade (*delegação*)”.

Como esse processo de “Tomada de Decisão” é um dos mais importantes dentro de uma organização, os modelos de Estruturas Organizacionais mais complexos podem auxiliar no processo de formação de equipes mais eficientes e eficazes. A observação de Clubes com estas estruturas poderá significar um passo no entendimento entre a fronteira amador-profissional.

3.10 Modelos de Gestão (literatura esportiva)

Nesta revisão de Literatura, são colocados caminhos pelos quais o Gestor de Esportes pode se basear para constituir sua estrutura. Assem, Berg

e Pietersma (2010) apresentam um dos modelos de Gestão que podem ser dos mais indicados para uma mudança de rumo em entidades esportivas.

O modelo de Gestão de Kotter (1990 *apud* ASSEM; BERG; PIETERSMA 2010), sugere oito fases para mudança organizacional conforme a Figura 18.

Tendo em vista a literatura apresentada, verificamos que existem bases teóricas passíveis de serem norteadores de uma análise mais específica das organizações esportivas, em especial os Clubes Sócioesportivos, que se configuram como entidades fundamentais para o desenvolvimento do esporte em nossa realidade. Com essas bases e com a sistematização dessa análise, acreditamos que se possa, por meio de um trabalho de pesquisa, produzir conhecimentos que contribuam para a compreensão do processo de gestão, de marketing e de tomada de decisão que, entre outros, poderão servir de base para a implantação de mudanças positivas nos Clubes brasileiros.

Figura 18 – As oito fases de mudança de Kotter.

Segundo Drucker (1999 *apud* BERNARDES; MARCONDES 2006), pode parecer um paradoxo a necessidade de mudança, já que algumas estruturas ainda comercializam muito bem os seus produtos, mas amanhã poderá não ser mais esse o resultado. Aceitar que existe a necessidade de mudar é um passo importante para iniciar os estudos neste sentido.

Para Jones (2010), uma vez que um grupo de pessoas fundou uma organização para atingir objetivos coletivos, como os Clubes, a estrutura organizacional molda-se para aumentar a eficácia do controle das atividades necessárias para atingir esses objetivos.

Nos tempos atuais, que se apresentam em constate mudança, todos os ramos de negócios passam por uma reestruturação ou, no mínimo, uma adaptação que possibilite a sua viabilidade para o mundo futuro.

Dentro do parâmetro interno nas organizações, é fato que em um olhar externo observamos o mundo entendendo que a globalização já é realidade e não um caso do futuro.

Empresas comerciais estão a todo momento procurando formas de se adaptar as novas realidades de mercado, oferecem novos produtos e muitas vezes entendem que para que haja um sucesso comercial necessitam de fusões e associações.

Com um olhar administrativo que nos diz que o cenário global interfere de maneira muito forte nas empresas, as adaptações necessitam de uma mudança da cultura interna das organizações, Vasconcelos et al. (2008) nos situa neste panorama:

No princípio deste século, as empresas brasileiras enfrentam o desafio de competir mais acirradamente em nível global e percebem que, para terem sucesso nessa empreitada, precisam se tornar empresas globais. Em um país que se industrializou graças principalmente à reserva de mercado, isso significa romper com uma série de paradigmas enraizados nas empresas e na cultura de seus colaboradores. Essa transformação significa que os dirigentes e os colaboradores dessas empresas precisam ao mesmo tempo aprender a desaprender aquilo que não tem mais validade, o que não é tão fácil quanto possa parecer, e aprender a agir neste novo cenário. (VASCONCELOS et al., 2008, p. vii)

Os Clubes são organizações diferenciadas? Tem uma forma de criação diferente das demais organizações, podemos dizer até que poderiam ser organizações com sentimento, já que no decorrer dos anos de existência, pessoas, muitas delas nem mesmo associadas ou com qualquer ligação formal, torcem para o seu sucesso.

Com uma tradição tão arraigada como esta, já que além do sentimento que as pessoas nutrem por este determinado segmento de empresas, existe ainda o histórico em que muitas delas já superam os 100 anos de existência e que estão caminhando a passos largos para o seu segundo centenário. Para que o status administrativo mude, é necessário desaprender, e para que isso aconteça ainda haverá muito esforço.

[...] nós já temos arquivos demais no nosso winchester cerebral. Para aprender coisas novas, é preciso antes deletar arquivos antigos. E isso não se faz com o simples apertar de uma tecla. Antes de aprender, é preciso dominar a arte de desaprender. Desaprender a ser tão sensível, para conseguir vencer mais facilmente as barreiras que encontramos no caminho. [...] (MEDEIROS, 2014)

Um Clube Sócioesportivo, nada mais é do que uma “Organização”, como muitas que no nosso cotidiano usamos sem nos dar conta que são outras Organizações: Empresas de Ônibus, Metrô, Órgãos Públicos, Empresas de Prestação de Serviços, Universidades, etc.

Uma definição de Organização é dada por Daft (2006): “Organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo”.

Nos dias atuais, as Organizações têm que lidar com algo muito maior que a sua capacidade de entendimento, a velocidade de mudança.

A velocidade elevada com que as mudanças ocorrem atualmente representa um desafio para a capacidade do homem de se organizar. Este desafio torna-se ainda maior quando consideramos as grandes dimensões das organizações. As estruturas tradicionais já demonstraram sua insuficiência para lidar com a taxa elevada de mudança do mundo em que vivemos. (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2011, p. 19).

O esquema proposto por Jones (2010) pode auxiliar a entender esse processo de construção de uma estrutura organizacional já que ele em alguns momentos pode ser confundido com os processos de mudança ou mesmo com a cultura organizacional de uma empresa.

Figura 19 - Relação entre teoria organizacional e estrutura organizacional, cultura e planejamento de mudança.

As estruturas tradicionais, muito usadas nos primeiros estudos de organização, tendem a serem elaboradas em ambientes estáveis e buscando funções repetitivas. A obediência à linha de comando, formas tradicionais de departamentalização, especialização elevada e comunicação vertical são outras características deste modelo.

Esta mesma estrutura, ao enfrentar uma crise pode não ter capacidade de enfrentar de maneira satisfatória este período Vasconcelos e Hemsley (2011) definem os problemas encontrados pelas organizações que se utilizam desta estrutura:

Com o aumento do grau de turbulência no ambiente, as condições ideais para a operação das estruturas tradicionais desapareceram em muitos setores produtivos, assim essas estruturas tornaram-se inadequadas às novas condições. Diversos fatores contribuíram para isso:

- a. observou-se uma tendência à burocratização e à estagnação com redução na eficiência e eficácia à medida que as dimensões da organização aumentavam;
 - b. o crescimento tornou-se mais difícil responder de forma eficaz às necessidades de mercado;
 - c. o aumento do nível de educação dos trabalhadores tornou mais difícil sua satisfação com atividades de rotina.
- (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2011, p. 20)

Podemos dizer que um dos períodos áureos dos Clubes Sócioesportivos já pode ter passado. Hoje em dia não se vê mais a fundação de novos Clubes⁴, ao contrário disso, alguns Clubes tradicionais já estão fechando as portas por não conseguirem lidar com um mundo mais moderno e cheio de concorrências diferenciadas. Por outro lado, muitos Clubes mantem a tradição de suas organizações, e mesmo ainda mantendo o sucesso de frequência dos seus associados, continuam com as mesmas estruturas organizacionais tradicionais.

Além da estrutura, ainda devemos colocar em questão as categorias desta estrutura, se os Clubes fazem diferença entre trabalhos que exigem um comportamento “mecanicista” ou um comportamento “orgânico”.

Em um estudo de Burns e Stalker (1961 *apud* VASCONCELOS; HEMSLEY 2011), podemos verificar a diferença entre estas duas categorias:

⁴ A Tabela 1 à pag. 73 apresenta um aumento dos Clubes Socioesportivos por conta do cadastramento dos mesmos, pois eles já existiam e faltavam apenas se filiarem a CBC.

As organizações “mecanicistas” apresentavam, entre outras, as seguintes características:

- a. Alto nível de especialização;
- b. A preocupação com o aperfeiçoamento dos meios é maior do que a preocupação com o atingimento dos fins;
- c. Definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização traduzidas em funções bem delineadas;
- d. Estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação;
- e. A interação mais frequente é a vertical;
- f. Insistência quanto à lealdade e obediência;
- g. Prestígio maior associado com conhecimento interno da empresa em relação a conhecimentos gerais;

As organizações do tipo “orgânico” apresentam as seguintes características:

- a. A tarefa individual muda constantemente como resultado da interação com demais membros da organização;
- b. O sistema de controle é menos baseado no contrato de trabalho feito entre indivíduo e a organização representada pelo seu chefe e mais baseado no consenso do que é bom para o grupo;
- c. A autoridade pode mudar dependendo de quem é mais capaz para realizar a tarefa;
- d. Comunicação lateral além da vertical;
- e. O conteúdo da comunicação na organização tende a ter mais informação e conselho ao invés de instruções e decisões. (BURNS; STALKER, 1961 apud VASCONCELOS; HEMSLEY, 2011, 21)

Para quem um dia já frequentou um Clube Sócioesportivo, ao ler estas duas categorias, poderia de maneira informal apontar que Clubes são empresa de natureza mecanicista que se organizam em estruturas tradicionais já que na maioria das funções necessárias a um Clube, os colaboradores têm horários rígidos de entrada e saída de suas funções.

É certo que só poderá ser comprovado este resultado em uma pesquisa junto ao setor de Clubes, mas Burns e Stalker (1961 *apud* VASCONCELOS; HEMSLEY 2011), em seu estudo encontraram com resultantes as seguintes características nas organizações:

O grau de inovação, crescimento e satisfação das pessoas foi muito maior nas organizações do tipo orgânico quando elas estavam envolvidas com inovação. Por outro lado, as organizações voltadas para a produção em massa e com ambientes estáveis eram mais bem-sucedidas quando apresentavam características do tipo mecanicista. (BURNS;

Na atualidade os Clubes Sócioesportivos encontram duas realidades, alguns autores insistem em dizer que há crise e que muitos não conseguirão resistir à modernidade, enquanto existe uma sobrevivência acima da média de mercado deste tipo de organização, onde o primeiro Clube do Brasil, a Sociedade Germânia no Rio de Janeiro, fundada em 20 de agosto de 1821, está próxima de completar seu bicentenário porque ainda se encontra em pleno funcionamento. Assim, como podemos entender a palavra “inovação” neste setor? Podemos entender minimamente por “Inovar” a ação de criar desenhos organizacionais com grau de eficiência e eficácia que proponham uma estrutura diferente das conhecidas atualmente.

É muito prático dizer que aqueles que não inovam estão fadados ao fracasso, ou ao esquecimento. “Cases” empresariais internacionais deixaram claras estas situações:

- a. A líder de mercado de máquinas fotográficas à “*Eastman Kodak Company*”, passa por uma das maiores reestruturações dos seus mais de 100 anos de existência. A Kodak hoje ainda acredita em uma sobrevivência dos filmes fotográficos e investe para o futuro nas impressoras digitais.
- b. A “*Olivetti*”, fabricante italiana de máquinas de escrever que, com o fim do negócio, alterou seu modelo em 1996, para o setor de informática e equipamentos de telecomunicações. A Olivetti, virou uma marca secundária de impressoras, aparelhos de automação e copiadoras.

