

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA
EM CLUBE

Cláudio Sérgio Guassi

Orientador : Antonio de Pádua Báfero

Monografia apresentada à Universi
dade Estadual de Campinas, como
requisito parcial para conclusão
do Curso de Especialização em
Ciências do Esporte.

Campinas - SP
Janeiro - 1994

ÍNDICE

TCC/UNICAMP
G932a



1290002445

I - Introdução	01
II - Clube : Sua Importância e Função	02
III - Noções Gerais sobre Administração	04
IV - Proposta de Organograma para Departamento de Esportes de Clube	08
V - Conclusão	11
VI - Bibliografia	12

Introdução

Com este trabalho, queremos colaborar com as pessoas, profissionais e dirigentes, ligados à Educação Física e aos Esportes, a fim de que deem mais atenção a um tema pouco conhecido e as vezes estranho à alguns, a Administração Esportiva.

Temos visto que muitas vezes a decepção pela desclassificação, o fracasso dos eventos, a deterioração e falta de materiais, não faz as pessoas pararem para pensar sobre as causas do insucesso, segue-se adiante como se nada tivesse acontecido, ou como se aquilo fosse normal.

E no próximo ano vai acontecer isso novamente ?

A grande maioria gostaria que tudo fosse diferente, que as vitórias viessem, que o evento fosse perfeito.

Vemos então a necessidade que todos temos em pensar um pouco mais em Administração Esportiva.

Clube é o local onde pessoas se reúnem para conversar, jogar, dançar e praticar outras atividades que, individualmente são escolhidas como modo de lazer.

É para oferecer um lazer eficiente e planejado que deve existir pessoas capacitadas por trás destas atividades.

Clube - Sua Importância e Função

Clube é muitas vezes entendido como sendo simplesmente "Time de Futebol", movido principalmente pela paixão de sua torcida, da qual fazem parte pessoas que nunca terão condições de participar e frequentar o verdadeiro clube, com piscinas, ginásios, jardins, etc, onde a equipe de futebol profissional é um expoente, das mais diversas modalidades esportivas e atividades sociais e recreativas existentes no clube. Para entendermos o que seja clube, devemos iniciar pelo entendimento de Grupo Social, como afirma Weil (1983), Grupo é toda reunião de indivíduos em torno de um objetivo.

Pessoas que se encontram, que se reúnem para jogar 'futebol, estudar insetos, construir uma ponte, ou, simplesmente conversar, constituem grupos sociais, por terem o mesmo objetivo.

O grupo pode formar-se espontaneamente, como é o caso de crianças num parque de diversões, que se procuram sem se conhecerem para brincar juntas; é o caso também de pessoas que se reúnem para resgatar pessoas de um acidente automobilístico ou ainda, num escritório ou oficina, para conseguir, da direção superior, aumento de salário.

Quando a formação do grupo foi voluntariamente planejada, antes de ser formado ou depois da sua aparição espontânea, podemos falar de Grupo Organizado.

Clubes, times esportivos, turmas de alunos, comissões técnicas ou políticas, batalhões militares, equipes de operários, são grupos organizados.

Os clubes geralmente são formados por grupos de pessoas com os mesmos objetivos, sendo que podemos afirmar que há paridade nos níveis social, cultural, político e econômico dos indivíduos, à fim de que haja homogeneidade nos comportamentos.

O Clube Social possibilita a associação de grupos de indivíduos organizados especificamente para a consecução de uma finalidade ou meta comum (Baferó, 1991).

De acordo com sua finalidade o grupo social pode ser classificado da seguinte maneira :

- pelo caráter emocional ou intelectual das relações entre seus membros;
 - pela natureza pessoal ou impessoal de suas relações;
 - pelo tamanho do grupo;
- popelausandutagãção.

Além do que, a formação de um grupo social é influenciada diretamente pela condição econômica de seus associados.

