

OS CLUBES SÓCIO-ESPORTIVOS DE NOVO HAMBURGO-RS: O MODELO DE GESTÃO

RAQUEL W. SILVEIRA
PROF. ME. LEANDRO ANDRÉ FLECK
PROF. DR. LUIZ FERNANDO FRAMIL FERNANDES
Centro Universitário Feevale
Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento Regional
Novo Hamburgo - RS
leframil@feevale.br

Palavras iniciais sobre os clubes sócio-esportivos e a sua gestão

Os clubes esportivos sociais caracterizaram-se como associações ou sociedades civis sem fins lucrativos que são regidos Código Civil Brasileiro. Também, essas associações ou sociedades apresentam um estatuto como uma constituição jurídica própria, que apresenta normas e regulamentos internos (CAPI & MARCELINO, 2009). Os autores propõem ainda, baseados na Confederação Brasileira de Clubes (CBC), que o Clube esportivo social, para fins de caracterização, é aquele cuja “estrutura é composta por equipamentos esportivos (quadras, piscinas, salas de jogos, etc.). Também, se caracterizam por programações com atividades físico-esportivas e eventos sociais (festas, shows, bailes), além da possibilidade de maior segurança aos seus frequentadores” (CAPI & MARCELINO, 2009, p 465).

Nesse sentido, o estudo pretendeu entender como são os modelos de gestão dos clubes sócio-esportivos em relação aos espaços destinados ao esporte como lazer. Também, busca-se através do estudo aclarar a adequação ao ambiente dos clubes sócio-esportivos, entender a gestão desses clubes e identificar as principais estratégias dos clubes sócio-esportivos.

Para se chegar aos modelos de gestão dos espaços de esporte como lazer, dos clubes esportivos sociais, passa-se pelo entendimento dos significados atribuídos ao esporte. Opta-se, nesse estudo, pelo que apresenta Marques, Almeida e Gutierrez (2007) referentes à forma de manifestação do esporte, divididos entre as modalidades esportivas e os sentidos para a prática. Os autores apresentam que o esporte se expressa de duas formas: o sentido que lhe é dado; e, da modalidade esportiva em questão. Na primeira categoria diz respeito às razões da prática e os valores transmitidos por ela, que as condições sociais, culturais e a história dos indivíduos influenciarão na concepção da atividade. Os valores transmitidos diferenciados de acordo com o sentido da prática determinam entre práticas esportivas de alto rendimento como segregação, comparações objetivas e concorrência; e outros valores que transmitam inclusão, autovalorização e cooperação, característicos do lazer (CRUZ e FERNANDES, 2010). Na segunda categoria (GUTIERREZ e ALMEIDA, 2007, p. 231) afirmam que [...] encontramos às diversas modalidades esportivas que se caracterizam por regras e normas de ação próprias e compõem universos diferentes [...]. As modalidades esportivas citadas pelos autores são o boxe, o futebol, o voleibol e a natação, entre tantos, caracterizadas por entidades reguladoras (Confederações, Federações, Ligas e Associações), as organizações de prática e de administração do esporte.

Para tanto, apresentam um Modelo de concepção determinante para as formas de manifestação do esporte, caracterizado por um lado pela modalidade esportiva, caracterização por suas regras, história e forma de disputa e, por outro, pelo sentido para a prática, com o seu contexto cultural, valores morais e significado da prática. Encontramos então em Gutierrez e Almeida (2007), baseados nos estudos de Bracht (1997, p. 12) duas formas de manifestação do esporte, quanto ao seu sentido e que nos parece adequado adotar como baliza teórica para determinar a natureza dos espaços esportivos estudados: a) o Esporte de alto rendimento ou de espetáculo; e, b) Esporte enquanto atividade de lazer.