Entre os Clubes podemos citar o “Case” do Clube de Regatas Tietê fundado em 1907, que de um Clube Sócioesportivo já virou um parque público o “Centro Esportivo e de Lazer Tietê” reaberto em 2014, com suas piscinas soterradas pela Prefeitura após anos de tentativa de recuperação. Não existem estudos conclusivos do porquê o Tietê faliu, sendo esse um estudo de caso que seria necessário para agregar conhecimento à Gestão do Esporte.

O associativismo, estudo sociológico que procura entender o fenômeno do agrupamento de pessoas para a realização de alguma ação conjunta, ainda

está vivo, e assim é provável que se os Clubes imaginarem uma forma de inovar suas organizações, isso poderá significar mais alguns bons anos de sobrevivência do negócio, ou até mesmo o caminho para mais e mais Clubes comemorarem o seu bicentenário.

Como em todo ramo de negócio, alguns Clubes procuram se manter o mais próximo possível do modelo de sua Fundação, e isso, mesmo em um mundo moderno, poderá significar sua sobrevivência, afinal toda regra tem sua exceção, mas a maioria dos Clubes deverá, de alguma forma, pensar em Inovação principalmente na sua oferta, o que poderá impactar na sua Estrutura Organizacional para atender as novas demandas do mercado e atrair e manter cada vez mais os seus associados ativos e consumidores dos produtos e serviços do Clube.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 Tipo de pesquisa

Qualitativa e quantitativa são abordagens de pesquisa diferentes e complementares. Cada uma tem suas funções e atividades características. Essas abordagens são originadas de diferentes perspectivas filosóficas e utilizam métodos diferentes de coleta e de análise da informação (LI, PITTS & QUARTERMAN, 2008).

Desde 1980, as pesquisas quantitativas tem sido o método predominante utilizando em estudos de Gestão do Esporte. No entanto, a

pesquisa qualitativa tem sido uma metodologia usada com frequência crescente na Gestão do Esporte.

A pesquisa qualitativa é um método de pesquisa utilizado para descobrir mais do que verificar, para explorar pequenas descobertas ou fenômenos ambíguos (LI, PITTS & QUARTERMAN, 2008). Dessa forma, tendo em vista o objetivo dessa pesquisa que foi identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes e lazer de Clubes Sócioesportivos, a abordagem definida para essa pesquisa foi a qualitativa.

Os métodos foram definidos com base em Vergara (2011), que qualifica o tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória porque, embora os Clubes Sócioesportivos sejam instituições centenárias se verificou poucos estudos que abordem a sua estrutura organizacional; e descritiva, pois se pretende expor e comparar as características dos modelos organizacionais de Clubes Sócioesportivos. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. De Campo, uma vez que os Clubes participantes da pesquisa foram visitados. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizado levantamento sobre os temas: modelos organizacionais e modelos de gestão de Clubes, investigação das estratégias de planejamento nas organizações esportivas (LI, PITTS, QUARTERMAN, 2008).

4.2 População e amostra

O estudo de campo se deu no universo composto por Clubes Sócioesportivos, que não desenvolvam atividades relacionadas ao Futebol profissional. O número de Clubes Sócioesportivos no Brasil é 13.826, segundo a Confederação Brasileira de Clubes (2014). Devido a opção pelo tipo de abordagem, qualitativa, foi definido como locus da pesquisa a Cidade de São Paulo. A amostra foi constituída por conveniência. Foram feitos contatos telefônicos e/ou por email junto a gestores de esporte de 7 Clubes, que deveriam estar em funcionamento entre janeiro de 2015 e janeiro de 2016.

Um dos gestores não aceitou alegando que embora represente um dos maiores clubes de São Paulo, havia assumido o cargo há pouco tempo e não teria condições de agendar e responder a uma pesquisa naquele momento. Dessa forma, a amostra ficou constituída por 6 Clubes.

4.3 Instrumentos e procedimentos de Coleta de dados

Para a coleta de dados, foram contruídos dois instrumentos: um questionário (Anexo 2) e um roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo 3). O questionário foi construído no sentido de levantar informações acerca da estrutura organizacional do clube e da gestão do setor de Esporte nessa estrutura – organograma / departamento, divisão, seção, cargos, número de funcionários, mandato da Diretoria, número de associados, área total do Clube, Instalações, reformas estatutárias, tamanho, constituição, organograma, conforme aspectos elencados por Silva (2010):

ASPECTO	VARIÁVEIS
Forma jurídica (Verificado por meio do seu Estatuto)	Associação, ADC, especializado, sociedade, estrutura constitutiva
Finalidade de sua existência	Objetivo / missão / valores
A configuração de sua administração (documentos relativos ao processo de gestão, relatórios, regimentos, etc.) ”	Existência, estrutura organizacional, ano de fundação, nº associados, categorias,

Quadro 7 – Aspectos e Variáveis elaborados pelo autor com base em Silva (2010)

Informações relativas ao processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais da gestão do Clube em geral e especificamente em relação ao Departamento responsável pelo desenvolvimento de atividades de esporte e lazer e sobre mudanças organizacionais ocorridas na entidade foram obtidas através de entrevista semiestruturada. Para tanto foi elaborado roteiro de entrevista semiestruturada com base na pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos científicos, anais de congressos científicos, teses, dissertações, dentre outros documentos em formatos digitais ou impressos

Os instrumentos foram testados previamente, através de estudo piloto, em 2 entidades de prática que não se configuram como Clube. Os instrumentos

foram aplicados pelo pesquisador, e foi solicitado aos respondentes que após a aplicação, os mesmos avaliassem a clareza, coerência e pertinência das questões, assim como a adequação em relação ao tempo dispendido para o preenchimento do questionário. Em relação à entrevista, a transcrição foi retornada ao respondente, que além de tecer comentários em relação a pertinência das questões, teve a oportunidade de alterar/complementar/retificar qualquer das informações prestadas. Tendo em mãos as observações dos respondentes, verificou-se que não houve a necessidade de alterações nos instrumentos.

Definidos os instrumentos, as visitas/entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos respondentes dos seis clubes. Os mesmos assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido, preencheram o questionário e em seguida responderam as questões da entrevista. Alguns dos gestores, por não estarem de posse de algumas fontes documentais no momento da visita, as enviaram posteriormente diretamente ao pesquisador, que complementou as informações no formulário do questionário.

A coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2015, utilizando-se de um notebook para o registro da coleta dos dados do questionário e um tablet para a gravação das entrevistas com cada um dos entrevistados.

Os procedimentos desta pesquisa foram submetidos ao Comitê de Ética da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo sob o número 111287/2015.

4.4 Análise dos dados

De acordo com os objetivos estabelecidos, os dados relativos à caracterização das organizações foram analisados de forma descritiva e comparativa, no sentido de expor as informações de forma a identificar possíveis aspectos similares entre as organizações estudadas.

A análise dos desenhos organizacionais, no sentido de classificar e comparar os resultados obtidos, foi realizada com base na tipologia de desenho da estrutura organizacional proposta por Slack e Parent (2006).

Quanto ao processo de tomada de decisão, foi considerada a determinação da amplitude de controle, segundo Slack e Parent (2006), através da identificação do número de níveis entre Gestor Profissional e o decisor da organização.

A informações obtidas sobre a ocorrência de mudanças organizacionais implementadas primeiramente foram descritas e depois analisadas visando identificar semelhanças e diferenças entre os processos das organizações. Através da análise comparativa, buscamos identificar tendências comuns entre elas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização dos Clubes em relação a sua forma jurídica, finalidade e dimensões.

Foram seis os Clubes visitados na grande São Paulo, sendo que serão caracterizados pelas letras de A a F, mantendo assim os seus nomes em sigilo.

5.1.1 Ano de Fundação

Resultados obtidos junto aos Clubes entrevistados:

Denominação do Clube Entrevistado	Ano de Fundação	Anos de Vida
Clube A	1899	116 anos
Clube B	1900	115 anos
Clube C	1917	98 anos
Clube D	1946	69 anos
Clube E	1960	55 anos
Clube F	1976	39 anos

Tabela 2 – Ano de Fundação e Anos de existência da organização.

Segundo a Tabela 1 sobre a quantidade de Clubes apresentada para CBC no Brasil e diretamente sobre a Região Sudeste, a mostra desta pesquisa significa 0,12% do total de Clubes da Região Sudeste e 2,38% dos Clubes centenários desta mesma região.

A diferença entre o Clube Sócioesportivo mais velho, com 116 anos, e o mais novo, com 39 anos, é de 77 anos. Carlomagno, Scherer (2013) comenta que nos dias de hoje o índice Standard & Poor's, onde a média de vida das organizações do 2º setor da economia é de 10 anos.

Desta forma, os Clubes Sócioesportivos que estão posicionados no 3º setor da Economia, onde estão as demais organizações sem fins lucrativos demonstra a sua longevidade. Dos Clubes visitados, dois deles já são centenários e um já está se preparando para comemorar essa importante data.

Não foram encontrados nas pesquisas bibliográficas explicações para a longevidade dos Clubes Sócioesportivos, apenas é um diferencial se

comparado às demais empresas, ainda mais por ter como Gestor principal um Voluntário.

5.1.2 Finalidade X Características

A Finalidade do Clube está determinada pelo seu estatuto, podendo ser alterada conforme decisão da sua Assembleia Geral, mas embora ele esteja sendo estudado pelo sua área de esportes, existem outras finalidades que são muito fortes como a Social e a Cultural, que apareceram como resposta em todos os Clubes visitados.

A característica do Clube foi dada pelo Gestor do Esporte de forma livre sem estar preso a algum tipo de influência teórica. Não há nenhuma fonte para definir a tipologia dos Clubes Sócioesportivos que esteja condizente com a realidade. Um dos indicadores que é comumente utilizado que é o tamanho, em primeiro momento parece ser de simples solução se baseado em sua área total, mas deve-se levar em consideração que falar que um Clube é grande não é apenas um esforço em medir a sua área, mas saber o tamanho de sua área contruída, o número de associados e ainda levar em consideração a indicadores não mensuráveis como a importância do Clube na sua Comunidade.

Dos seis Clubes entrevistados apenas dois se auto caracterizam como Clubes Sócioesportivos. O que em um primeiro momento parecia ser a melhor caracterização para esse modelo de Clubes, pelas respostas deveríamos dividi-los em: Clubes Esportivos e Sociais (2 respondentes), Clubes Sócioesportivos (2 respondentes), Clubes Sócioesportivos (2 respondentes)

Pela classificação elaborada por Libardi (2004), os seis Clubes pesquisados poderiam ser considerados Clubes Socioculturais e Esportivos, já que esta é a característica que mais se assemelha aos informados pelos gestores profissionais (Quadro 8).

Para o autor mexicano Cueva (2011), os Clubes seriam considerados Citadinos ou seja, metropolitanos pelas suas características, localizado dentro

de cidades e geralmente incluem culinária, bar, eventos sociais e alguns esportes que são jogados em ambientes fechados.