Para BAFERÓ (1991), o Clube Social, enquanto instituição, é uma estrutura decorrente de necessidade sócias básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta. Uma instituição apresenta as seguintes características :

- Um fim: na medida em que cada uma delas tem, como objetivo, a satisfação de uma necessidade social; são modos de comportamento mediante os quais os indivíduos se associam para fazer determinadas coisas;
- Um conteúdo relativamente permanente, onde os padrões, papéis e relações realizadas pelos indivíduos numa dada cultura são tradicionais e duradouros. Como toda a obra humana, estão, porém, sujeitos a modificações institucionais relativamente lentas;
- Uma estrutura: suas componentes tendem a manter-se em coerção e reforça-se mutuamente. Isto decorre do fato de os papéis sociais serem, em si mesmos, combinações estruturadas de padrões de comportamento;
- Uma estrutura unificada : funciona como uma unidade. Nenhuma instituição pode ser separada completamente das demais instituições porém funciona como uma série identificável de comportamentos humanos;
- É necessariamente carregada de valor, portanto, sua uniformidade repetida vem a ser código de conduta. Em algumas delas expressas em regras e leis escritas, porém exercendo, em sua maioria, uma pressão sócio sobconciente.

De acordo com as características de seus membros, hábitos e interesses, o espaço do clube vai se formando para dar continuidade ao modo de vida de seus membros.

Noções Gerais sobre Administração

Uma grande dificuldade para que haja uma boa administração em clube, é decorrente da falta de continuidade e de planejamento à longo prazo, devido principalmente à constante troca das diretorias.

CAPINUSSÚ (1985) diz que é impensável um setor em que o brasileiro ainda é reticente quanto à necessidade de um planejamento sério e criterioso. E a própria Educação Física também se ressentia bastante de programas organizacionais convenientemente planejados.

Daremos à seguir algumas noções gerais sobre administração :

Sob um prisma de síntese, Administração pode ser conceituada como uma tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos com maior eficiência, ou seja, com menor dificuldade e maior rapidez. Presentemente, a administração é um desempenho especializado em funções complexas, que não pode ser deixado à intuição simples ou ao acaso. Portanto, a administração deve ser encarada de forma científica, baseando-se na capacidade adquirida de administrar, em conhecimentos especializados de administração e na aplicação sistemática de conhecimentos administrativos. (CAPINUSSÚ, 1979)

PLANEJAMENTO

A antecipação de resultados a alcançar; definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, este é o planejamento.

No âmbito administrativo reconhecemos dois tipos de planos : os que estipulam objetivos ou metas e os que definem meios; estes últimos abrangem políticas, diretrizes, procedimentos, rotinas e métodos.

Objetivos expressam-se em termos gerais como, por exemplo, "atender bem os associados", "expandir as instalações

de clube", etc. As metas estabelecem as dimensões necessárias de tempo, espaço e qualidade dessas declarações gerais : " em 30 dias todas as quadras, ginásios e piscinas deverão estar reformados de modo a funcionar 16 horas por dia, atendendo 2 mil praticantes".

Políticas ou diretrizes são declarações de intenções para orientação das ações a serem seguidas por uma parte ou pelo todo da organização no sentido de seus objetivos e metas. Por sua vez, os procedimentos, as rotinas e os métodos são as formas de executar as diretrizes ou políticas.

O planejamento, é uma atividade que se refere em planos e se processa ao longo das ações, através de correções referenciadas pelo controle

ORGANIZAÇÃO

Há dois sentidos para a palavra organização :

- Unidade Administrativa e
- Função Administrativa.

Todas as organizações tem dois tipos de recursos : humanos e materiais ou financeiros.

Os recursos humanos devem ser compatíveis com os métodos e procedimentos previamente estabelecidos pelos planos. As diferentes rotinas solicitam diferentes pessoas para sua execução, deve-se solicitar pessoal adequado, caso não se disponha faz-se uso do treinamento.