Interessa-nos sobremaneira o sentido de esporte enquanto atividade de lazer para o estudo. Relendo autores como (BRACHT, 1997; STIGGER, 2002; GUTIERREZ e ALMEIDA, 2007) observa-se que o esporte como atividade de lazer não é homogêneo. Neles se encontra

práticas derivadas do alto rendimento, com suas regras, normas formais e praticadas em espaços que o reproduzem e, por outro lado, a re-significação da prática esportiva, com uma diferenciação de objetivos, princípios e valores transmitidos, visualizando-se adaptações de regras, espaços, materiais e participantes (BURRIEL y PALOMA, 1994).

O modelo de gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e dá suporte à decisão (PEREIRA et. al, 2008). Também, temos que considerar que a [...] existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada. (FERREIRA et al., 2009, p. 19).

Isso presume que a inclusão de crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, sob grau de autonomia dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho e os princípios que determinam a postura gerencial. Sendo assim, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo (PEREIRA et. al, 2008). Em outras palavras, o modelo de gestão é conjunto de peculiaridades da organização e esse padrão particular influencia todas as demais decisões e áreas da empresa, para que todas convergem a um ideal comum.

É importante salientar que desde os tempos de Taylor até os nossos dias houve uma sucessão de modelos e teorias de gestão (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997). Nesse estudo opta-se pelo decurso de modelos de gestão trilhado por Ferreira et al (2009), esses agrupam os modelos utilizados nas organizações em três categorias: perspectiva estrutural, cuja ênfase se encontra na forma; perspectiva humanística, com ênfase na forma, mas, onde já se percebe um deslocamento para a função. E, por fim, a perspectiva integrativa, onde a preocupação é com a função, cuja preocupação domina as organizações dos dias atuais, considerando a existência de um ambiente extremamente instável, proveniente da abertura dos mercados, à concorrência global e ao rápido avanço das tecnologias e, por conseqüência, da informação (2009, p. 20).

A abordagem estrutural de Ferreira et al (2009) composta por um conjunto de contribuições teóricas que revelam uma visão mecanicista de mundo e uma forte influência das ideologias racionalistas que marcaram a Revolução Industrial e a sociedade. Está centrada em três marcos teóricos: a teoria da abordagem mecânica, que tem como principais formuladores Taylor, Ford e Fayol, pioneiros na proposição de arranjos organizacionais sistematicamente formulados, dando origem aos modelos de gestão intencionalmente orientados pra fins determinados. O modelo burocrático que pretendeu proporcionar aos gestores instrumentos adequados de controle, baseados na disciplina e na previsibilidade e a teoria da decisão, cuja abordagem administrativa está carregada de aspiração de controle e previsibilidade típica da abordagem estrutural.

Nessa abordagem vêem-se as lacunas existentes em relação ao ser humano e seu papel nas organizações. Os trabalhadores eram vistos como um dos diversos insumos produtivos, assim como equipamentos, matéria prima e energia. O trabalhador deveria apenas emprestar sua força física a produção, sendo que sua inteligência, capacidade criativa e sentimentos eram dispensáveis.

O enfoque humanístico tem uma longa história, mas seu início ocorreu na tentativa de consolidar o enfoque humano nas teorias das organizações. Surgiu em oposição à teoria mecânica e teve como marco inicial à escola das relações humanas, cujos principais autores são Elton Mayo (1933) e Kurt Lewin (1935). Com isso, a escola das relações humanas, tem por idéia central desvendar a complexidade do ambiente em que o homem está condicionado e suas necessidades (RIBEIRO, 2006). Essas idéias estão centradas nas experiências de Mayo que trouxe como importante conclusão a necessidade de ver o trabalho como uma atividade coletiva e que as pessoas tem uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo. (FERREIRA ET AL, 2009).

É importante esclarecer ainda, que a liderança pode aparecer de duas formas: a formal, a qual é exercida por pessoas com cargos de autoridade na organização e a informal, que são pessoas que são influentes por suas habilidades especiais (SILVA, 2007).