Clube	Característica (gestor)	Finalidade
A	Sócioesportivo	Desenvolver atividades de caráter social, cultural, cívico e educacional, lazer e recreação; e a prática desportiva de todas as modalidades
B	Sócioesportivo	O Clube tem por finalidade a prática das seguintes atividades essenciais, que serão proporcionadas aos seus associados: I - Desenvolver práticas desportivas formais e não formais, mantendo, para tanto, instalações apropriadas, especialmente em modalidades olímpicas ou paraolímpicas, visando, ainda, à formação de atletas olímpicos ou paraolímpicos. II - Da educação física e dos esportes em geral, com a manutenção, pelo menos, de 3 (três) modalidades admitidas em olimpíadas, podendo desenvolver outros esportes competitivos; III - Realizar atividades culturais, educacionais, artísticas e sociais; IV- Promover solenidades cívicas, incentivando o civismo, principalmente no âmbito infanto-juvenil; V - Patrocinar e colaborar com campanhas filantrópicas, assistenciais, de saúde e de segurança pública; VI – Procurar desenvolver núcleos internos e externos, através dos quais, sempre que possível, prestando serviços de sua especialidade à coletividade de um modo geral. O Clube é dirigido em consonância às diretrizes da gestão democrática, sob a égide dos princípios da participação, da transparência e da descentralização
C	Esportivo e Social	de fins esportivos, sociais, culturais, educacionais e recreativos
D	Sócio recreativo	Proporcionar a prática da educação física e do desporto em geral.
E	Esportivo e Social	a) manter, para seus Associados e dependentes destes, um centro de convivência e de lazer, proporcionando-lhes, sem nenhuma discriminação social, política, racial ou religiosa, atividades sociais, educativas, culturais, recreativas e cívicas, com destaque para o desenvolvimento da prática do esporte formal e não formal e a formação de atletas olímpicos e paraolímpicos, com instalações adequadas para tanto; b) promover e incentivar intercâmbios sociais, esportivos e culturais com associações congêneres.
F	Sócio recreativo	Proporcionar aos seus associados a prática de esportes formais e não formais, bem como realizar atividades de caráter social, recreativo, cultural e cívico.

Quadro 8 - Característica e Finalidade

5.1.3 Área Total x tamanho

O único estudo encontrado que se refere ao número de associados dos Clubes é o de Battaglia (2003). Segundo o seu estudo, os clubes pesquisados seriam classificados da seguinte maneira:

Clubes Pequenos até 5.000 associados	Clube C (limítrofe)
Clubes Médios de 5.001 associados até 15.000 associados	Clubes A, D, F
Clubes Grandes acima de 15.000 associados	Clubes B, E

Quadro 9 – Tamanho dos Clubes segundo Battaglia

O estudo de Battaglia gerou dúvidas pelos gestores entrevistados, pois não há fundamentação na escolha dos números apresentados por ele na divisão dos tamanhos, sendo assim foi lhes dada a sugestão de autotclassificação quanto ao tamanho. Se comparadas as duas situações, haveria apenas duas discordâncias, O Clube C que está na linha limítrofe entre Pequeno e Médio e que o Gestor Considera o seu Clube como médio, e o Clube A que pela classificação de Battaglia seria médio e o Gestor classifica-o como grande.

A área total foi informada por documentos do Clube e a percepção de tamanho foi dada pelo Gestor de Esportes. Durante a coleta dos dados dos Clubes, notou-se que os gestores consideram mais fatores do que apenas a área do Clube para dizer se são grandes, médios ou pequenos, por exemplo: importância das instalações na região e no contexto histórico esportivo, número de associados e número de funcionários.

Denominação do Clube Entrevistado	Tamanho considerado	Área Total	N.º Associados	N.º Funcionários
Clube A	Grande	80.000 m ²	7.682	252
Clube B	Grande	41.000m ²	26.000	1100
Clube C	Médio	56.000m ²	5.000	340

Clube D	Médio	32.000m ²	5.394	227
Clube E	Grande	117.000m ²	22.000	591
Clube F	Médio	107.000m ²	10.587	294

Tabela 3 – Tamanho, área, associados e funcionários.

A tipologia dos Clubes pode ser um tema de estudo futuro, já que não foi encontrado nenhum estudo que resolva esse problema. Declarar que um Clube é grande ou pequeno poderá ser entendido como importante quando de uma melhor condição das políticas públicas que englobem essas Organizações. Alguns deles não estão instalados em terrenos próprios o que de certa forma poderá causar futuramente alguns confrontos com o poder Municipal.

A falta de regras para caracterizar os Clubes pode trazer algumas confusões quanto ao que é ser grande ou o que é ser médio, características apresentadas livremente pelos Gestores de Esporte entrevistados. Nota-se que os Clubes auto considerados como grandes apresentam uma relação de área por associado menor que os que se autoconsideram médios. E seus funcionários tem uma média maior de associados para atender. Essa questão apresentou uma limitação, já que poderia trazer um dado importante se os Clubes tivessem realizado uma pesquisa de satisfação quanto aos serviços, já que a média de funcionários é muito variável.

Os autores, Bressan, Lucente e Louzada (2014) e um estudo de caso de um Clube no interior de São Paulo comenta que por mais que o referido Clube esteja procurando adequar o seu pessoal a um organograma sugerido pela teoria da Gestão do Esporte, “[...] prevalecem, relações com predominância de caráter informal. O quadro de funcionários é reduzido e necessita de capacitação [...]”,

Denominação do Clube Entrevistado	Tamanho considerado	Área Total x Associados	Associados X N.º Funcionários
Clube A	Grande	10,42m ² por associado	30,48 associados por funcionário

Clube B	Grande	1,58m ² por associado	23,64 associados por funcionário
Clube C	Médio	11,20m ² por associado	14,71 associados por funcionário
Clube D	Médio	5,93m ² por associado	23,76 associados por funcionário
Clube E	Grande	5,32m ² por associado	37,23 associados por funcionário
Clube F	Médio	10,11m ² por associado	36,01 associados por funcionário

Tabela 4 – Área total versus associados e associados x funcionários

A tabela 4 não auxilia na compreensão de um número padronizado de funcionários relacionado ao tamanho do Clube. O Clube F que se considera médio, e inclusive pela classificação de Battaglia segue como médio, é o segundo Clube na relação de número de funcionários por associado.

5.1.4 Instalações

Alguns Clubes de São Paulo são proprietários de seus terrenos, outros conseguiram o uso por meio de contrato de comodato com a Prefeitura Municipal, com prazos de validade e passíveis de negociações para a sua renovação. Na atual gestão municipal 2012-2016 do Prefeito Fernando Haddad, estar em um terreno em comodato significa dar uma contrapartida para a sociedade solicitadas pela Secretaria Municipal de Esportes

Impossível pensar que nos dias de hoje os Associados dos Clubes com contrato de comodato com a Prefeitura Municipal de São Paulo, possam adquirir esse terreno. Esta posição parece que durara por anos ainda, já que dificilmente haverá um Prefeito que consiga aprovar um projeto de lei que doe estas grandes áreas a uma pequena parcela de pessoas, isso poderá entrar em choque com o princípio do que é Público e o que é Privado.

Dos Clubes entrevistados apenas o Clube A e o Clube D são comodatários, o que obrigou os dois Gestores de Esporte destes Clubes em questão esforçarem-se para cumprir com tarefas além das demandas dos Clubes, que é a de promover ações em parceria com a Prefeitura por meio da sua Secretaria Municipal de Esportes, e assim cumprir com uma ação social do Clube para com a comunidade, justificando esse comodato, sendo que o primeiro contrato foi feito a 116 anos atrás e o segundo à 69 anos.

Na visita para as entrevistas ao Clube D, o gestor de esportes me mostrou área que foi retomada pelo poder público municipal, e que hoje está sob responsabilidade de um grupo escoteiro.

5.1.5 Fontes de Receita

Em todos os Clubes entrevistados, a principal fonte de receita são as Contribuições Sociais. Como segundas fontes de receitas aparecem os eventos promovidos pelo Clube e os pagamentos de aulas e cursos disponibilizados pelos departamentos de esportes, social e cultural.

Nos estudos Wicker, Feiler, Breuer (2013) um dos itens que aparece como “questionamentos comuns” a Clubes de diversos países da União Europeia é a necessidade da diversificação de receitas.

Os autores anunciam que: “Com base na teoria da contingência, presume-se que diferentes missões estão associadas a diferentes fontes de financiamento”. Sendo assim, pode servir como advertência que ainda manter como principal fonte a contribuição social poderá em futuro próximo trazer riscos ao Clube, e ainda complementam: “Os resultados mostram que a diversificação das receitas é determinada significativamente pela missão organizacional”.

A preocupação deve estar relacionada a adequação da gestão. Pinasa (2004), em uma pesquisa na Espanha (Galícia), país que mantém um número elevado de Clubes em funcionamento, encontrou o seguinte resultado: “Foi confirmada uma gestão inadequada de 92% dos clubes desportivos Galegos”.

Por outro lado, Augustine (2009)⁵ nos apresenta seis estágios da Gestão de Crises, e neste momento podemos pensar em três deles que para se evitar crises, deve-se preparar para lidar com elas, reconhece-las e contê-las.

5.1.6 Funcionários do Departamento de Esportes

Quando tratamos dos serviços prestados pela área de esportes, observamos que existem um diferencial sobre o número de funcionários do departamento em relação aos associados do Clube, sejam eles da área administrativa, da área técnica ou da de serviços de zeladoria esportiva e conservação.

Esse diferencial pode influenciar no cumprimento do objetivo principal do departamento que é de proporcionar atividades esportivas e recreativas aos associados, mas isso dependerá dos serviços que estão a disposição, da quantidade de instalações esportivas que cada Clube têm instaladas, dos horários de maior e menor demanda, dos cursos e treinamentos que existem a disposição dos associados e até da livre utilização dos espaços esportivos.

Não foram encontrados estudos que relacionem o número de funcionários do departamento de esportes e os serviços prestados, tanto quanto a sua oferta como também a qualidade destes serviços.

A Tabela 5 traz importantes dados comparativos, se formos levar em consideração que os Clubes C e D autodenominaram sua classificação como sendo “esportivo e social” e são os que apresentam uma relação proporcional de menor número de associados por funcionário do departamento esportivo. Não se pode presumir nada com relação a qualidade do serviço, nem tão pouco com relação ao treinamento dos mesmos já que estas questões não fizeram parte do questionário, mas em primeiro plano os gestores se mostram condizentes.

⁵ a. Como evitar crises. b. Como se preparar para lidar com as crises. c. Como reconhecer uma crise. d. Como conter uma crise. e. Como solucionar uma crise. f. Como aprender com uma crise.