Os recursos materiais são os equipamentos, máquinas, edifícios, instalações, etc., os financeiros são os meios monetários para a manutenção do funcionamento da entidade.

DIREÇÃO

A transmissão ideal de ordem envolve motivação para a ação. Isto significa que além da clareza da instrução, é necessário considerar as características próprias do subordinado. Também as condições ambientais e culturais podem ser levadas em conta se o gerente almeja operar em nível elevado. A direção é a função correspondente à ação do gerente na condução e liderança de seus subordinados para execução do planejado. O

gerente é um elemento encontrado nos mais diferentes níveis de preparo e sua atuação é proporcional a essa condição e à sua arte de liderança.

CONTROLE

O controle significa verificação da execução, avaliação dos resultados, comparando-os com os objetivos ou etapas de execução preestabelecidas pelos planos. A correção é o seguimento normal do controle. A função do controle é inerente à atividade gerencial.

Há dois pontos principais de atenção por parte do gerente diante da função do controle. O primeiro liga-se ao fato de que há uma natural tendência de controlar pessoas em lugar de fatos, o que conduz à deterioração do relacionamento entre os participantes da organização. O segundo é o da necessidade de formular planos de modo a permitir o controle. Nesse aspecto podemos entender porque os objetivos devem ser estipulados em dimensões qualitativas, quantitativas e de tempo.

AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Autoridade - é o direito de dirigir outras pessoas seguindo os objetivos da organização. Delegação de autoridade significa a ligação entre cargos da administração, numa hierarquia de níveis.

Responsabilidade - é o dever de cumprir tarefas correspondentes à autoridade delegadas. A responsabilidade está ligada à autoridade e não pode excedê-la nem ser delegada.

A divisão de trabalho dentro de um esquema de hierarquia implica necessariamente, atender as imposições de direção e subordinação - autoridade e responsabilidade - entre as unidades da organização e dentro de cada unidade.

LIDERANÇA

Os conceitos comumente difundidos distinguem o líder a partir de determinados traços. Ele seria aquele elemento do grupo que, graças às suas qualidades pessoais, tem, entre outras, a capacidade de influenciar os demais membros, seus se -

guiadores. Em geral, afirma-se que essas características de liderança são natas.

Nesse sentido, a instrução e o treinamento de liderança são válidos somente para os que já são líderes potencialmente. Trata-se de uma visão de liderança bastante individualista e estática.

Os resultados de várias pesquisas realizadas nos últimos anos para identificar quais são os traços do líder - físicos, psicológicos ou de personalidade -, foram decepcionantes e levaram os especialistas a abandonar a teoria da liderança nata ou baseada em determinadas características individuais. Os traços apresentados pelos vários estudos foram contraditórios.

As conclusões dos diversos estudos sugerem que a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação. Os traços de liderança não variam somente de líder para líder, mas o próprio líder deve agir diferentemente, de acordo com as diferentes situações, necessidades e características dos indivíduos com quem lida. O líder é aquele que interpreta as necessidades do grupo em função da situação vivida.

Os diferentes tipos de organização é uma variável fundamental na escolha dos estilos de liderança. Esses estilos devem variar de acordo com os objetivos, a natureza, os valores e as tradições da organização (Costa, 1979).

Proposta De Organograma Para Departamento de Esportes de Clube

A falta de profissionais especializados, a falta de uma remuneração adequada e a falta de preparo dos dirigentes, faz com que a Administração Esportiva nos Clubes, ainda não tenha conquistado seu espaço. O imediatismo existente na cultura do povo brasileiro, deveria dar lugar a preparação e organização para se alcançar um objetivo.

Assim diz CAPINUSSU (1979)... a solução mais racional seria a transformação dos clubes em empresas, permitindo que os diretores fossem profissionalizados. Aqueles que desempenhassem funções eminentemente técnicas seriam profissionais de Educação Física ou mesmo técnicos de administração de formação superior. O ideal seria recrutar profissionais de Educação Física cursados em Administração Esportiva; profissionais de Educação Física formados também em Administração. Aparentemente, contratando profissionais o clube vai gastar muito dinheiro, porém a rentabilidade dos trabalhos será bem maior.