A outra escola que contribuiu é a do comportamento humano, anexa à abordagem humanística. As principais teorias que balizam essa escola são a teoria de X e Y, de autoria de Douglas McGregor e a teoria das necessidades humanas e da motivação, elaboradas Abraham H. Maslow. “A teoria X via o homem como um ser indolente e preguiçoso, que procura trabalhar o mínimo, e o faz visando receber recompensas salariais ou materiais e não em busca de satisfação pessoal” (RIBEIRO, 2006, p. 73). A teoria Y onde o gestor adota um estilo mais flexível, esta alicerçada nos princípios humanísticos, as pessoas não são resistentes as necessidades organizacionais, a motivação, a busca pelo desenvolvimento e a responsabilidade estão presentes nessas pessoas (CARAVANTES et al, 2007).

A abordagem humanística buscou superar as limitações dos primeiros modelos de gestão, nos quais o ser humano era visto apenas como insumo do processo produtivo. Porém, Ferreira (2009, p. 101), apresenta que as principais críticas a abordagem humanística, apesar dela “possuir características bem distintas das encontradas na abordagem clássica, a abordagem humana apresenta algumas fraquezas semelhantes, entre as quais se destaca a falta de foco na integração entre as organizações e o ambiente a qual está inserida”.

O termo integrativa aborda as “contribuições encontradas nas duas perspectivas anteriormente destacadas: a estrutural e a humana” (FERREIRA, 2009, p.104). A abordagem integrativa revela sua importância por estar ocorrendo nos dias de hoje, sendo desenvolvida com as mudanças contínuas de mercado e das complexidades empresariais.

A abordagem integrativa tem a contribuição da teoria dos sistemas, a teoria da contingência e a gestão estratégica. Dentre os principais conceitos da teoria geral dos sistemas, Ferreira et al (2009) destaca-se que cada organização é um sistema e dentro delas há outros vários subsistemas. Por sua vez, a empresa faz parte de um supersistema, o qual é constituído pelas instituições as quais se relaciona. As empresas necessitam do ambiente para funcionar, precisam do aporte de matéria-prima, de pessoas, de recursos de diversas naturezas, entre outros. Denominando assim, um sistema aberto. A estrutura da empresa é fundamental para seu funcionamento, dependendo dela a capacidade da organização de responder as demandas do ambiente.

Com isso, dar-se a entender que as instituições estão em freqüente relação com o sistema maior, que é o ambiente, mas havendo sempre a necessidade da manutenção de sua estrutura interna, estando assim preparada as mudanças de mercado. Evitando assim a entropia do sistema.

A partir dos estudos da teoria dos sistemas, surgiu também a teoria contingencial, por volta da década de 60. Tanto Ferreira et al (2009) como Caravantes et al (2007) explicam que o termo contingência pode ser mais facilmente aplicado às questões gerenciais, pois há adequações e ajustes permanentes na estrutura empresarial aos seus ambientes. Nesta linha de pensamento, segundo os mesmos autores, a teoria da contingência prega que não há uma melhor maneira de organizar e, uma determinada forma de organizar não será igualmente eficaz para todas as situações.

Devido às assíduas mudanças do ambiente, uma estrutura que serve para uma empresa, pode não servir para a outra e assim como, que não poderá servir para a mesma empresa algum tempo depois. Ou seja, para a contingência é necessário buscar um equilíbrio para poder alterar sua forma de organizar de acordo com o que o ambiente exige. Pode-se considerar então, que a teoria da contingência tem por principal característica o conceito de não haver uma melhor maneira de administrar, em razão das constantes mudanças ambientais e internas da organização, não podendo existir uma solução única para todas as organizações, já que estão em ambientes diferentes. Há necessidade contínua de adequação a novos contextos (RIBEIRO, 2006).

Inicialmente, para desenvolver os preceitos da gestão estratégica, é necessário se conceituar o termo estratégica, que conforme os estudiosos advêm de origem Grega e designava a habilidade e qualidade do general. Devido a isso, a estratégia sempre esteve muito vinculada à guerra e a jogos políticos (SERRA, TORRES e TORRES, 2003, apud FERREIRA et al, 2009). Atualmente, no âmbito administrativo, a estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, por meio de um procedimento formalizado e articulador de resultados (HENRY MINTZBERG, 1995, apud RIBEIRO, 2006). Conforme Ferreira et al (2009), na administração estratégica, um dos autores mais expressivos foi Mintzberg, sendo ele responsável por organizar e classificar em dez escolas as contribuições produzidas por outros autores, dissecando os conteúdos das teorias e avaliando as vantagens e desvantagens. Ainda segundo Ferreira et al (2009), as dez escolas foram divididas em dois conjuntos: prescritivas e descritivas.

A abordagem prescritiva busca padronizar certas situações e sua maneira de controlar. É uma abordagem voltada para princípios normativos que devem reger o modo de fazer dos processos dentro da organização, explicando como ela deve funcionar.

As escolas descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com o como do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato. Em seus trabalhos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), aborda que as escolas descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Como questão relevante se pode considerar que existe uma relação entre prescrição e estabilidade e, inversamente, entre descrição e instabilidade. Assim como, quanto mais centralizados os sistemas organizacionais, maior será a tendência pela abordagem mecanicista; em contrapartida, quanto mais flexível e complexo a estrutura organizacional, mais importante é a adesão por modelos mais sofisticados (FERREIRA et al, 2009).

Metodologia

O presente estudo configura-se como qualitativo descritivo, tendo como lócus os espaços destinados ao esporte como lazer dos clubes sócio-esportivos da cidade de Novo Hamburgo /RS. Para o estudo buscou-se os clubes que tradicionalmente caracterizados na sua trajetória histórica como sócio-esportivos e, aqueles, que se dispuseram a participar. Para a detecção dos modelos de gestão e das estratégias utilizadas pelos clubes sócio-esportivos, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os atores responsáveis pela gestão dos espaços e a observação "in loco" do funcionamento e da utilização dos espaços esportivos dos clubes. Para a obtenção dos resultados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo das informações arrecadadas, que permitiu a identificação e descrição dos modelos de gestão e das estratégias adotadas, bem como, a relação existente entre esses modelos e as estratégias adotadas.

Os Clubes e seu modelo de gestão

O caminho encontrado para a análise e discussão do modelo de gestão adotado pelos clubes sócio-esportivos de Novo Hamburgo é o proposto por Ferreira et al (2009) e o que proporcionou após a análise dos resultados, como categorias de análise: O Clubes e o ambiente; A Gestão; e, As Estratégias, que se passa a discutir agora.

Os clubes estudados são tradicionais na cidade de Novo Hamburgo – RS e possuem sede social e esportiva em boas condições na zona urbana da cidade. Tem em seus espaços instalações voltadas para o lazer e para o esporte, apresentam amplos salões apropriados para as atividades sociais e culturais, como festas, bailes e shows. Espaços esportivos voltados para as duas formas de manifestação do esporte quanto ao seu sentido, defendido por Gutierrez e Almeida (2007), o esporte enquanto atividade de lazer e, também, para o esporte de alto rendimento ou de espetáculo.

O interesse do estudo está voltado para a prática esportiva e a vocação que balizou a fundação e o funcionamento desses clubes. Nesse sentido, vê-se que há distinção entre a aptidão de cada um deles. O maior, tanto em tamanho de suas instalações, quanto em número de sócios, fundado com base da tradição germânica que baseia a população da cidade, teve sua origem na ginástica e em esporte que representam essa herança, como o Punhobol. Outro, trás em seu nome a vocação pelo qual foi fundado, o tiro esportivo. enquanto que o terceiro teve sempre a prática esportiva vinculado a sua característica elitista, o tênis.

Com o passar dos anos motivados pela necessidades e interesses dos associados, esses clubes foram se adaptando e apresentando novas possibilidades de prática esportiva. Motivados por essa necessidade dois deles, devido ao imperativo de ambiente mais adequado, buscaram novos espaços no escopo urbano da cidade. Esses clubes apresentam diversas possibilidades para a prática do esporte a seus associados, como quadras poliesportivas, quadras de tênis e padel, parques aquáticos, o maior clube tem piscina aquecida, campos de grama e areia, para prática do futebol e voleibol, estante de tiro e pista de bicicross.

Também, há que destacar a utilização de espaços e instalações dessas agregações, inicialmente funcionando prioritariamente aos associados, tem aberto suas portas e, por consequência, seus serviços a não sócios. Essa postura dá-se pela necessidade desses clubes de se adequarem a forma como as pessoas compram serviços de lazer, como se pode ver na fala do presidente de um dos clubes [...] As pessoas mudaram o foco daquilo que vão fazer como lazer. Elas preferem pagar separadamente por aquilo que gostam de fazer. Elas vão a um determinado lugar jogar tênis e pagam por aquilo, aí vão a outro lugar para tomar banho de piscina.

Pode-se então verificar que devido às assíduas mudanças oriundas das necessidades e do ambiente, parece que a estrutura e a finalidade desses clubes, como o afirmado pelo Vice-Presidente de um deles [...] há uma mudança dentro do quadro social sobre os interesses, seguem os preceitos da contingência. Ou seja, para a contingência é necessário buscar um equilíbrio para poder alterar sua forma de organizar de acordo com o que o ambiente exige.

Nesse sentido, e balizados na teoria da contingência, visto que sua principal característica é o conceito de não haver uma melhor maneira de administrar, em razão das constantes mudanças ambientais e internas da organização, (RIBEIRO, 2006) os clubes buscaram adequar-se as necessidade contínuas e aos novos contextos.

A gestão

Vêem-se clubes concebidos a partir das leis que vigoram para as associações ou sociedades civis vigentes e os seus conjuntos de normas e regulamentos internos estruturados pelos respectivos estatutos. Como são previstos nos respectivos estatutos de cada clube, esses são geridos por associados eleitos pelos demais sócios para exercerem cargos, sem remuneração, por um período determinado. Também, quanto aos objetivos encontram-se similitudes entre eles, são concebidos visando serem espaços e equipamentos de lazer de seus associados.

Pode-se identificar, em cada um deles, um Conselho Deliberativo, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva como órgãos diretivos. As diferenças estão marcadas pelo modelo de gestão adotado por cada um e, também, pelo que se pode apurar na fala de seus dirigentes pela característica e situação financeira de cada um deles.

Essas constatações acham-se de acordo com os pressupostos de Capi & Marcelino (2009) em sua caracterização da figura jurídica dos Clubes Sócio-Esportivos. Porém, encontram-se clubes com dificuldades de atração dos sócios, principalmente dos mais jovens, tanto os já associados como para novos. Essas dificuldades associadas a alguns problemas ocasionados em gestões anteriores acarretam dificuldades financeiras a esses, que segundo seus dirigentes colaboradores do estudo, tem levado esses clubes a adotar e lançar produtos e serviços para não associados, contrariando em parte, seus objetivos e princípios. Porém, como o visto antes necessário pela contingência das necessidade contínuas e aos novos contextos.

O modelo de gestão adotado pelos clubes participantes desse estudo são consequência das crenças e valores característicos de cada um deles. Nesse sentido, os processos de gestão apresentam uma estrutura mais adequada no maior clube, que além da diretoria executiva, responsável pela gestão do clube, tem executivos contratados que desempenham a direção administrativa e esportiva do clube. Vê-se nesse mesmo clube funções de direção e coordenação estabelecidas [...] cada um tem a sua função, a qual deve ser desempenhada da melhor maneira possível, deve saber até onde pode ir ou não, numa preocupação com as necessidades dos dias atuais e adequação de atendimento as necessidades dos associados. Esses pressupostos, leva o clube a aproximar-se das idéias de Ferreira et al (2009) ao afirmar que a apreensão é com a função, cuja preocupação domina as organizações dos dias atuais, considerando a existência de um ambiente extremamente instável e ao rápido avanço das tecnologias.

Já o outro extremo, nos demais clubes a gestão é exercida pela diretoria executiva e o quadro de pessoal atua somente a nível operacional. Diferentemente do clube visto anteriormente, essa postura percebida através da fala do Presidente de um clube [...] exerço a função de presidente executivo aqui no Clube Grêmio Atiradores de NH, também exerço funções na área financeira, dentro da área administrativa, representa um distanciamento de adaptação as necessidades atuais. Também, em relação aos funcionários, nesses clubes parece não haver uma apreensão com o desenvolvimento e valorização desses e que o ser humano é visto apenas como insumo do processo produtivo (FERREIRA ET AL, 2009), [...] temos alguns funcionários e os próprios departamentos fazem alguma coisa, por exemplo: algum reparo, limpeza.

Pode-se perceber então, que embora esses também estejam preocupados com a instabilidade do ambiente e façam algumas ações em direção a adequação, sua prática de gestão apresenta lacunas em relação ao ser humano e seu papel nas organizações, como também, na utilização de ferramentas de gestão.

A Estratégia

Partindo do pressuposto que, no âmbito administrativo, a estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, por meio de um procedimento formalizado e articulador de resultados (RIBEIRO, 2006), podem-se transferir esses conceitos para os clubes sócio-esportivos e sua gestão. Nesse sentido, parece que os clubes estudados trabalham com duas grandes linhas estratégicas: resgatar a cultura de clube na sua origem; e, criar uma nova cultura de clube.

Novamente encontram-se posturas diferentes entre o maior clube e os demais. Enquanto que maior clube a principal estratégia está na criação de uma nova postura de clube representada por inovações na idéia de serviços, da adequação do esporte aos moldes de adaptação aos novos tempos [...] o clube trás o seguinte lema: o esporte precisa ser e trazer prazer, nas palavras da diretora administrativa. Esse é o indicativo do clube para um novo cliente, com um novo perfil, segundo acredita a diretora administrativa, de um associado com novas necessidades e que busca na sua associação a satisfação de seus desejos em termos de lazer.

Já nos demais clubes, embora haja também um reconhecimento dessa nova postura dos seus associados e a grande concorrência existente em espaços fora do clube, à busca pelo resgate da cultura de clube na sua origem, parece ser a principal estratégia. Nesse sentido, muitos dos objetivos e, por consequência, suas ações são para fazer com o associado utilize [...] o clube como segundo pátio da sua casa [...] resgatar o tempo em que vir a um clube era prazeroso, segundo o Vice-Presidente de um deles. Ou ainda, o que apresenta o Presidente do outro [...] consiste a retomada de, das atividades principais do clube, tanto na área de esporte, quanto social e cultural. Porém, a preocupação em modificar as ações do clube visando adequá-lo aos novos tempos, onde os [...] tempos são outros, pois houve uma modificação comportamental

nas pessoas e o clube sofreu com isto, na fala do Presidente, aproxima o objetivo do clube em busca de ações que possam satisfazer os desejos dos clientes.

Vê-se então que há certa preocupação na padronização de certas situações que ocorrem com o novo momento dos clubes visando controlá-la. Essa apreensão aproxima os clubes da abordagem prescritiva, pois essa busca padronizar certas situações e sua maneira de controlar. Também, não se pode desconsiderar que os clubes, principalmente o maior deles, volta-se para o processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com o como do comportamento estratégico ideal, aproximando-se das escolas descritivas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao afirmarem que essas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado com a descrição de como as estratégias são

Palavras Finais

Este estudo encerra-se sem a pretensão de ser conclusivo, mas sim de refletir acerca da gestão dos clubes sócio-esportivos, mais especificamente os de Novo Hamburgo-RS, no que diz respeito aos espaços e as políticas de esporte como atividade de lazer.

Pode-se constatar que os clubes estudados em relação à adequação ao ambiente estão balizados pela teoria da contingência, visto que em razão das constantes mudanças ambientais e internas da organização, clubes buscaram adequar-se as necessidade contínuas e aos novos contextos.

Em suas gestões há uma diferenciação entre eles. No clube maior há uma apreensão com a função, considerando a existência de um ambiente extremamente instável e ao rápido avanço das tecnologias. Já nos outros clubes estudados, embora esses também estejam preocupados com a instabilidade do ambiente e façam algumas ações em direção a adequação, sua prática de gestão apresenta lacunas em relação ao ser humano e seu papel nas organizações, como também, na utilização de ferramentas de gestão.

Nas estratégias utilizadas por esses como pressuposto de que, no âmbito administrativo, a estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, vê-se que há certa preocupação na padronização de certas situações que ocorrem com o novo momento dos clubes visando controlá-la. Porém, não se pode desconsiderar que o processo de formulação de estratégias e a menor preocupação com o como do comportamento estratégico ideal, principalmente o maior dos clubes, torna-se o viés estratégico.

Bibliografia Referenciada

- BRACHT, V. Educação Física e Aprendizagem Social. 2.ed. Porto Alegre: Magister, 1997
- BURRIEL y PALOMA, Joan Carles. Análisis y Diagnóstico Del Sistema Deportivo Local: Punto de Partida para el Diseño de Políticas Deportivas Municipales. Barcelona: APUNTS, Educación Física y Deportes, (1994) p 38-45.
- CAPÍ, André Henrique Chabaribery e MARCELINO, Nelson Carvalho. **Clubes Social-Recreativos: Lazer, Associativismo e Atuação Profissional**. Revista da Educação Física/UEM. Maringá, v. 20, n. 3, p. 465-475, 3. trim. 2009
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.
- FERNANDES, Luiz Fernando Framil e CRUZ, Bárbara Crasnhak da. **Os Espaços destinados ao esporte como atividade de lazer no município de Novo Hamburgo-Rs: Uma análise da natureza, distribuição e tipologia**. Journal of International Federation of Physical Education, Volume 75 - Special Edition – ARTICLE I (2005) p 658-661
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Cengage Learning, 1997.
- FERREIRA, Victor C. P.; CARDOSO, Antonio S. R.; CORRÊA, Carlos J. e FRANÇA, Célio F. **Modelos de Gestão**, 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GUTIERREZ, GL e ALMEIDA, MAB. **Subsídios teóricos do conceito cultura para entender o lazer e suas políticas públicas.** Conexões Revista Digital, v. 2, n 1, Campinas-SP: Unicamp, 2004.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Esporte:** um fenômeno heterogêneo: estudo sobre o esporte e suas manifestações na sociedade contemporânea, Revista Movimento. Porto Alegre, v. 13, n. 03, p. 225-242, setembro/dezembro de 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José; CORRAR, Luiz João; LIMA, Emanuel Marcos. **A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol:** Uma Análise da Correlação entre Performance Esportiva e Resultado Operacional. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2008

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

SILVA, Claudio Vicente Ferreira; CAMPO FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Gestão de Clubes do Futebol Brasileiro:** Fontes Alternativas de Renda, Rio de Janeiro, n. 1, p. 195 – 209, jan./nov. 2006.

STIGGER, M.P. **Esporte, Lazer e Estilos de Vida:** Um estudo etnográfico. Campinas-SP: Autores Associados, 2002.

Prof. Dr. Luiz Fernando Framil Fernandes

51 92836784

leframil@feevale.br