Denominação do Clube Entrevistado	N.º Associados	N.º total de funcionários do Depto de Esportes	Número de associados para cada funcionário do Dep. Esportivo	Funcionários da Área Administrativa do Esporte	Professores e Técnicos	Área de Zeladoria e Conservação do Esporte
Clube A	7.682	67	114,66	19	48	10
Clube B	26.000	164	158,54	8	87	69
Clube C	5.000	135	37,04	17	55	63
Clube D	5.394	94	57,38	7	47	40
Clube E	22.000	185	118,92	13	115	57
Clube F	10.587	104	101,80	15	73	26

Tabela 5 – Funcionários do Departamento de Esportes

Clube	Amplitude de controle	Número de cargos existentes entre o Presidente e o cargo mais baixo do Clube
Clube A	4	12 cargos
Clube B	4	10 cargos
Clube C	3	17 cargos
Clube D	1	17 cargos
Clube E	2	14 cargos
Clube F	1	10 cargos

Tabela 6 – Amplitude de Controle e número de cargos

Para as Organizações esportivas, Slack, Parent (2006) discutem o nível de horizontalidade e de verticalização de suas linhas de decisão. Se presumirmos que os Vice-Presidentes são os segundos cargos da cada Clube a amplitude de controle é dada pelo número de cargos representados pelo segundo nível hierárquico.

O nível de verticalização é alto, já que alguns Clubes aparecem com 17 cargos entre o Presidente e o menor cargo da Organização. O Clube B e F são

os que apresenta um melhor resultado na amplitude, mas a amplitude de controle é muito alta, conforme demonstrado no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Amplitude de controle

Segundo os autores, para uma gestão horizontalizada, com as lideranças mais próximas de quem realmente executa as suas atividades, estar mais próximo de quem produz aumenta a possibilidade de sugestões de melhorias na prestação do serviço conforme o olhar dos colaboradores.

5.2 Descrição e Comparação dos desenhos organizacionais dos Clubes

Os desenhos organizacionais são alterados, muitas vezes, quando há uma eleição e com a mudança de grupo que estava comandando o Clube, há um novo entendimento sobre como a Gestão deve estar dividida. Esta situação foi levantada junto aos entrevistados, e algumas considerações podem auxiliar em estudos futuros sobre o tema.

Nossa primeira consideração será junto aos conceitos de Mintzberg, e os Organogramas apresentados estão próximos ao conceito de Máquina de Burocracia.

Este conceito é caracterizado por altos níveis de normalização, procedimentos de comunicação formalizados, agrupamento funcional de tarefas, procedimentos operacionais de rotina, uma delimitação clara de

relacionamentos entre a linha média e os colaboradores, e uma hierarquia centralizada na autoridade.

Baseados no quadro 5, as tendências de coordenação, teríamos:

Tipo de Desenho	Partes da organização	Método de organização	Razão
Máquina de Burocracia	Tecnoestrutura	Customização (Processo especial de trabalho)	Concordar com decisões descentralizadas para a tecnoestrutura

Aproveitando a fala do gestor do Clube C, “O presidente não toma nenhuma decisão se não falar com o Vice-Presidente. O Vice-Presidente também não o faz sem falar com o Diretor. Todos respeitam e cumprem essa hierarquia”, podemos assim comprovar esse processo burocrático, que demonstrou-se natural no meio ambiente de Clubes.

Clube	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ORGANOGAMA
A	O Clube A, não possui um Organograma oficial aprovado e emitido pela sua Diretoria executiva. O Gestor de Esportes, se utiliza de um modelo produzido por ele mesmo e que está em consonância com a realidade do Clube. Na fala do Gestor “Existe já um planejamento de que a partir de janeiro comece um estudo para formatar o organograma do Clube.”
B	O Clube B, apresenta um Organograma onde estão descritas as ligações entre a Presidência do clube e o seu Departamento de Esportes, desprezando assim nesta demonstração os demais setores do Clube e suas ligações.
C	O Organograma do Clube C apresenta apenas o Vértice Estratégico com uma configuração mais densa que os demais, com um Vice Presidente a frente da área de esportes, 4 Diretores de Esporte e diversos Diretores Departamentais e Adjuntos na sua configuração. São muitos os departamentos e Diretores, mas como não estão representadas as linhas média e o núcleo de operações neste organograma, o Gerente de Esportes não se encontra na linha Hierárquica. Essa apresentação do organograma poderá trazer um problema para a área operacional, principalmente a esportiva, sem orientação. So diversos professores e técnicos que tem contato direto com os gestores voluntários, podem de alguma forma desprezar a linha média, ou seja, entender que se trata de um estrutura simples. Acontecendo isso, o Gestor de Esportes terá muitos problemas na sua administração.
D	Organograma do Clube D, demonstrando a composição da sua Diretoria Executiva, Setores, Funções e Prestadores de Serviço. Dos Clubes entrevistados, o Clube D foi o único que demonstrou em seu organograma a relação com terceirizados e prestadores de serviço. Apenas os cargos de Presidente e Vice-Presidente estão representados, as demais estão como departamentos, ficando assim cada Departamento responsável por determinar as suas relações de trabalho inclusive a fronteira existente entre o Gestor Voluntário e o Gestor Profissional. Como a representação deste organograma está completa, com o Vértice estratégico, linha média, núcleo de operações, tecnoestruturas e equipe de suporte, poderá ser considerado como um exemplo de máquina burocrática, não havendo nenhuma forma considerada inovadora, mas está condizente com a realidade do Clube.
E	O Organograma do Clube E não leva em conta a hierarquia, está apresentado por produtos ou até por responsabilidades, demonstra quais as seções do Clube estão sob responsabilidade do Presidente, dos dois Vice-Presidentes e de dois Diretores o Secretário e o de Tesouraria. Pode-se até lê-lo como um organograma dos Gestores de cada seção e setor.
F	O Clube F, não possui organograma e apresentando apenas a nova proposta de reorganização da Gestão do Clube, incluindo nela os Gestores Voluntários e os Gestores Profissionais. Um ponto a ser considerado é que este Clube em questão é o que possui um menor número de cargos de Gestores Voluntários no seu Estatuto, dando assim grande importância aos Gestores Profissionais, inclusive

Quadro 10 - Considerações sobre os Organogramas apresentados pelos Clubes

Os Organogramas apresentados e seus desenhos organizacionais podem ser analisados também pelo estudo apresentado por Bressan, Lucente, Louzada (2014), neste estudo eles apresentam 5 diferentes tipos de organogramas, são eles: o funcional, o divisional por região geográfica, o divisional por produtos, o matricial e o de rede.

Os Clubes B, C e D apresentam organogramas funcionais, enquanto o Clube E tem uma organograma que mais se assemelha a um divisional por produto, já que seu desenho não pode ser considerado funcional. Os Clubes A e F não apresentaram organogramas oficiais, apenas produções baseadas nas interpretações do próprio Gestor de Esportes

Organograma 15 - Organograma do Clube B

Organograma 16 – Organograma do Clube C

Organograma 17 – Organograma do Clube D

Organograma 18 – Organograma do Clube E

A construção de um desenho organizacional adequado a enfrentar os desafios modernos deverá passar pelo conhecimento dos princípios clássicos que foram tratados na revisão de literatura. Estes princípios têm sido os pilares da organização, eles incluem: a especialização do gestor, extensão de controle sobre as atividades, departamentalização, a unidade de comando, a responsabilidade e a autoridade. Chelladurai (2009).

5.3 Caracterização do processo de tomada de decisão em relação à área de esportes.

Entendendo que a tomada de decisão vem dos gestores principais do Clube, ou seja, os gestores voluntários, passa a ser importante saber quanto tempo ele passa neste cargo, já que o gestor profissional, como contratado do Clube por tempo indeterminado pode passar sob o comando de vários gestores amadores.

5.3.1 Duração do mandato e tipo de eleição.

Dos Clubes entrevistados, apenas o Clube E tem uma programação eleitoral direta, e o tempo de mandato dos Gestores voluntários varia de 2 anos nos Clubes C, D e F, 3 anos nos Clubes B e E, e 4 anos no Clube A.

Isto significa que nos Clubes C, D e F, os gestores devem assimilar rapidamente o processo de tomada de decisão, pois o tempo de gestão é curto.

O processo eleitoral indireto é caracterizado nos Clubes Sócioesportivos como sendo uma eleição para o Conselho, e o Conselho se encarrega de votar no Presidente. Nos casos dos 5 Clubes de 6 que foram pesquisados, o Presidente ainda deve ser membro do próprio Conselho do Clube.

5.3.2 Constituição do poder executivo e legislativo do Clube.

Segundo Battaglia (2003), “a gestão de Clubes pode ser comparada a gestão pública”. O autor traça um comparativo entre os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo da Administração Pública Municipal com os Poderes da Diretoria e Conselhos de um Clube sócio esportivo (Quadros 3 e 4).

Assim, no Quadro 11, poderemos acompanhar a constituição de cada um dos Clubes entrevistados, e saber como se divide os grupos de lideranças entre executivo e legislativo. Quanto o poder judiciário, nos Clubes ele é representado pelo Diretor Jurídico que em casos de indisciplinas de associados entra em ação.

Em todos os clubes não há Diretores remunerados, configurando assim a fronteira entre Gestores Voluntários e Gestores Profissionais. Em apenas dois existem cargos profissionais que estão nesta fronteira, o Clube A possui um Superintendente e o Clube F um Gerente Geral.

CLUBE A	Executivo	1	Presidente	CLUBE B	Executivo	1	Presidente
		4	Vice-Presidentes			3	Vice-Presidentes
		23	Diretores			4	Secretários
		2	Diretores Adjuntos			25	Diretores
		24	Diretores Auxiliares			7	Diretores Plantonistas
		1	Coordenadoria (não remunerada)			36	Assessores de Diretoria
		1	Assessor da Presidência			44	Sócios Responsáveis
	Legislativo	4	Conselhos		Legislativo	3	Conselhos
1		Comissões	9	Comissões			
CLUBE C	Executivo	1	Presidente	CLUBE D	Executivo	1	Presidente
		3	Vice-Presidentes			1	Vice-Presidentes
		1	Secretário Geral			15	Diretores
		1	Tesoureiro Geral			2	Assesores
		28	Diretores		Legislativo	1	Conselhos
		24	Diretores Adjuntos			6	Comissões
		1	Assessor Especial da Presidência				
	Legislativo	3	Conselhos				
		3	Comissões				
CLUBE E	Executivo	1	Presidente	CLUBE F	Executivo	1	Presidente
		2	Vice-Presidentes			1	Vice-Presidentes
		1	Tesoureiro			5	Diretores
		24	Diretores			2	Conselhos
	Legislativo	2	Conselhos		Legislativo	5	Comissões
		2	Comissões				

Quadro 11 - Demonstrativo de Poderes Executivo e Legislativo dos Clubes

5.3.3 Processos de Tomada de Decisão

Antes que entremos nos resultados sobre os Processos de tomada de decisão dos Gestores Voluntários e Profissionais, é importante que saibamos como o Clube se organiza em termos de planejamento. Quanto mais planejado, mais fácil a tomada de decisão, pois o planejamento apoia esta decisão.