A proposta de organograma de Departamento de Esportes que ora apresentamos, atingirá clubes onde não exista em nenhuma modalidade, principalmente nas coletivas, uma equipe profissional. Neste caso, acreditamos que deva ser criada uma estrutura especial para esta equipe e modalidade.

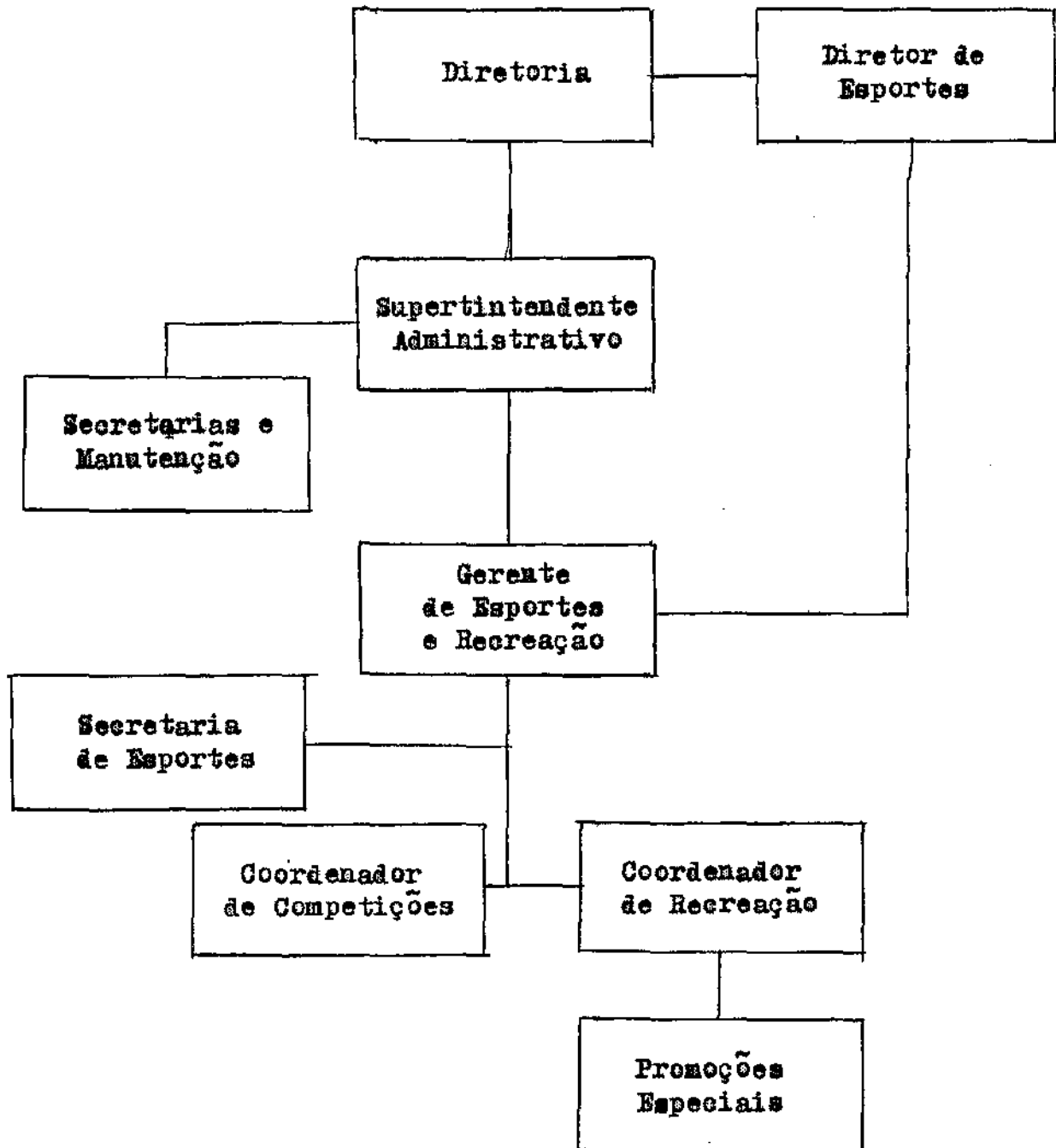
A intenção do organograma é ir de encontro com a preocupação que existente nos clubes, de dar aos associados uma estrutura eficiente, onde os sócios possam praticar esportes e ou atividade física, competindo pelo clube ou de forma simplesmente recreativa; de maneira sã e sem a preocupação da organização, pois há uma equipe de profissionais especializados trabalhando em prol do bem estar de todos.