5.3.3.1 Planejamento

O planejamento dos Clubes entrevistados está baseado no seu orçamento anual, conforme a fala dos seus Gestores em entrevista, como exemplo a fala do Gestor do Clube A: “O planejamento assim é anual e baseado no orçamento que cada área apresenta”. O processo é bem simples, para que um pedido de gasto possa seguir em frente para aprovação da superior administração o Gestor deverá demonstrar que existem verbas orçamentárias alocadas junto a alínea do solicitante, não havendo ele nem mesmo segue em frente, havendo ele parte para uma tomada de decisão de efetivar ou não o gasto. Sendo assim, as tomadas de decisão são baseadas em haver ou não recursos no orçamento.

A confecção dos orçamentos anuais, construído nas suas bases pela equipe técnica que indica a demanda, posteriormente passa para a Diretoria de Esportes para conhecimento e questionamentos sendo levado a seguir para a Presidência para que se formalize o orçamento geral do Clube. Após essas ações o planejamento é conduzido para o Conselho para a aprovação.

Isso significa que nenhum dos Clubes apresenta técnicas de planejamento estratégico, e isso quer dizer que os planos tem durabilidade de um ano.

5.3.3.2 Tomada de decisão:

Não foram encontrados indícios de que as Tomadas de Decisão respeitam alguns dos modelos teóricos, mas os Gestores apontaram um rito para algumas decisões referentes ao Departamento de Esportes, aos Projetos do Esporte, aos Recursos Humanos e aos processos financeiros e de compras.

Embora o questionário da entrevista solicita-se respostas separadas para estas tomadas de decisão, dos seis Clubes, cinco deles apresentaram praticamente os mesmos ritos, apenas o Clube E mostrou diferenças que serão relatadas posteriormente.

As decisões sobre projetos e programas do Departamento de Esportes seguem a solicitação do grupo técnico que com o aval do Gestor de Esportes vão para a Diretoria. Se a solicitação for condizente com o orçamento ela só não será aprovada se houver alguma ação que a desabone perante a superior administração.

Quanto a seleção de pessoal, a seleção é feita pelo Gestor profissional da mesma forma que um processo de desligamento de colaborador. Há um processo de levantamento de custos de admissão ou demissão que deverá ser aprovado pela Diretoria, e o sendo o processo está finalizado.

Para a aquisição de materiais e outros gastos e pagamentos, além do mesmo procedimento que nos casos anteriores, segue ainda para a confirmação do setor financeiro que assina o documento junto com os demais, mas a decisão sempre recai sobre a Diretoria para a aprovação.

O Clube E, apresentou um processo inovador um “software” customizado de Gestão que auxilia todo esse processo. Mesmo dependendo das aprovações costumeiras da Diretoria e de estar de acordo com o orçamento, a velocidade dos resultados e a tranquilidade na gestão dos recursos torna essa ferramenta muito importante para o processo de tomada de decisão. Ela inclusive possibilita acesso remoto, deixando o Gestor Voluntário mais tranquilo, já que poderá interferir positivamente ou negativamente nos processos mesmo a distância.

Outra situação que foi notada no uso do software é que o processo de aprovação da ação corre em paralelo com a verificação de fundos orçamentários. Caso não haja disponibilidade financeira na alínea correspondente, a documentação retorna e seguirá então para a Vice-Presidência para aprovação via verbas de contingência da superior administração. Tudo isso com a agilidade de mandar um simples e-mail.

Como o objetivo da pesquisa era saber como são os processos de tomada de decisão, e qual a participação do Gestor Profissional neste processo, as teorias aqui apresentadas de Yu (2011) e McDaniel e Gitman (2010) podem até fazer parte da rotina da Diretoria, ou mesmo da superior administração, mas não estão contempladas junto aos Gestores Profissionais, mesmo porque eles não são portadores da última palavra com relação aos gastos do Clube.

5.4 Mudanças Organizacionais

As mudanças organizacionais são individuais, ou seja, cada um dos Clubes participantes desta pesquisa apresentou uma mudança organizacional que acabou causando um impacto na gestão no últimos anos. Assim vamos descrever caso a caso.

No Clube A, a mudança foi que com a posse de uma nova Diretoria que sentia a falta de um gestor principal na área de esportes e acabou por contratar um Gerente Esportivo. Desde 2006, o Clube não tinha um Gerente Esportivo e passou a tê-lo de forma efetiva, ou seja, contratado pelo Clube em 2011.

No Clube B, as mudanças foram para adequar o Clube e seu estatuto para atender a legislação das leis de incentivo. O impacto é que o Clube está buscando novas fontes de recursos.

No Clube C, as mudanças foram de ordem cognitiva. Com a entrada de um Gestor Voluntário com conhecimentos avançados de gestão, houve uma cobrança quanto a atualização dos conhecimentos dos gestores profissionais em todas as áreas e que andavam defasados. Alguns não entenderam este processo e foram desligados do Clube. O impacto na gestão profissional é que os gestores atuais procuram desenvolver um programa de formação continuada elevando assim o entendimento sobre os processos administrativos.

No Clube D, não houve mudanças significativas, apenas a mudança de estatuto para adequação a nova Legislação.

No Clube E, a mudança veio por meio de uma ampliação da idade do associado dependente que passou de 24 para 28 anos. O impacto foi o aumento substancial de frequentadores fazendo com que o Departamento tivesse que procurar soluções mais criativas de gestão.

No Clube F, A mudança foi no aumento de títulos disponibilizados para a venda que estão sendo adquiridos por empresas e pelas regras do Clube um número maior de associados estão chegando. O impacto foi substancial na estrutura do Clube que teve de realizar diversas reformas físicas e se adequar na área de atendimento e operacional para atender a esta nova demanda. O público interno está mudando, os antigos frequentadores que eram moradores da região estão recebendo um número muito grande de novos associados que moram distantes do Clube e alteram assim os costumes internos.

De alguma forma, todos os Clubes estão vivendo mudanças que impactam nas suas gestões, e em momento nenhum os Gestores de Esportes dos Clubes B,C,D,E e F citaram a palavra crise, ou problemas relativos a ela, apenas o Gestor do Clube A, um Clube centenário citou que o Clube vem em um processo de recuperação tendo que recorrer a outras fontes de recursos via Leis de Incentivo Federal e Estadual para aumentar a sua oferta e frequência.

A crise então deverá ser compreendida no meio como um processo de mudança ou de reavaliação dos produtos oferecidos e juntamente com esse estudo, adequar suas estruturas para atender a um longo futuro desse modelo de Entidade.

6 CONCLUSÕES

O objetivo principal desta pesquisa era de identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes dos Clubes Sócioesportivos e analisa-los à luz de teorias e modelos administrativos, especificamente quatro ações estavam no foco, a caracterização dos Clubes, a descrição dos seus organogramas, a tomada de decisão.

Os resultados encontrados nesta pesquisa permitiram atingir os objetivos propostos uma vez que conseguiu-se levantar quais são os processos administrativos utilizados nos Clubes.

O material coletado durante as entrevistas e documental destes seis Clubes indicam que:

- a. O setor denominado de Clubes Sócioesportivos, não coaduna apenas com essa nomenclatura, já que três características foram encontradas para os Clubes e podem haver mais do que isso. Os Clubes podem ser Sócio recreativos, Esportivos e Sociais e ai sim Sócioesportivos.
- b. O Planejamento Estratégico, que está em vigor no mundo corporativo fazendo com que as Organizações pensem no seus anos futuros já que se trata de um planejamento plurianual, não chegou aos Clubes que ainda se organizam para planejar o seu ano em cima do orçamento anual.
- c. Os organogramas que representam a hierarquia e os processos de gestão, ainda são funcionais, departamentalizados e mantem uma estrutura de “máquina burocrática”, quando existem ou mesmo existindo estão atualizados e em vigor.

- d. As tomadas de decisão são baseadas nas possibilidades orçamentárias, de acordo com os Gestores ouvidos, e a qualidade da decisão não mentem um rito encontrado nas teorias da administração. Muito disso pode ser por conta da quantidade de decisões que devem ser tomadas a cada encontro do Gestor Voluntário com o Gestor Profissional, já que eles não estão juntos em todos os períodos de trabalho, característica única dos Clubes.

Foi evidenciada a Fronteira Política das fronteiras da Gestão de Mintzeberg adaptado por Barros (2012), já que o vértice estratégico deste modelo de organização é composto exclusivamente de voluntários, e a partir da linha média todos são colaboradores contratados pela organização.

Todas essas situações e indicadores apresentados levam para longe o quadro de crise, ao menos para estes seis Clubes. Como em todo meio ambiente de organizações, algumas posições são colocadas impressões advindas deste ou daquele resultado pontual. O fechamento do Clube de Regatas Tietê, um Clube centenário, causou um grande impacto sobre o meio, até porque ele vinha agonizando a alguns anos.

Como sugestão para uma nova pesquisa, esse modelo de abordagem qualitativa poderá ser realizado em Clubes de outras regiões do Estado de São Paulo e do Brasil para fechar um levantamento mais abrangente deste modelo específico de organização e como se organização.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C.. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- ASSEN, M. V.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P.. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2010.
- AUGUSTINE, N. R. **Como lidar com as crises: os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- AZEVÊDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. **Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007**. Revista Portuguesa Ciências do Desporto, 2009.
- BARROS, J. A. MAZZEI, L. C. **Gestão de Clubes Sócioesportivos no Brasil**. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (org.) **Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora, 2011.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A.; **Management: Leading & Collaborating in a competitive world**. 7th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007.
- BATTAGLIA, A. F. A.. **Administração de Clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional**. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2003.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C.; **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- BLOYCE, D.; SMITH, A.. **Sport Policy and Development an Introduction**. Nova York: Editora Routledge, 2010.
- BORBA, F. E. **Dicionário UNESP do português contemporâneo**. São Paulo: UNESP, 2004.
- BOURDIEU, P.. **Como é possível ser esportivos?** Exposição Introdutória ao Congresso Internacional HISPA, realizado no INSEP (Paris), março de 1978 in: Bourdieu. Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983 p 136 – 153.

BRANDÃO, I. D. **Club Atlético Paulistano: corpo e alma de um clube centenário**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2000.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 3.199, de 14 de abril de 1941**. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3199.htm . Acesso em 01 fev 2016.

BRASIL. **Lei Nº 6.251 - de 8 de outubro de 1975**. Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1975/6251.htm> . Acesso em 01 fev 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>. Acesso em: 26 ago. 2011.

BRASIL. **Lei Nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm . Acesso em: 01 fev 2016

BRASIL. **Lei Nº 12.395, de 16 de março de 2011**. Altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei no 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12395.htm . Acesso em: 01 fev 2016.

BRASIL. **Lei Nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nos 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória no 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm . Acesso em: 01 fev 2016.

BRESSAN P.E.R.; LUCENTE A.R.; LOUZADA R.; **Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube**. Artigo apresentado no Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, Paraná, 2004

BREUER, C.; HOEKMAN, R.; NAGEL, S.; VAN DER WERFF, H.. **Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective (Sports Economics, Management and Policy)**. Switzerland: Springer International Publishing, 2015.

CAPINUSSÚ, J. M.. **Administração Desportiva Moderna**. São Paulo: Editora IBRASA, 2002.

CARLOMAGNO, M. S.; SCHERER, O. F. **Prática dos Inovadores, tudo que você precisa saber para começar a inovar**. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, B. L. **Associativismo, Lazer e Esportes nos Clubes Sociais de Campinas**. Campinas: UNICAMP, 2009.