Como podemos observar no organograma (Figura 1), o Diretor de Esportes, é representante da Diretoria do clube, no Departamento de Esportes, é o único neste organograma que não é remunerado. A seguir vem a pessoa do Superintendente Admi-

nistrativo, que comanda todos os setores do clube, funcionário de mais alto nível e capacitação em Administração, que vai estar ligado diretamente com a Diretoria.

O papel do Gerente de Esportes, cargo que deve ser ocupado por alguém que seja formado em Educação Física e que seja especializado em Administração Esportiva, ou formado em curso superior de Administração de Empresas, pois deve exercer funções basicamente administrativas, e de assessoria aos técnicos das diversas modalidades esportivas, sempre auxiliado por uma secretaria; além de ser contato direto com o Diretor de Esportes, é o Gerente de Esportes que coordena a integração dos Departamentos de Competições, onde se situa todas as modalidades seja coletivas ou individuais, que participem de competições oficiais pelo clube, responde por este departamento e Coordena dos de Esportes; do Departamento de Re recreação, setor comandado pelo Coordenador de Recreação, responsável pelas escolinhas e categorias das diversas modalidades esportivas que não tenham como objetivo a competição e sim o esporte como lazer, este departamento também é responsável pelas Promoções Especiais, ou seja, organização de eventos, que visem a participação e integração da maioria dos sócios frequentadores.

Organograma para Departamento
de Esportes de Clube
(Figura 01)



Conclusão

Há que existir na Educação Física e nos Esportes, como acontece, em outros setores, uma evolução de princípios de tal atividade, procurando melhores formas de se chegar ao successo.

O sucesso muito esperado pelos dirigentes, sucesso e esse, que deveria ser constante, e plano deveria ser bom; mas o que se consegue são poucos momentos onde o sucesso é a glória de uns poucos.

Acreditamos que os clubes devãviam procurar formas para captar mais recursos e investir em profissionais que possam elaborar um planejamento consciente e coerente, buscando alcançar os objetivos traçados pela Diretoria.

O que precisa ser almejado não é o sucesso pelo successo, e sim o sucesso pelo bem estar de todos.

Bibliografia

- CAPINUSSU, J. M. Teoria organizacional da Educação Física e Desportos.-- São Paulo : IBRASA, 1979.
- CAPINUSSU, J. M. Planejamento Macro em Educação Física e desportos.-- São Paulo : IBRASA, 1985.
- KWANNICKA, E. L. Introdução à Administração.-- São Paulo : Atlas, 1990.
- COSTA, L. P. Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos.-- Brasília : Depto. de Documentação e Divulgação, 1979.
- BÁPERO, F. A. Da Educação Física Escolar para a Educação Física Informal o Clube e a Prática Esportiva.-- Tese para obtenção do título de Mestre em Educação : Piracicaba, 1991.
- WEIL, P. Relações Humanas na Família e no Trabalho.-- Petrópolis : Vozes, 1983.