CHACRA, G.. **A triste história da decadência dos Clubes esportivos e do crescimento das academias**. Blog do Estadão, publicado no dia 21 de outubro de 2009. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/gustavo-chacra>>. Acesso em: 05 de outubro de 2011.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for sports and physical activity a systems perspective**. Scottsdale, Arizona, USA: Holcomb Hathaway, Publishers Inc., 2009.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CLUBES, **Clubes Centenários**. Fonte: Confederação Brasileira de Clubes: Disponível em: <<http://www.cbc-Clubes.com.br/site/fnc/?sec=somos&ctd=25>>. Acesso em: 26 de junho de 2014.

CRUZ JÚNIOR, A. D.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. B. **Estratégia e Estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo**. São Paulo: Escola Politécnica - Departamento de Engenharia de Produção – USP, 2005.

CUEVA, V. V. **Clubes Privados: Concepto Operación y Gobierno**. Bloomington, IN, USA: Palibrio, 2011.

CUNHA, A. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa** (2ª edição ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.

DACOSTA, L.. **Atlas do Esporte**. Rio de Janeiro: Editora Shape, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: Teorias e Projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DÍAZ, Á. R. **El deporte en la construcción del espacio social**. Madrid - ES: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas, 2008.

DRUCKER, P. F.; **Gestão**. Rio de Janeiro: Editora Agir, 2010.

GALATTI, L. R.. **Esporte e Clube Sócioesportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol.** Tese (Doutoramento) Doutorado em Educação Física. Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Campinas: 2010.

GÓMEZ, S.; OPAZO, M.; MARTÍ, C.; **Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas.** *Documento de Investigación N.º 701*, Universidade de Navarra, Espanha, 2007.

HERRERA, M.; **¿Cómo funcionan las organizaciones del Tercer Sector? Análisis de la estructura y de las dinámicas organizativas.** *Revista Semestral Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública. España, nº. 9 mayo / agosto, 1997. Pág. 69 – 94.*

HUMS, Mary A.; MACLEAN, Joanne C. **Governance and Policy in Sport Organizations.** 2ª ed. Arizona-USA: Editora Holcomb Hathaway, 2009.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações.** São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2010.

LI M., PITTS B. G., QUARTERMAN J.. **Research Methods in Sport Management.** Pennsylvania State University. Editora: Fitness Information Technology, 2008

LIBARDI, R. **A Administração Esportiva de Clubes.** Apostila do Curso Organização e Funcionamento de Áreas Esportivas Universidade SINDI-CLUBE, São Paulo, 2004. Pág. 02-03

LIBARDI, R. **A administração de Clubes no Brasil: uma visão inovadora para o mercado de Clubes.** In SILVA, Marcos Ruiz (org.); **Temas para a Administração de Clubes Sócio recreativos.** São Paulo: Editora Factash, 2010.

MADIA, F. A. de S. **Marketing Trends 2007.** São Paulo: Editora M. Books do Brasil Ltda., 2007.

_____. **Marketing Trends 2010.** São Paulo: Editora M. Books do Brasil Ltda., 2010.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de Negócios Esportivos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCDANIEL, C.; GITMAN, L. J. **O Futuro dos Negócios.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MEDEIROS, M. **Poesias.** Fonte: Casa do Bruxo. Disponível em: < <http://www.casadobruzo.com.br/poesia/m/marta10.htm> >. Acesso em: 27 de Julho de 2014.

MELO NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO, V. A. **Corpos, bicicletas e automóveis: outros esportes na transição dos séculos XIX e XX**. Em MELO, V. A.; PRIORE, M. D., **História do Esporte no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2009.

MINTZBERG, H.. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

MÖLLER, R. **História do Esporte e das Atividades Físicas**. São Paulo: IBRASA, 2008.

MORSE, A. L., & McEVOY, C. D. (2014) **Qualitative research in sport management: Case study as a methodological approach**. *The Qualitative Report*, 19 (How To Article 17), 1-13. Retirado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR19/morse17.pdf>, Acesso em: 17 de janeiro de 2016.

NEPOMUCENO, C. **Gestão 3.0: A Crise das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PARIS ROCHE, F.; **Gestão Desportiva**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2002.

PINASA, V. **Estudios sobre la Gestión de los Clubes Deportivos em Galicia**. En: *Investigación y Marketing*. Nº 83: 71 – 78, 2004.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of Sport Marketing**. 3ª edição. West Virginia-USA: Editora Sport Management Library, 2007.

PUIG, N.; GARCIA, O.; LÓPEZ, C.; **Clubes Deportivos in España**. *Consejo Superior de Deportes*. Série ICd, n.º 24. Universidade de Barcelona, Espanha, 1999.

ROBINSON, M. J. **Sport Club Management**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2010.

SANTOS, R. P. **Uma Breve História Social do Esporte no Rio de Janeiro**. Em SILVA, F. T.; SANTOS, R. P., (Coordenadores), **Memória social dos Esportes. Futebol e Política: A construção de uma identidade Nacional**. Rio de Janeiro: Mauad: FAPERJ, 2006.

SHANK, M. D.; **Sports Marketing: a strategic perspective**. 4ª edição. USA: Editora Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, M. R. **Temas para a Administração de Clubes Sociorecreativos**. Curitiba: Factash Editora, 2010.

SILVA, M. R. **Clubes sociorrecreativos centenários: espaços da memória do esporte e lazer nacional**. Artigo apresentado no XXVIII Simpósio Nacional de História, Florianópolis: Santa Catarina, 2015.

SLACK, T.; PARENTE, M. **Understanding Sport Organizations: the Application of Organization Theory**. 2ª edição. USA: Editora Human Kinetics, 2006.

SLACK, T.; PARENT, M.. **International Perspective on the Management of Sport**. San Diego: Editora Elsevier, 2007.

STIER, In: CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for sports and physical activity a systems perspective**. Scottsdale, Arizona, USA: Holcomb Hathaway, Publishers Inc., 2009.

STOLDT, G. C.; DITTMORE, S. W.; BRANVOLD, S. E. **Sport Public Relations: Managing Organizational Communication**. USA: Editora Humans Kinetics, 2006.

ULSETH, A. L. **Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs**. *European Sport Management Quarterly*, 4, pág. 95-115, 2004.

VASCONCELLOS, E. C. **Internacionalização competitiva: Braskem, CCR, CSN, Dixtral, Embraer, Natura**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estruturas das Organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VAZ, T. **As empresas brasileiras com mais de 100 anos de existência**. Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-empresas-brasileiras-com-mais-de-100-anos-de-existencia/#10>> Acesso em: 21 de julho de 2014.

VEIGA, E.; BRANCATELLI, R. **Falta de sócios breca investimentos**. O Estado de São Paulo, versão eletrônica, publicado no dia 14 de março de 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso>>. Acesso em: 05 de outubro de 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VIANA, A. M. **Germânia, Pinheiros: IX Décadas**. São Paulo: Editora Alameda, 1992.

WAKEFIELD, K. L. **Team Sports Marketing**. San Diego-USA: Editora Elsevier, 2007.

WICKER, P.; BREUER, C.; LAMPRECHT, M.; FISCHER, A. **Does Club Size Matter: An Examination of Economies of Scale, Economies of Scope, and Organizational Problems.** *Journal of Sport Management*, 2014.

YU, A. S. O. **Tomada de Decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar.** São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

APÊNDICE

Integra das Respostas dos Entrevistados

Questão 1. Caso haja um organograma formalizado, ele condiz com a realidade, ou seja, retrata as relações que acontecem no funcionamento do dia-a-dia do Clube? Se não, você vê a necessidade da implementação de um. Explique qual seria o impacto na gestão do Clube.

Clube A

Hoje não há um organograma formalizado. Entendo que hoje o Clube precisa passar por uma reestruturação organizacional e implementar um organograma para se tornar mais eficaz, após esta reestruturação, formalizar o organograma para que seja o objeto para organizar as relações. O Clube passará em breve por eleição, o atual Presidente entende que será necessário passar por este processo, mas lógico que tudo dependerá muito da próxima diretoria. Existe já um planejamento de que a partir de janeiro comece um estudo para formatar o organograma do Clube.

Clube B

O Organograma de esportes condiz com a realidade do Clube, o Organograma Geral segue já uma linha de trabalho condizendo com a realidade, mas atualmente está em processo de atualização.

Clube C

Existe um organograma sim, é ativo, funciona e é respeitado. O presidente não toma nenhuma decisão se não falar com o Vice-Presidente. O Vice-Presidente também não o faz sem falar com o Diretor. Todos respeitam e cumprem essa hierarquia e a Gerência é envolvida nestas tomadas de decisões.

Clube D

Ele foi reformulado quando da entrada do novo Gerente de Esportes no Clube em 2012, e da forma que foi refeita está sendo cumprida.

Clube E

Não, mas está muito próximo. O organograma atual não condiz com o dia a dia das ações. Como haverá uma mudança de Diretoria, deve-se rever esse organograma, criando um novo.

Clube F

O organograma atual geral e o do Departamento de Esportes, precisam ser revisitados. O momento atual do Clube, saindo de 3.000 para mais de 10.000 associados posiciona uma nova realidade, que o obrigou a aumentar seu pessoal para atender a demanda, de forma figurativa foi “um puxadinho”, e agora é necessária uma revisão mais detalhada.

Questão 2. Você consegue identificar a ocorrência de mudanças organizacionais implementadas e seus impactos na gestão da área de Esportes? Algumas destas mudanças foram decorrentes de mudanças no Estatuto, estabelecimento/alteração de Plano Diretor ou Plano Plurianual nos últimos 10 anos?

- a) Se sim, qual (ais) foram os impactos na área de Esportes (estrutura administrativa, programas/atividades, recursos humanos, materiais).
- b) Se não, na sua opinião deveria ocorrer alguma?

Clube A

Ocorreu realmente um fato com a posse desta nova Diretoria que mexeu muito na estrutura organizacional. Como exemplo, na área esportiva não havia um gerente desde 2006. Comecei como consultor e por conta do resultado deste trabalho fui contratado em 2011 como Gerente terceirizado e logo após fui contratado como funcionário. Agora estamos constituindo novos cargos e funções no departamento de esportes, além de promover novas atividades. O departamento de esportes é o que mais atende associados no Clube. Outra situação foi entrar com projetos junto ao CBC, trazendo mais de 4 milhões de reais para a financiar a formação de atletas convencionais e Paralímpicos. Nos outros departamentos não está havendo esta reestruturação. Quem conduz hoje a administração é o próprio Presidente já que o cargo de gerente administrativo está vago. A área de Recursos Humanos está sob o seu controle. Por questões estatutárias que preveem alguns cargos que já não são de interesse do clube, alguns destes cargos devem ser removidos e outros criados. Haverá necessidade de uma reforma do estatuto, após a reestruturação.

Clube B

Sim, houveram mudanças para atender projetos de Lei de Incentivo e CBC, e por conta disso há um foco maior da Diretoria do Clube em procurar novas fontes de recursos.

Clube C

Há uns seis anos atrás houve uma grande mudança na gestão. Os gerentes não eram cobrados pelos seus conhecimentos teóricos, mas apenas pelas suas soluções práticas. O que se fazia no passado continuava se fazendo. A uns seis anos atrás, um Vice-Presidente que se tornou Presidente colocava muitos conceitos de gestão e quem não estava acompanhando teve que se atualizar, chegando a haver a dispensa de dois gerentes. Esse momento impactou muito na gestão do Clube fazendo com que os Gerentes mantenham hoje um conceito de formação continuada, não deixando mais de se inteirar de novos processos de Gestão.

Clube D

Nós temos que fazer com que o organograma seja realizado, de tempos em tempos, há a mudança da diretoria e mudam-se alguns objetivos, desta forma pode haver a necessidade de alguns ajustes e o Gerente de Esportes está para orientar essas pessoas que entram para que possam se chegar a bons resultados. Está havendo uma mudança de estatuto, mas não vai alterar em nada o Organograma do Clube. A mudança também poderá abrir outras fontes de receita para o Clube.

Clube E

Um impacto atual foi uma mudança estatutária que ampliou a idade do dependente para um teto de 28 anos, e outra foi o aumento de títulos. Isso amplia o número de frequentadores em cursos, aumentando as filas. Outro aumento foi a ampliação do estacionamento que de forma

inversa do que se esperava, fez com que as pessoas tivessem mais tranquilidade em estacionar, podendo sair do clube para almoçar em suas casas e depois retornar para aulas em outro período. Essas ações promovidas pelo Clube, mudam a forma de pensar na gestão e este processo é contínuo.

Clube F

Um aumento no número de títulos sendo disponibilizados para a venda, principalmente títulos empresariais, ou seja, títulos que podem valer para cinco titulares e seus familiares. Isso interferiu no perfil do associado, que antigamente eram moradores dos residenciais Alphaville para associados que moram mais longe e ainda nos prédios que foram construídos mais recentemente. Com essa estratégia implementada, muita coisa foi mudada. Esse aumento de frequentadores fez com que o Clube tivesse que modernizar sua estrutura esportiva e de fitness, em razão deste novo Universo. Outra situação foi na área de formação que praticamente o Clube “banca” a frequência das crianças em atividades poliesportivas durante a semana, isso também ajudou a impactar a frequência aos finais de semana confirmando assim a necessidade de adaptação da estrutura organizacional do Clube.

Questão 3. A atual estrutura organizacional do Clube permite o cumprimento da Missão/Objetivo e está condizente com os seus valores e tradição?

Clube A

Não, por isso ela deverá ser alterada. É um caminho sem volta. Um dos motivos é que devesse recuperar o que é verdadeiramente o Clube das décadas de 50 / 60. Olhando a estrutura de hoje, mas avançando neste resgate. Esta recuperação está muito baseada hoje na figura do Presidente atual e isso deverá ser alterado para uma estrutura mais profissional, mais independente das próximas diretorias eleitas.

Clube B

Sim. Por conta do estatuto, é necessário cumprir até as regras com relação ao número de militantes para formação de equipes competitivas. Desta forma, estamos cumprindo com a missão e seguindo os valores do deste Clube.

Clube C

A estrutura do Clube está muito bem montada tendo procedimentos para todos os serviços. Todos os equipamentos têm normas e procedimentos de qualidade.

Clube D

Existem duas partes que se interessam pela gestão do Clube, a profissional e a diretiva. A maioria dos Clubes tem essas duas partes em Equilíbrio. Este Clube tem uma visão mais sócio recreativa e isso está acontecendo agora. Em uma atividade esportiva de maior relevância (Alto Rendimento) a expectativa é que se for acontecer com o nome do Clube, aconteça fora do espaço físico do Clube. O Clube continuará com a missão de formação esportiva, mas não há mais condições de “gastar” o dinheiro do associado em competições mais profissionalizadas.

Clube E

Sim, totalmente até porque isso é estatutário. O clube sempre caminha para cumprir as suas políticas. O clube sempre foi mais formativo do que competitivo. São cinco modalidades que mantém as características do clube.

Clube F

Sim, com certeza. Está bem alinhado.

Questão 4. Em que âmbito são tomadas as decisões relativas ao planejamento anual (ou plurianual) do Clube (Diretoria, Gerência)? Você participa? De que forma?

Clube A

O processo de planejamento é desalinhado. Cada área faz a sua parte, sem que haja um objetivo comum que deveria ser perseguida por todos. O planejamento assim é anual e baseado no orçamento que cada área apresenta. A proposta de orçamento é feita pelo depto de esportes e deve ser aprovado primeiro pela Diretoria e depois pelo Conselho. Como hoje existem problemas de fluxo de caixa, a peça orçamentária não tem o peso que deveria, sendo em algumas vezes peça de enfeite. Por questões estatutárias deve-se apresentar o orçamento, mas ele não é seguido. Não há também cobrança quanto a orçamento de receitas.

Clube B

Vice-Presidência, Diretoria de Esportes e Gerencia. O planejamento anual é baseado no orçamento. O Presidente defini as metas gerais sobre o Orçamento. O 1º Diretor de Esportes em reunião com o Gerente de Esportes, definem as bases orçamentárias do Esporte. O Competitivo do Clube sempre dependerá de planejamento orçamentário aprovado. A área de esportes de formação tem mais liberdade quanto as alíneas orçamentárias, pois são objetivo direto do Clube e por conta disso podem escapar deste controle rígido, tendo sempre verba para as suas atividades.

Clube C

“Eu faço o planejamento da área do esporte, atividades e orçamento (financeiro)”, sendo depois conectado com o orçamento geral do clube. Primeiramente o planejamento é elaborado com os pares, ou seja, com os técnicos e chefias do departamento do esporte, depois apresentado para a Diretoria de esporte e assim seguindo respeitando-se a hierarquia do Clube. O orçamento depois deve ser aprovado pelo Conselho. A peça orçamentária tem que ser respeitada. A uns oito, dez anos que essa regra é respeitada.

Clube D

A proposta de planejamento está baseada no orçamento do Clube. Esta base é feita junto aos Técnicos e Professores, assim feito é entregue à Diretoria para aprovação. Não há muitas ingerências quanto ao orçamento do Clube. A maioria das ditas ingerências são coisas do dia a dia, o que não vem a atrapalhar o andamento das ações do Clube, cada dia essas “ingerências são menores”. Na discussão do orçamento também não há um questionamento detalhado, ficando mais nos números finais, tendo a Diretoria confiado nas propostas orçamentárias. Os Diretores cuidam mais da parte política junto aos demais associados, facilitando o trabalho profissional.

Clube E

O Clube mantém uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, e pode ser acessada a distância. O gerente se reúne com o Vice-Presidente para a criação do orçamento anual. As Diretorias de modalidades recebem então o projeto de peça orçamentária para fazer as alterações que acham necessárias, volta para uma revisão e depois segue para uma reunião de Diretoria (outras áreas) para que em conjunto sejam apresentados ao Conselho para aprovação. Depois de aprovado, este orçamento vai para o software e fica por conta da área operacional. O gerente a partir daí aprova todas as despesas referentes a sua área com senha ou por meio de reconhecimento digital. Existe a área de controladoria que verifica se o pedido

está orçado ou não orçado e devolve para uma nova aprovação. Até o valor de R\$ 5.000,00 o gerente poderá aprovar a compra sem a aprovação da Diretoria. Caso não esteja no orçamento e a despesa seja necessária, ela segue para a Vice-Presidência que poderá aprovar, mediante o deslocamento de verba própria.

Clube F

Inicialmente no Departamento de Esportes são promovidas reuniões preparatórias com os Professores e Técnicos, transformando os desejos em valores para a montagem de uma proposta que será em primeiro momento discutida com a Diretoria de Esportes e Presidência. Primeiro a própria Diretoria referencia ou não a proposta e depois apresenta ao Conselho para a Aprovação. Depois da aprovação do Conselho o orçamento está pronto para a sua execução pelo Gerente de Esportes no ano seguinte.

Questão 5. As decisões referentes aos projetos, a oferta de atividades e serviços prestados aos associados são tomadas pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique

Clube A

Depende do nível de impacto. Quando ela é mais significativa com relação aos gastos que ela vai provocar a decisão é da Diretoria. Normalmente a Gerência de Esportes baliza a decisão da Diretoria quanto à novos projetos. Quando um projeto é apresentado ele segue primeiramente para a área técnica para análise de viabilidade técnica e depois vai para diretoria com um parecer. Após a aprovação da Diretoria e liberação de verba para o mesmo, ele poderá então ser executado.

Clube B

O Gerente de esportes escolhe os projetos que serão levados a frente e depois segue para a Diretoria para aprovação. Não existe possibilidade de projetos de cima para baixo.

Clube C

Existem duas situações, O gestor profissional pode criar e planejar, mas como o Vice-Presidente e o Diretor de Esportes são muito participativos, eles muitas vezes trazem ideias para o departamento que acabam virando projetos. Caso essas ideias não caibam no orçamento anual, eles trazem também o dinheiro via aprovação do Presidente do Clube.

Clube D

Não acontece “nós vamos fazer”. Futebol de mesa foi uma demanda que aconteceu no Clube, tendo um associado Campeão da modalidade. Com essa demanda vinda da Diretoria, a área profissional resolver entender e procurou viabiliza-la, mas de forma mais completa, com formação e tudo mais. Há também, em um caminho de duas mãos, atividades que são sugeridas pela área profissional do Clube como por exemplo cursos aos finais de semana (curso de circo) que está acontecendo.

Clube E

Os novos projetos funcionam mediante apresentação para a gerência. Se a gerência concordar o projeto segue normalmente. Se a Gerência falar não, o projeto segue para análise da Diretoria que pede o parecer da gerência para embasar um não ao sócio. Existe um compromisso do gerente em manter os objetivos e valores do Clube. Os técnicos do Clube, quando saem para uma viagem, eles levam um cartão corporativo com saldo pré depositado, ficando assim menos burocratizado os pedidos de verbas extras.

Clube F

Todos as questões são propostas pelo Gerente de Esportes ao Diretor de Esportes que leva para a Reunião de Diretoria. Após aprovação a proposta volta ao Departamento de Esportes

para execução. Projetos aprovados no ano anterior e já incluídos no orçamento tem realização dentro dos trâmites normais. Uma observação tem que ser feita que todos os projetos têm sempre um peso político também, e isso sempre é analisado pela Diretoria para a sua execução.

Questão 6. As decisões referentes a recursos humanos técnicos e administrativos (contratação, promoções, etc.) são tomadas pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique.

Clube A

As decisões são tomadas pelo gestor profissional. Quanto a aprovação financeira deve ser aprovada pela Diretoria por conta dos seus impactos. Na contratação de novos funcionários como na demissão dos mesmos. A seleção é feita pelo Gestor Profissional.

Clube B

Quanto à RH, a Gerência de esportes toma a decisão, passa a Diretoria para aprovação, principalmente sobre funcionários antigos que exigem recursos financeiros maiores para a sua dispensa.

Clube C

Essas decisões são conjuntas. A seleção é feita pelo Gestor Profissional, depois apresentado para o Diretor de Esportes. Caso seja aprovado, segue a hierarquia do Clube, devendo ser aprovado pelo Vice-Presidente e Presidente. A pedidos podem ser criadas vagas se necessários e com as devidas justificativas. As dispensas também seguem o bom senso e a consulta de todos os envolvidos, do Gerente ao Presidente.

Clube D

Pelo Profissional. Claro que para mandar alguém “embora”, é necessária uma aprovação da Diretoria, porque além dos custos há a parte política desta dispensa (um funcionário mais antigo pode causar problemas políticos com a sua saída, encontrando associados que defendam a sua permanência). Para propor a dispensa é necessária uma justificativa, como em qualquer outra empresa, mas para a contratação, tendo a vaga aberta não há nenhuma barreira para o trabalho profissional. Para abertura de uma nova vaga, é necessária aprovação da Diretoria também. Para evitar a dispensa de algum profissional do Clube, há a possibilidade de defesa do Gerente. Há a falta de uma avaliação anual dos funcionários de maneira formal, hoje é apenas dados “feedbacks”, mas sem uma formalização, com isso provoca-se uma autoavaliação e também uma avaliação do Gestor.

Clube E

O gerente de esportes pode movimentar a equipe conforme seu planejamento, inclusive feito pelo software MY. Uma nova vaga deve ser aprovada pela Diretoria, mas tanto as novas como as vagas em substituição a seleção é feita pela Gerência de esportes. A demissão de alguma pessoa, essa sim, é feita pela Gerência de Esportes, sem interferências, desde que sejam sempre justificadas.

Clube F

Da mesma forma das ações anteriores, a proposta nasce na Gerência para a Diretoria e se aprovado segue os trâmites normais. A seleção é sempre feita pela Gerência e seus pares. Não há ingerência da Diretoria na contratação de novos funcionários, o que há é a indicação e apresentação de candidatos, mas sem a obrigação de efetivação.

Questão 7. As decisões referentes as despesas de compra, pagamento, inscrições em campeonatos, e demais processos administrativos que signifiquem custos são aprovados pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique e fale sobre a sua participação na tomada de decisão.

Clube A

Basicamente como já foi falado, a decisão de participar de um campeonato, é motivado pelas áreas técnicas em conjunto com um diretor de área técnica, mas tudo passa pela aprovação da Diretoria executiva por causa dos gastos que essa decisão pode causar. Por conta de não haver planejamento e orçamento, muitas vezes as despesas acontecem antes da aprovação e cabe ao Presidente verificar como a despesas será cumprida.

Clube B

As aprovações são técnicas e devem estar dentro das bases orçamentárias, apenas decisões de grande monta, como por exemplo uma competição no exterior que exigem grandes gastos devem ser aprovados pela Diretoria, as demais decisões são prioritariamente técnicas.

Clube C

Primeiro o gerente faz a avaliação do que vai ser gasto. O departamento de compras faz a cotação, é analisado pelo Gerente de Esportes, passa pelo Diretor e depois é aprovado pelo Vice-Presidente. Neste caso, existe também um diretor de Suprimentos que também assina o documento, assim, no final existem quatro assinaturas no papel dando mais segurança a este procedimento e sempre respeitando a disponibilidade orçamentária.

Clube D

Neste caso os dois, o lado Profissional e o lado Leigo. São necessárias três assinaturas no papel de pedido de compra. Um propõem (Técnico e Professor), outro aprova (Gerencia de Esportes) pelo lado profissional e outro aprova que o lado da Diretoria. Quem faz a avaliação e os devidos orçamentos é o departamento de compra. É muito importante estas três assinaturas para promover maior segurança na responsabilidade administrativa / financeira.

Clube E

Aprovado pelo MY / FLY sem que seja necessário intervenção da Diretoria.

Clube F

Inicia-se em cima de temas já discutidos, e de custos já levantados durante a confecção do orçamento. Após a aprovação da Diretoria a Gerência de Esportes executa o orçamento. Não há autonomia da Gerência provocar despesas de forma independente. Todos os documentos sempre necessitam de assinatura da Gerência de Esportes, da Diretoria e do financeiro para serem executadas.

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo

Sexo

☐
☐

Masculino

Feminino

RG

Data de nascimento

Endereço completo

CEP

Fone

e-mail

2. RESPONSÁVEL LEGAL

Nome completo

Natureza (grau de parentesco, tutor, curador, etc.)

Sexo

☐
☐

Masculino

Feminino

RG

Data de nascimento

Endereço completo

CEP

Fone

e-mail

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

--

2. Pesquisador Responsável

--

3. Cargo/Função

--

4. Avaliação do risco da pesquisa:

☐

RISCO MÍNIMO

☐

RISCO BAIXO

☐

RISCO MÉDIO

☐

RISCO MAIOR

(Probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

--

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

1. Justificativa e os objetivos da pesquisa;

Quanto aos objetivos:

2. Procedimentos que serão utilizados e propósitos, incluindo a identificação dos procedimentos que são experimentais;

3. Desconfortos e riscos esperados;

4. Benefícios que poderão ser obtidos; e

O benefício principal será apontado pelo resultado da pesquisa.

5. Procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

1. Acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas;
2. Liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência;
3. Salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade; e
4. Disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

--

VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

--

VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

assinatura do sujeito da pesquisa

José Arthur Fernandes Barros

ou responsável legal

RG. 13.565.292-3

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa devem ser respondidos por um Gestor Profissional do Clube.

Consideramos Gestor Profissional, o primeiro colaborador responsável pela área de Esportes na linha hierárquica do Clube e que seja remunerado.

Objetivos

Os instrumentos de pesquisa visam levantar informações acerca da Estrutura Organizacional e fatores de funcionamento dos Clubes Sócioesportivos do Estado de São Paulo.

Confidencialidade

A informação prestada será mantida em confidencialidade absoluta não sendo mencionados o nome do Clube e os dados pessoais do respondente ou de qualquer outra pessoa citada nas respostas.

É imprescindível o preenchimento e assinatura do Termo

QUESTIONÁRIO

Importante

Sua colaboração é de grande importância para o estudo, portanto, por favor leia com atenção e responda todos o questionário.

Identificação do Respondente

1.	Nome do Respondente:	
2.	Cargo:	3. E-mail:
4.	Telefone de Contato:	5. Celular:
6.	Formação:	
7.	Pós-Graduação:	

Identificação do Clube

1. Nome Completo do Clube:
2. Data de Fundação:
3. Cidade:
4. Endereço Completo:
5. Bairro:
6. CEP:
6. Complementos:
7. Telefone:
8. E-mail:
9. Tempo de Existência:
10. Ano de Constituição legal:
11. Forma Jurídica:
12. O Clube é filiado em algum tipo de Associação, Sindicato, etc.
() Sim () Não
13. Se sim, quais?
14. Duração do Mandato da Diretoria Eleita:
() 2 anos () 3 anos () 4 anos () + de 4 anos
15. Quanto ao número de associados do Clube, indique:

Categoria de Associado	Quantidade
	Total

16. Número de Funcionários do Clube:
17. Número de Funcionários do Dep. de Esportes:
18. Número de Professores / Técnicos do Esporte:
19. Número de Funcionários Administrativos do Esporte:
20. Página na Internet:
10. Área total do Clube:
11. Área construída do Clube:
12. As instalações do Clube são:
() Próprias () Comodatárias () Alugadas () Cedidas
13. Qual a Finalidade do Clube no Estatuto:
() Esportivo () Recreativo () Cultural () Social () outro, qual?
14. O Estatuto foi reformado nos últimos 10 anos? () Sim () Não
Se sim, qual o ano da última alteração:
15. O Clube faz Planejamento: () Anual () Plurianual (baseado no orçamento)
16. O Clube tem Plano Diretor: () Sim () Não
17. O Clube tem um Planejamento formalizado? () Sim () Não
No caso de Planejamento Estratégico, indique
Missão: _____
Valores: _____
Objetivo: _____
Se é realizado outro tipo de Planejamento, ele é () anual () plurianual
18. Como você classificaria o porte do Clube?

- () Grande, () Médio, () Pequeno;
19. E qual a sua característica principal?
()Cidade, ()Campo, ()Sócioesportivo, ()Social, ()Esportivo,
()late Clube, () Outro _____.
20. Qual a principal fonte de receita do Clube?
R.:
21. Conselhos
O clube possui quais conselhos dos descritos abaixo?
() Conselho Consultivo () Conselho Fiscal () Conselho Deliberativo
() Não há Conselhos () Outros: Conselho de Justiça
() Conselho de Orientação
() Comissão Social Feminina
22. Diretoria, Descreva Cargos e Quantidades.
- _____
23. Como se caracteriza o processo eleitoral para a Diretoria do Clube?
() eleição direta pelos associados
() eleições indiretas (pelos conselheiros e/ou diretoria)
() outra : _____

24. No Clube existe algum Diretor remunerado? () Sim () Não
Qual (is) : _____
25. Gerentes / Assessores
Assinale a quantidade pessoas em cada cargo.

26. Outros cargos de chefia

27. Qual o Horário que normalmente você atende os seus Diretores e o Presidente? São muitos atendimentos por dia? Como é esta rotina?

28. O Clube tem Organograma?
Sim () Não ()
Caso sua resposta seja sim, solicito que esboce o organograma do Clube no espaço apropriado, ou envie imagem escaneada para zearthur@usp.br.
Se não, por favor esboce o que você considera como um possível Organograma do Clube.
29. Quantos cargos existem entre o maior e menor cargo do Clube?
_____ .
- Observações:

ANEXO 3

INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Caso haja um organograma formalizado, ele condiz com a realidade, ou seja, retrata as relações que acontecem no funcionamento do dia-a-dia do Clube? Se não, você vê a necessidade da implementação de um. Explique qual seria o impacto na gestão do Clube.

R.:

2. Você consegue identificar a ocorrência de mudanças organizacionais implementadas e seus impactos na gestão da área de Esportes? Algumas destas mudanças foram decorrentes de mudanças no Estatuto, estabelecimento/alteração de Plano Diretor ou Plano Plurianual nos últimos 10 anos?
 - a) Se sim, qual (ais) foram os impactos na área de Esportes (estrutura administrativa, programas/atividades, recursos humanos, materiais).
 - b) Se não, na sua opinião deveria ocorrer alguma?

R.:

3. A atual estrutura organizacional do Clube permite o cumprimento da Missão/Objetivo e está condizente com os seus valores e tradição?

R.:

4. Em que âmbito são tomadas as decisões relativas ao planejamento anual (ou plurianual) do Clube (Diretoria, Gerência)? Você participa? De que forma?

R.:

5. As decisões referentes aos projetos, a oferta de atividades e serviços prestados aos associados são tomadas pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique

R.:

6. As decisões referentes a recursos humanos técnicos e administrativos (contratação, promoções, etc.) são tomadas pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique.

R.:

7. As decisões referentes as despesas de compra, pagamento, inscrições em campeonatos, e demais processos administrativos que signifiquem custos são aprovados pelo Gestor Profissional ou pelo Gestor Leigo? Explique e fale sobre a sua participação na tomada de decisão.

R.: