

**BEATRIZ LEME PASSOS CARVALHO**

**ASSOCIATIVISMO, LAZER E ESPORTE  
NOS CLUBES SOCIAIS DE CAMPINAS**

**Dissertação de mestrado apresentada a Pós-Graduação da Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas para a obtenção do título de Mestre em Educação Física.**

**Orientador: Prof. Dr. Jorge Sérgio Perez Gallardo**

**Campinas  
2009**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA  
PELA BIBLIOTECA FEF - UNICAMP**

C253a Carvalho, Beatriz Leme Passos.  
Associativismo, lazer e esporte nos clubes sociais de Campinas /  
Beatriz Leme Passos Carvalho. - Campinas, SP: [s.n.], 2009.

Orientador: Jorge Sergio Perez Gallardo.  
Dissertação (mestrado) – Faculdade de Educação Física,  
Universidade Estadual de Campinas.

1. Clubes. 2. Clubes esportivos. 3. Lazer. I. Perez Gallardo, Jorge  
Sergio. II. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação  
Física. III. Título.

(asm/fef)

**Título em inglês:** Community Associations, leisure and sports at social clubs in  
Campinas.

**Palavras-chaves em inglês (Keywords):** Social club; Sport club; Community  
association, leisure.

**Área de Concentração:** Educação Física e Sociedade.

**Titulação:** Mestrado em Educação Física.

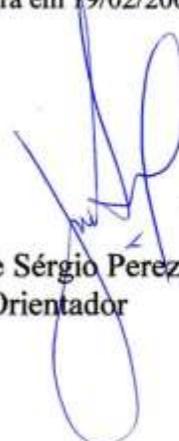
**Banca Examinadora:** Jorge Sergio Perez Gallardo. Paulo César Montagner.  
Luiz Antonio Silva Campos.

**Data da defesa:** 19/02/2009.

**BEATRIZ LEME PASSOS CARVALHO**

**ASSOCIATIVISMO, LAZER E ESPORTE NOS  
CLUBES SOCIAIS DE CAMPINAS**

Este exemplar corresponde à redação final da  
Dissertação de Mestrado defendida por Beatriz  
Leme Passos Carvalho e aprovada pela  
Comissão julgadora em 19/02/2009.



Prof. Dr. Jorge Sérgio Perez Gallardo  
Orientador

Campinas  
2009

**COMISSÃO JULGADORA**

Prof. Dr. Jorge Sergio Pérez Gallardo



Prof. Dr. Paulo Cesar Montagner



Prof. Dr. Luiz Antônio Silva Campos

*Dedico este trabalho aos meus filhos  
Pedro, Francisco e Luiza e ao meu marido Zé Alexandre*

## AGRADECIMENTOS

Ao **Zé Alexandre**, meu querido companheiro pela paciência e incentivo,

Aos **meus pais, Marta e Filé**, que me ofereceram todas as oportunidades para que eu chegasse até aqui,

A **Regina e Carlos**, meus sogros, sempre presentes e incansáveis na disposição para ajudar,

Ao **Chinês**, meu querido amigo, anjo da guarda, o amigo mais generoso e leal, o maior dos Kings! Sem você nada teria acontecido!

Ao Professor **Jorge Perez**, querido amigo, que acreditou em mim e confiou na minha capacidade, soube respeitar tão bem meu ritmo, minhas dificuldades e, sobretudo soube valorizar em mim aquilo que muitas vezes nem eu mesma enxerguei.

Ao **Cesinha**, pela amizade e ajuda no momento que mais precisei.

Ao **Mono**, pela gentileza, amizade, tantos conselhos e contribuições preciosas.

Aos **colegas da FAJ**, especialmente a Regina Matsui, Helena Viana, Larissa Galatti e Daniel Zancha, obrigada pela conversas e incentivos,

Aos **colegas da UNIP**, pelo aprendizado constante e pela amizade,

Aos colegas, amigos e alunos do **Clube Cultura**, que fazem parte da minha história, com vocês aprendi, ensinei, cresci. Muito obrigada!

As minhas colegas da **Hípica**, pela recepção e acolhida, especialmente ao Jefferson, amigo de longa data e parceiro para tudo,

A todos do **GGU**. Ontem, hoje e sempre! Aos **Kids**, obrigada pela oportunidade de renovação que provocam em mim, é impossível não me atualizar! E as maravilhosas **Dinas**, amigas mais que especiais, Ivanise, Michele, Raquel, Carol, Gláucia, Poly, Flávia, Lucila, Rosana, Dani, e a querida aluna, agora amiga do coração, Rafaela.

A **Dani Fonseca**, amiga especial, companheira, solidária e encorajadora,

A **Beth Paoliello**, querida Betinha, que direta e indiretamente me ajudou nesta caminhada.

A amiga **Déia Desidério**, por dividir comigo as angústias do mestrado e a alegria da realização.

Aos colegas das disciplinas de mestrado, pelas excelentes discussões.

Aos professores do programa de Pós Graduação da FEF, **Mara Patrícia, Roberto Paes, Edson Duarte, Marquinho Bortoletto**, e especialmente a **Sílvia Franco Amaral**, pela introdução da política em minha vida.

A todos os funcionários da FEF, em especial **Maria e Dulce**, sempre disponíveis e solidárias.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa em Educação Física Escolar **Mônica, Daniel, Lúcio, Michele, Fernanda, Mallet, Andressa, Cristiane e Ana Sato**, pelas discussões, sugestões e companheirismo,

As minhas irmãs de coração **Lelê Costa, Regininha Matsui e Dri Palombo**, parceiras de anos, sempre presentes, aquelas que me ajudam nos momentos mais necessários.

Aos amigos especiais **Marcelo Ferro, Luciano Mercadante, Cintia Pegoretti e Renata Ortale**, por acreditarem em mim e sempre me incentivarem,

Aos queridos amigos que participaram de alguma forma dessa minha caminhada, **Luciana Brugnoli, Rodrigo, Pedro Tafner, Lisiane, Izilda, Norberto, Ernani, Taxa, Thomas, Cleiton, Ylane, André, Ana Paula e Laércio**.

Aos entrevistados **Joaquim Germano, José Carlos Raineri, Luiz Antônio Moraes Barros, Ronald Tanimoto, Vítor Trabulsi e Wagner Sotello Armani**.

Muito Obrigada a todos!

CARVALHO, Beatriz Leme Passos. **Associativismo, lazer e esporte nos Clubes Sociais de Campinas**. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Faculdade de Educação Física Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008

## RESUMO

Os clubes sociais esportivos se apresentam como uma das formas mais tradicionais de associativismo na sociedade brasileira. Originadas pelos interesses físico-esportivos e sociais do lazer, essas associações representam um campo de atuação profissional de grande valor para o professor de Educação Física. Apesar da importância histórica dos clubes e de representarem a base da organização esportiva do país, poucos são os estudos que se voltam para o entendimento destas instituições. Nesta pesquisa procuramos contextualizar os caminhos percorridos pelos clubes, compreendendo a origem e a concepção desta forma de associativismo e a atual realidade dos clubes sociais esportivos. Durante toda sua trajetória, os clubes apresentaram adaptações e transformações adequando-se às exigências da sociedade moderna urbana e industrial. Neste sentido, percebeu-se uma mudança de paradigma em relação à gestão dos clubes, tornando-os um espaço de atividades variadas, tanto de oferta de atividades voltadas para os interesses específicos de lazer, como para a prestação de serviços. Desta maneira foi possível uma maior compreensão do papel que o professor de Educação Física ocupa neste ambiente. O estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, tendo como referencial teórico o pensamento sistêmico proposto por Esteves de Vasconcelos (2007) e utilizando o método de investigação da análise de conteúdo realizado através de entrevistas semi-estruturadas. A amostra foi composta por seis clubes da cidade de Campinas, escolhidos através de critérios que determinassem sua representatividade na cidade. Os sujeitos participantes foram os presidentes desses clubes. Através das análises e inferências foi possível considerar que os clubes sociais têm como base o associativismo e que essa instituição vem sofrendo constantes mudanças e adaptações à sociedade atual e as exigências dos associados. O estudo indica que os clubes sociais representam um importante campo de atuação do profissional de educação física, ressaltando-se pela sua diversificação.

Palavras-Chaves: clubes sociais; clubes esportivos; associativismo, lazer.

CARVALHO, Beatriz Leme Passos. **Community Associations, leisure and sports at social clubs in Campinas**. Dissertation (Master Degree in Physical Education). School of Physical Education of the State University of Campinas, Campinas, 2008.

## ABSTRACT

Sports and social clubs are one of the most traditional systems of community associations in the Brazilian society. Born from the interest in the physical, sports and social aspects of leisure, these associations represent a field of professional activity of great value to Physical Education teachers. Despite the historical importance of clubs and the fact that they represent the foundation of sports organizations in the country, there are few studies that analyze such institutions. In this study, we attempt to put into context the historical pathway of clubs by understanding the origin and inception of this form of community association and how sports and social clubs operate today. Throughout their history, clubs have been through changes and adaptations to meet the needs of modern society in urban and industrial areas. In that sense, we observed a paradigm shift in club management, since clubs are becoming an area for various activities, providing not only activities focused on specific leisure interests but also services. Therefore it was possible to better understand the role played by Physical Education teachers in this environment. This is a qualitative research study that uses the content analysis investigation through semi-structured interviews, and as theoretical reference the “Pensamento Sistêmico” as proposed by Esteves de Vasconcelos (2007). The sample included six clubs in the city of Campinas that were chosen through their important role in this city. The participating subjects were the presidents of these clubs. Through analyses and inferences it was possible to conclude that the social clubs have the community association (associativismo) as a basis, and that changes and adaptations are frequently recurring in these associations due to society and club members actual demands. The research points that social clubs constitute a major performance field for the professional Physical Educator, standing out for its diversification.

Keywords: social clubs; sports clubs; community associations, leisure.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	O clube situado como uma mescla de grupos sociais e organizações formais	45
FIGURA 02	Distribuição dos clubes com sede própria pelo território brasileiro	59
FIGURA 03	Reclame do <i>Club Fluminense</i>	74
FIGURA 04	Foto da sede do Clube Cultura em 1870	82
FIGURA 05	Clube Concórdia –Sede da época da fundação do clube	83
FIGURA 06	Time da AAPP do período de 1912 a 1918	85
FIGURA 07	Estádio Moíses Lucarelli década de 50	85
FIGURA 08	Foto atual do Estádio Moises Lucarelli	85
FIGURA 09	Vista área do estádio do Guarani em 1962 e em 1990	87
FIGURA 10	Foto do pavilhão do Regatas em Souza, a beira do Rio Atibaia	88
FIGURA 11	Fotos da primeira equipe de ‘Bola-ao-cesto’ de 1928 e do Reide de 1943	89
FIGURA 12	Foto da construção do Ginásio em 1950. Ao fundo vê-se a igreja Nossa Senhora	89
FIGURA 13	Foto da Fazenda LAPA no final do século	91

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Esquema do associacionismo esportivo contemporâneo	48
QUADRO 02	Características e diferenças entre Clubes e Academias	57
QUADRO 03	Organograma de administração esportiva	67
QUADRO 04	Modelo de organização do Departamento de Esportes da Sociedade Hípica de Campinas	68
QUADRO 05	Modelo de organização dividido por modalidades	69
QUADRO 06	Clubes sociais esportivos da cidade de Campinas	78
QUADRO 07	Organização esportiva regulamentada pela Lei 3.199/1941	94
QUADRO 08	Unidades que interagem no contexto do Clube	118
QUADRO 09	Esquema das unidades em um Clube Social Esportivo	163

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AABB	Associação Atlética Banco do Brasil
AAPP	Associação Atlética Ponte Preta
AFRB	Associação dos Funcionários da Robert Bosch
APESEC	Associação dos Clubes da cidade de Campinas
ASSPMC	Associação dos Servidores Públicos Municipais de Campinas
BANESCAMP	Esporte Clube Banespa de Campinas
CBC	Confederação Brasileira de Clubes
CCRN	Clube campineiro de Regatas e Natação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMC	Círculo Militar de Campinas
CPqD	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
CND	Conselho Nacional do Desporto
GFC	Guarani Futebol Clube
INDESP	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ONG	Organizações não Governamentais
SHC	Sociedade Hípica de Campinas
SINDI-CLUBE	Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo
SMCEL	Secretaria Municipal de Cultura, Esportes e Lazer

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	27
Introdução.....	29
<b>1. CAPÍTULO I - OS CLUBES .....</b>	<b>35</b>
1.1 FORMAÇÃO DOS CLUBES.....	37
1.1.1 - Associações voluntárias.....	37
1.1.2. As características do associativismo.....	39
1.2. OS CLUBES SOCIAIS E ESPORTIVOS. ....	44
1.2.1 O que são.....	44
1.2.2 Os Clubes e a Sociedade.....	48
1.2.3 Os clubes e o Lazer.....	51
1.3 A ORGANIZAÇÃO.....	58
1.4 O FUNCIONAMENTO.....	66
<b>2. CAPÍTULO II - A HISTÓRIA.....</b>	<b>71</b>
2.1 O SURGIMENTO DOS CLUBES.....	73
2.2 OS CLUBES DE CAMPINAS.....	76
2.2.1 Descrição e características dos Clubes de Campinas.....	79
2.3 A TRAJETÓRIA PERCORRIDA.....	92
2.4 OS DIAS ATUAIS.....	99
2.4.1 Os Problemas enfrentados.....	104
<b>3. CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....</b>	<b>113</b>
3.1 UM REFERENCIAL.....	115
3.2 O MÉTODO.....	118
3.2.1 A delimitação da pesquisa.....	121
3.2.2 Aspectos éticos da Pesquisa.....	123

3.2.3 O Roteiro de perguntas.....	124
3.2.4 Organização do Material.....	126
3.3 ANÁLISES DOS DADOS E INFERÊNCIAS.....	127
3.3.1 Descrição das entrevistas e Análise Inferencial.....	127
3.3.1.1 A caracterização dos entrevistados e Origem do Clube.....	128
3.3.1.2. – Origem do Clube .....	129
3.3.1.3 – Concepção de Clube.....	130
3.3.1.4 – Benefícios de ser sócio de um clube.....	132
3.3.1.5 – Motivos para deixar de ser sócio.....	137
3.3.1.6 – Mudanças percebidas.....	139
3.3.1.7 – Adequação as necessidades dos sócios.....	142
3.3.1.8 - Concepção de Esporte e Lazer no clube.....	145
3.3.1.9.- Eficiência das políticas públicas para o esporte no clube.....	148
3.3.1.10.- Tendências para o futuro.....	151
3.3.2 A contextualização - Ampliando o foco.....	153
3.3.2.1 – O campo de atuação do Professor de Educação Física.....	161
<b>4. . CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>165</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
APÊNDICES.....	181

## APRESENTAÇÃO

Antes de iniciar o texto que será apresentado nesta pesquisa, considero importante uma explanação dos motivos que me levaram a escolher esse tema. Faço essa apresentação usando o tempo verbal da primeira pessoa do singular por entender que se trata da minha experiência pessoal.

Este trabalho tem como objeto de estudo o Clube Social Esportivo. É importante inicialmente expressar qual é o entendimento de Clube para este estudo. Conceituo clube como o local em que se reúnem pessoas com interesses em comum, e que geralmente tem edificações, piscinas, quadras, e outros espaços de lazer, em que através do pagamento de uma mensalidade os associados convivem socialmente e praticam atividades físicas em seu tempo livre.

Um trabalho de pesquisa surge a partir de indagações e reflexões acerca de um tema que deve ser determinado pelo interesse do pesquisador com o mesmo. O ambiente do clube faz parte da minha história de vida desde a infância. Inicialmente nos momentos de lazer com minha família, e depois de forma mais evidente, quando comecei aos sete anos a praticar ginástica artística em um clube tradicional da cidade de Campinas. Meus treinamentos a partir de nove anos eram diários, com quatro horas de duração, o que me conduziu a viver neste ambiente cotidianamente, ter minhas amizades e meus hábitos atrelados a esta instituição.

Mais tarde, já como estudante de educação física, considerei natural, e até mesmo esperado, meu ingresso como Técnica de Ginástica Artística em dois grandes clubes da cidade: Sociedade Hípica de Campinas e Clube Semanal de Cultura Artística.

Na época da formação acadêmica, lembro-me das discussões em classe com professores e colegas sobre o campo de atuação do professor de educação física. Entendíamos que havia fundamentalmente duas possibilidades de atuação: O licenciado que atuaria na área da educação física escolar, e o Bacharel, que seria o técnico esportivo, atuando principalmente nos clubes, mas também em academias, centros de treinamento, laboratórios entre outros. Muitos de meus colegas de graduação também ingressaram em clubes campineiros. Este era considerado uma importante opção de campo de trabalho para aqueles que pretendiam atuar como Técnicos Esportivos. Hoje este cenário tem se alterado em função das mudanças ocorridas na área de Educação Física e também da atuação profissional.

No decorrer de minha atuação profissional dentro do clube, percebi algumas mudanças que me chamaram a atenção. Essas transformações se deram em vários sentidos. Primeiro na adoção de uma abordagem voltada à participação dos sócios nas modalidades esportivas em detrimento da valorização exclusiva da competição, que passou a acontecer em menor escala. Os campeonatos oficiais, que exigiam maior investimento, em algumas modalidades deram lugar a campeonatos amistosos. Assim, nem todas as modalidades esportivas do clube continuaram contando com atletas federados, apenas aquelas modalidades em que havia uma tradição e uma estrutura já desenvolvida para o esporte. Em relação à participação maior do associado nas atividades oferecidas, houve a inclusão crescente de torneios amistosos, festivais, e organização de eventos em datas comemorativas, como “Dia das crianças”, “Aniversário do clube”, “Dia das mães”, entre outros. Outra mudança foi à introdução paulatina de novas modalidades de atividades físicas, principalmente na área do condicionamento físico, as chamadas atividades de *fitness* ou academia.

Estas e outras ações e programações foram tomadas com a clara intenção de aumentar a frequência do associado ao clube, uma vez que o quadro social e a receita do clube já não sustentavam as demanda financeira para sua manutenção, quer seja pela inadimplência de titulares, pela possível evasão de associados, ou ainda pela necessidade de inclusão de novos serviços que não estavam de acordo com a receita.

Baseando-me neste conhecimento empírico, resultado de uma observação sistemática nos últimos anos, e de uma postura investigativa, é que se deu o interesse por este estudo. A vivência me trouxe inquietações acerca dessas novas tendências adotadas pelos clubes. No transcorrer das disciplinas cursadas no programa de pós-graduação e através de diferentes leituras, conversas com colegas e observações, fui estimulada a refletir e buscar respostas para essas questões.

## Introdução

Este trabalho se apresenta como uma pesquisa qualitativa que tem como objeto de estudo a instituição social conhecida como Clubes Sociais Esportivos. Para entender o clube na realidade atual, faz-se necessário uma compreensão em torno de sua origem de seu desenvolvimento, de qual o papel que ele desempenhada na sociedade, sobretudo por ser uma instituição que se fundamenta na oferta de serviços de lazer e atividade física, destacando-se como um importante campo de trabalho para o profissional de educação física. É claro que neste cenário, a apropriação desta área de conhecimento, pautada no esporte e na prática de atividades físicas, culturais e sociais, se dá no sentido da educação informal, ou extra-escolar, entendida como um “modo diferente ao que ocorre com a educação escolar formal, a educação extra-escolar se traduz em múltiplas atividades, funções e diferentes conceitos”. (AROUCA, 1983, p.121)

Os clubes sociais esportivos são instituições presentes na vida de muitos cidadãos brasileiros. A frequência a determinado clube interfere de modo significativo no hábito de vida das pessoas, e em especial, nos hábitos relacionados à prática de atividades físicas. Desta forma, justifica-se esta pesquisa por buscar compreender este universo extremamente importante para a área da educação física.

Este estudo pretende levantar diferentes questões relacionadas ao clube, fundamentando sua origem no associativismo esportivo, buscando uma compreensão sobre sua estrutura organizacional e seu funcionamento. O texto pretende também contribuir para uma discussão acerca das adaptações naturais por que passam os clubes no sentido de se adequarem às necessidades e exigências da sociedade, às diferentes formas de administração e gestão e como é desenvolvido o esporte e o lazer neste ambiente. O estudo buscará construir no decorrer do trabalho uma base teórica para sustentar a discussão em torno do mesmo.

Existem no Brasil 125 clubes centenários, e só no estado de São Paulo encontram-se 22<sup>1</sup> deles. A cidade de Campinas abriga três clubes centenários, sendo um deles, o segundo mais antigo em atividade do país, além de outros oito clubes fundados na primeira metade do século passado. O fato demonstra a tradição que existe em nosso país dessa forma de associativismo, e que para perdurar se mostrou adaptável a contínuas mudanças que ocorrem na

---

<sup>1</sup> Fonte: Confederação Brasileira de Clubes (CBC) e Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo (Sindiclube)

sociedade. Essa adaptação nem sempre acontece com sucesso, e nas últimas décadas percebeu-se que alguns clubes da cidade sofreram uma evasão do número de associados.

Os associados dos clubes começaram a contar com outros equipamentos de lazer, como as academias e os condomínios residenciais, e o clube muitas vezes, já não atende suas expectativas, sendo estas, fruto das mudanças de comportamento e de modo de vida da própria sociedade.

Inicialmente, em uma tentativa de compreender as mudanças na sociedade que refletem na necessidade de adaptações constantes dos clubes, algumas reflexões podem ser feitas sobre fatores que contribuíram para essa situação:

- ▶ A formação de condomínios residenciais e a organização de atividades comunitárias dentro destes condomínios, num substituto as funções dos clubes sociais;
- ▶ A expansão das academias de ginástica cada vez maiores e melhor equipadas e que atendem as necessidades de todos os membros da família;
- ▶ A estruturação por parte das escolas particulares de atividades esportivas em período extra-escolar, inclusive com investimentos em equipes de competição;
- ▶ A não adequação das atividades sociais, recreativas e esportivas oferecidas pelo clube para atender aos interesses do sócio.

Este último ponto de reflexão se coloca como norteador, levando ao questionamento sobre a atualidade dos clubes. Fundamentado na tradição, no associativismo e nos interesses no lazer, como tem os clubes se estruturado e orientado suas atividades? Suas concepções tem se alterado em relação àquelas originárias? O clube social esportivo atual está descaracterizado em relação a sua história? Quais são os possíveis caminhos que serão adotados por essas associações no futuro?

Para o professor de educação física, que tem no ambiente do clube um grande campo de atuação, a hipótese de que o associado não encontra dentro deste ambiente atividades que lhe sejam adequadas, é uma questão de extrema importância e que exige reflexão, pois se reflete diretamente na função do professor de educação física dentro do clube.

Explicita-se então um pressuposto inicial deste trabalho, que é o fato de que os clubes que não se modernizaram tiveram que conviver com o esvaziamento de seus associados. O termo “modernizar” é utilizado aqui no sentido de diversificar, de arejar, de romper com o

estabelecido tradicionalmente. Neste sentido, essa modernização, ou melhor, essa adaptação, estaria relacionada a uma mudança de paradigma da concepção de clube por parte de seus gestores, tornando o clube um espaço de atividades variadas e de serviços diversificados para atender ao associado e não mais um espaço físico privilegiado e ofertar práticas esportivas

Diante destas reflexões surgiram algumas indagações, sobretudo no que se relaciona diretamente com o professor de educação física: Quem é o professor de educação física ideal a ser contratado pelo clube? Qual é o perfil necessário, quais capacitações ele deve apresentar? Encontram seu espaço no clube o técnico esportivo, o recreacionista, o professor especializado em atividades de academia, o professor da escolinha de esportes? Estas foram algumas das perguntas que motivaram este estudo para a compreensão de como se organiza e funciona um clube e quais são os possíveis caminhos a partir da realidade atual.

Na busca por estes entendimentos e sendo os clubes um campo de atuação profissional tradicional e bastante representativo para o professor de educação física, justifica-se a pesquisa por contribuir com um conhecimento que poderá capacitar o professor para uma atuação neste setor.

Baseando-se em Marconi e Lakatos (2007a) sobre critérios para se escolher um tema de pesquisa, considera-se que alguns fatores legitimam a escolha deste tema apresentado, a saber: a seleção de um assunto de acordo com as inclinações e aptidões do pesquisador para elaborar um trabalho científico; a escolha de um objeto que merecesse ser investigado cientificamente e tivesse condições de ser delimitado em função da pesquisa; a possibilidade de consultar especialistas da área e, sobretudo a ausência de estudos anteriores deste tema nesta perspectiva.

Mesmo sendo o clube o local tradicionalmente reservado para a prática de esporte no Brasil, a bibliografia sobre o tema é escassa. Inúmeros estudos abrangem o fenômeno Esporte em todas as suas possibilidades e citam os clubes como um possível cenário em que se dá a prática esportiva, sem entretanto abordar questões relacionadas ao clube. São poucos os estudos que relacionam a esta instituição com a educação física, no sentido de compreendê-la como um espaço de educação informal.

Bramante (1999) apresenta estudos em que discute esta instituição esportiva como espaço de lazer, e ressalta a escassa literatura da área,

[...] é ainda reduzida a produção de conhecimento na área, e a difusão de informações, pulverizada. Seja intencional ou por incompetência, há um distanciamento entre aqueles que estudam o fenômeno lazer no país e esse rico espaço de manifestações lúdicas, e uma despreocupação generalizada em relação a construção de banco de dados que podem auxiliar a administração de clubes na tomada de decisões estratégicas, que otimizem recursos e maximizem benefícios em favor dos associados (BRAMANTE, 1999, p.64)

Desta forma o estudo pretende contribuir com a produção de conhecimento sobre este tipo de instituição, uma vez que esta não é uma abordagem recorrente na literatura.

Em relação aos objetivos específicos desta pesquisa, propõe-se:

- Elaborar um trabalho que permita contextualizar a origem, os caminhos percorridos e a atualidade da realidade dos clubes sociais esportivos, buscando discutir e compreender a trajetória desta forma de associativismo.
- Apresentar e analisar as tendências de gestão dos clubes em relação a suas concepções.
- Compreender como esta trajetória, e suas diferentes concepções tomadas ao longo de sua história, caracteriza de forma distinta este espaço como campo de trabalho para o professor de educação física.

Assim, este trabalho pretende no primeiro capítulo apresentar o objeto de estudo. Entender o associativismo, suas características e origem, para que se tenha uma melhor compreensão do que é um clube, como ele é formado e organizado, como ele é conceituado e quais os interesses comuns que o originam, como se dão as relações pessoais e a participação dentro da instituição e também seus funcionamento e particularidades. Será realizada uma discussão inicial sobre a interface do clube com a sociedade. No segundo capítulo será abordada a história dos clubes no Brasil e especificamente a história dos clubes de Campinas, percorrendo sobre a trajetória percorrida por estas instituições até os dias de hoje. No terceiro capítulo será exposta a metodologia adotada para a elaboração da pesquisa, apontando o referencial teórico adotado para o entendimento das questões relacionadas ao objeto de estudo, em que serão discutidos aspectos ligados à abordagem sociológica. Posteriormente, serão abordados os caminhos que foram percorridos na pesquisa. Será discutido o método escolhido para a investigação que é a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), em que inicialmente é feita uma pré-análise do objeto de estudo e a organização do material, a seguir é realizada a descrição

analítica dos relatos orais produzidos nas entrevistas e sua transcrição, dialogando com o corpo teórico levantado anteriormente, permitindo fazer análises e inferências sobre o tema. Diante disto, a expectativa é que as concepções e experiências dos entrevistados possam contribuir para a discussão acerca dos caminhos que serão seguidos pelos clubes, contribuindo para o entendimento mais aprofundado deste campo de atuação do professor de educação física.

CAPÍTULO I

**OS CLUBES**

## **1.1. A FORMAÇÃO DOS CLUBES**

Antes de entendermos como um clube tradicional funciona e como são as relações e dinâmicas desta instituição, é importante investigar porque um clube se origina. Para tanto devemos nos voltar para o entendimento do associativismo, que nada mais é do que a base da formação de um clube. É necessário investigar como se dão as relações entre os indivíduos para que sejam formados os grupos, as motivações para essa formação e continuidade dessa ação, e mais ainda, as relações estabelecidas que caracterizam essas associações.

### **1.1.1. Associações voluntárias**

O interesse comum justifica a formação dos grupos, a própria palavra ‘interesse’ aponta para o sentido da associação de pessoas que é ‘estar entre, no meio, participar’. Assim, as associações acontecem pela necessidade de satisfazer interesses, em qualquer área, sejam eles comerciais, científicos, de lazer, esportivos, e outros.

Os diferentes interesses podem gerar uma necessidade de união, compreendida pela participação do indivíduo em associações formalizadas, entretanto alguns tipos informais de associativismo também são constantes e apontam para a espontaneidade da sua formação. Podemos citar como exemplo os grupos formados por indivíduos que se reúnem periodicamente para jogar futebol, basquete, ou qualquer outra atividade, e que se conhecem em encontro casual, e acabam formando um grupo de convivência esporádica e espontânea, sem vínculos formais. Esta é a base do associativismo, que tem sua origem em um grupo formado a partir de um interesse comum. Bobbio (1986) apud Marcellino (1999, p 44.) define as associações voluntárias como “grupos informais livremente constituídos, aos quais se tem acesso por livre escolha em que se busca interesses mútuos e pessoais ou então escopos coletivos.”

Como definição do associativismo, pode-se dizer que se trata de grupos de pessoas, que se reúnem com objetivos de desenvolver atividades comuns, de interesse cultural e social, independentemente do Estado, com fins específicos. O associativismo está intimamente

ligado à idéia de participação, é constituído por grupos voluntários aos quais os participantes aderiram por livre e espontânea vontade.

Diversas organizações são baseadas no associativismo, entre elas os clubes sociais esportivos, preferencialmente originados pelos interesses esportivos e sociais. Há diferentes exemplos de associativismo que podem ser citados, como os Sindicatos, onde há um interesse sobre a qualidade das condições de trabalho e salário do trabalhador; existem as cooperativas populares, em que há a agregação de forças e distribuição de tarefas para alcançar um interesse comum, há as associações de bairro, que reivindicam melhorias das condições de moradia de determinada região, os partidos ou grupos políticos, em que o interesse está em manter atividades ideológicas, geralmente visando o poder, e ainda outros, como grupos de estudo, entidades filantrópicas, grêmios, irmandades ou confrarias, grupos de trabalho ou comissões, etc.

Existe o senso comum na literatura das ciências sociais de considerar que o povo brasileiro apresenta baixo índice de associativismo, ou que não faz parte da cultura do brasileiro, a formação de associações. O sociólogo Paulo de Sales Oliveira (1981) contesta este consenso e aponta que esta interpretação decorre de formas erradas e reducionistas de entendimento do associativismo, por exemplo, a exclusiva valorização das associações formalizadas.

Já Barreto (1987) interpreta que realmente existe uma falta de prática associativa do cidadão brasileiro e justifica a questão contextualizando-a historicamente, apontando para que o fato decorre da própria história do Brasil. Como colônia de Portugal, desde o início da colonização a coroa portuguesa evitava a todo custo a convivência associativa entre nativos e também entre os imigrantes aqui deportados. Assim a política hegemônica não permitia a formação de nenhuma espécie ou tentativa de efetivação de quaisquer tipos de associações, não deixando que a semente do associativismo florescesse entre nós, fato que se repercute até hoje. O associativismo só teve espaço no Brasil com as organizações vinculadas a Igreja, que pode ser considerada como uma das bases da origem da cultura associativa do Brasileiro. Essas primeiras organizações formalizadas em nosso país tinham como objetivo a melhoria das condições de vida, sendo o interesse comum baseado na assistência médica, hospitalar e funerária.

Num quadro organizacional caótico motivado pelas fortes restrições a qualquer processo de desenvolvimento de oportunidades no país, a criação das primeiras “Irmandades

Religiosas” e “Ordens Terceiras” além das “Santas Casas” provocou os primeiros estímulos e condições de participação ativa da população numa iniciativa própria comunitária, embora não paroquial, apesar de religiosa. (BARRETO, 1987, p.46)

Além da igreja, merece ser destacado como outra das primeiras formas de associativismo dos brasileiros, a instituição dos quilombos no interior do país. Os quilombos nada mais eram que associações de negros escravos que tinham como interesse comum se libertar das condições vividas, e para tanto, se refugiavam nos quilombos. Pela localização estratégica e pela numerosa concentração de escravos, os quilombos se tornaram associações extremamente fortes. Maria Cristina Wissenbach (1998) ao analisar historicamente os aspectos da vida privada dos negros escravos durante o processo de libertação, também faz alusão ao ‘espírito associativo dos negros’ neste contexto. A autora observa essa cultura associativa dos negros desenvolvida pela necessidade de se estabelecer relações afetivas, em que “obrigados a restaurar noções e valores lesados pela experiência da escravidão, os escravos e ex-escravos recompunham o sentido da família em direções amplas, estendendo-as das células nucleares para o contexto de grandes parentelas” (p.123), assim surgindo as formas associativas de organização de grupos.

Assim, em um contexto em que as formas associativas sempre foram desestimuladas, e as poucas associações surgiram baseadas na necessidade de reorganização dos negros pós-escravidão, ou antes, através da igreja, percebe-se que um marco decisivo e indispensável para a existência do associativismo em nossa sociedade foi a instauração dos regimes democráticos. A industrialização, o processo de urbanização, e suas conseqüências, acabaram por reduzir a capacidade das estruturas tradicionais de satisfazer os interesses e necessidades da sociedade. A própria sociedade contemporânea, que se caracteriza pela complexidade de papéis sociais e pelas relações de interdependência de seus membros, acaba provocando a formação das associações voluntárias. (MARCELLINO, 1999).

### **1.1.2. Características do associativismo**

O entendimento amplo sobre os modelos associativos atuais é proposto por Oliveira (1981), que sugere uma classificação dessas possibilidades baseando-se numa escala de abrangência em relação à participação dos indivíduos:

- 1 - 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.
- 2 – 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.
- 3 – 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.
- 4 – 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)

Na busca por compreender as diferentes formas de participação e de relacionamentos dentro das associações, o conceito sobre grupos primários e secundários parece adequado e contribui para esta reflexão. Os grupos primários são definidos como aqueles em que ocorre a interação entre as pessoas, de forma íntima, havendo proximidade entre elas, desta forma estimula-se o estabelecimento de laços emocionais e o contato direto face a face. Os grupos secundários são aqueles em que há uma interação funcional e impessoal. Existe uma probabilidade maior de predominância dos grupos secundários em sociedades industrializadas e urbanizadas, pela própria forma mais moderna de participação, porém o fato não exclui a existência, dentro destes grandes grupos secundários, de subgrupos primários. “Assim, se há predominância de grupos secundários na forma típica de relacionamento em sociedades industriais, existe, por outro lado, uma contra tendência de revitalização das formas ditas primárias de associação” (OLIVEIRA, 1981, p.4). O esclarecimento de alguns desses conceitos é importante para que se possam identificar as formas de participação que estão presentes nos

clubes sociais esportivos. Entender como se dão as relações interpessoais é fundamental para uma análise dessa forma de instituição

Outra característica importante do associativismo é o interesse comum que motiva a união e a participação dos indivíduos na associação. Os interesses estão necessariamente baseados na cultura vivida pelo indivíduo, são pautados pela sensibilidade, e surgem no sentido de satisfazer uma necessidade. Nem sempre esta necessidade é única, podendo haver interesses que se sobrepõem, ou ainda que não sejam explícitos, sendo camuflados por outros interesses. Marcellino (1999) dá um exemplo sobre a dificuldade de determinar um único interesse, ou um real interesse, quando discorre sobre os interesses de lazer.

Quase sempre um outro interesses no lazer-arte, esporte, etc. – dá as bases, e até serve de “desculpa” para a satisfação de interesses sociais, mesmo porque o limite, aqui colocado, não é observado de forma clara na realidade. Isso quer dizer, por exemplo, que após freqüentar, por um certo período, um grupo que corre ou caminha todas as manhãs, a continuidade das corridas e caminhadas pode não dizer respeito apenas ao seu aspecto físico, mas também à oportunidade de convivência.(MARCELLINO, 1999, p.17)

No estudo citado acima, o autor discute sobre o associativismo relacionado ao lazer e analisa um grupo de corredores da cidade de Campinas. O autor expõe a eficácia da associação em grupos espontâneos no processo de democratização cultural.

Em relação à democratização provocada pelo associativismo é importante se notar que esse agente educativo está presente em todas as possibilidades associativas. A própria característica do associativismo de pressupor participação, gera necessariamente relacionamento entre as pessoas, o que é fator educacional fundamentado nas relações sociais. Esta reflexão é fundamentada pelo entendimento de Brandão (1984) de que a educação aparece sempre que há relações sociais e intenção de ensinar e aprender,

Por toda parte podem haver redes e estruturas sociais de transferência de saber de uma geração a outra, onde ainda não foi sequer criada a sombra de algum modelo de ensino formal e centralizado.(BRANDÃO, 1984, p.13)

Para o autor a educação se dá por toda a parte, como “uma fração do modo de vida dos grupos sociais que a produzem e praticam entre todos os que ensinam e aprendem” (BRANDÃO, 1984, p.10).

Desta forma o associativismo decorrente das inter-relações humanas torna-se fator educacional ativo, promovendo o desenvolvimento global do homem, no sentido de se tornar participante, o que conduz a uma postura consciente das problemáticas vivenciadas naquele grupo, estimulando o desenvolvimento pessoal do indivíduo e o crescimento coletivo, situando as responsabilidades de cada um no meio comunitário.

Barreto escreve que “O associativismo, enquanto mecanismo democrático conduz o ser humano à consciência de suas vinculações com a comunidade, tornando-o capaz de se auto-ajudar e, também, ensinando-o não só a trabalhar para os outros, mas com os outros” (BARRETO, 1987, p 49).

Partindo do entendimento do associativismo como ação presente e importante para a democracia, percebe-se também sua importância do ponto de vista político, pois no interior das associações são estabelecidas relações de poder. Desta forma “as associações poderiam ser consideradas como escolas de civismo, de convivência democrática, de colaboração [...] a própria estrutura associativa, formal, institucionalizada, com regras e estruturas de poder, contribuiria para essa finalidade.” (GANANÇA, 2006, p.08). Ainda neste sentido,

Dentro dessa perspectiva, as associações seriam estruturas que evitariam a atomização da vida social, agregando interesses e educando o indivíduo para o convívio social. Nas associações, os indivíduos de uma mesma classe ou segmento social aprenderiam a expressar suas opiniões, ouvir o outro, construir sínteses e posições coletivas, planejar e realizar ações comuns. (GANANÇA. 2006, p.08)

Pelo exposto, o ato de associar-se induz a pessoa a tomar consciência de seu papel social, e o leva a perceber seus direitos reivindicando-os quando necessário, mas também de seus deveres, aceitando-os de maneira crítica, muitas vezes contestando as regras estabelecidas no sentido de participar de novas determinações condizentes com os interesses do grupo no momento. Vale dizer, que o descompasso entre os interesses do grupo e os interesses de quem esta na representação ou no comando de uma associação é um fator determinante para o fracasso da mesma. Neste sentido, podemos citar Barreto (1987) que expõe alguns fatores intervenientes para o sucesso das associações. São eles:

a) As iniciativas não podem ser frutos de idéias isoladas, sem um consenso ou envolvimento dos demais associados. Deve-se haver um planejamento e a programação associativa deve ser flexível e adaptável as necessidades e peculiaridades existentes. Os

associados devem ser motivados a participarem daquilo que é programado, sendo que a mobilização destes em prol do programado reflete a satisfação de seus interesses.

b) Deve haver uma autodeterminação dos associados no sentido de desenvolverem a capacidade de autogestão e auto-sustentação orçamentária, visando não depender de apoios comprometedores. Desta forma, a instituição conquista uma autonomia construída pelos próprios interessados.

c) As lideranças devem manter um rodízio periódico a frente da instituição, bem como realizar prestações de contas freqüentes e se manter na legitimidade de sua função.

d) A cúpula não pode se afastar das bases, agindo em prol de interesses individualizados. As associações que dependem muito de seus representantes, correm o risco do vício típico das cúpulas de agirem sozinhas, “tornam-se campo fácil para o surgimento de lideranças carismáticas que substituem a presença das bases”. (BARRETO, 1987, p.47). O autor ainda salienta outra situação de descompasso das lideranças com a base, impulsionada pela tendência brasileira de isolar e valorizar a parte em detrimento do global, como se esta parte fosse tão importante que pudesse substituir o todo.

Sempre que os cabeças dos grupos se tomam impermeáveis aos anseios daqueles a quem representam e ignoram o associativismo como base fundamental de solidariedade, subgrupos minoritários, conhecedores do sistema, assumem a liderança, tornando-se sustentáculos das ações e opressores dos demais participantes.(BARRETO, 1987, p.47)

e) As associações não podem perder a legitimidade, o que acontecerá se os estatutos que regem as normas de convivências, ou seja, os deveres e direitos dos associados, bem como as normas estatutárias não foram cumpridas.

f) Por fim, “uma associação deve, como prestadora de serviços a seus associados, ir realmente ao encontro das necessidades e aspirações dos sócios”(p.50).

Uma vez discutido o associativismo, as formas de participação, os interesses que o originam e alguns fatores determinantes para sua manutenção, podemos nos aprofundar em uma específica forma de associação, tema deste estudo, que são os clubes sociais esportivos.

## 1.2. OS CLUBES SOCIAIS ESPORTIVOS

### 1.2.1 - O que são?

Existem várias utilizações para a palavra “Clube”. Dentre os usos rotineiros, clube pode ser entendido como algo que está relacionado à exclusividade, ou às classes privilegiadas, determinando uma elite ou um grupo selecionado que tem acesso a determinados privilégios. Também a palavra é usada cotidianamente como sinônimo de time de futebol, remetendo ao clube pelo qual uma pessoa “torce”. Ainda indica o lugar, o espaço físico, geralmente com grande infra-estrutura para práticas esportivas e lazer, e que usufruem desse espaço aqueles que se tornam associados. Na verdade, a palavra clube significa genericamente, um grupo de pessoas que se reúne em prol de um interesse comum. Este grupo pode formar um Clube com o objetivo de viabilizar maior acesso e possibilitar ações referentes àquele interesse comum. Existem diferentes tipos de organização que são chamados de clube, das mais variadas origens e interesses, de hábitos e necessidades. Desta forma, percebemos uma utilização desta palavra como sinônimo de associação, liga, sociedade ou organização. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa escrito por Ferreira (1999)

1. Local de reuniões políticas, literárias ou recreativas,
2. Local que tem geralmente edificações, piscinas, etc., e onde, comumente pagando uma mensalidade ou taxa, se reúnem pessoas para praticar esportes, jogar, dançar, etc.
3. Associação de pessoas com o objetivo de promover debates em torno de matéria de interesse comum, tal como literatura, ciência, política, etc. (FERREIRA, 1999, p.489)

Nesta pesquisa, devemos esclarecer que nos referimos a clube como uma instituição definida preponderantemente por sua vertente esportiva e social, que se originam nos interesses do lazer, que é demarcada em um espaço físico determinado, ou seja, por uma sede própria, freqüentada por cidadãos que são associados a este clube, e que para ter acesso as suas dependências e atividades, pagam uma mensalidade. Ainda é importante ressaltar, como já discutido anteriormente, que este trabalho não abrangerá os clubes de futebol profissional, por se tratarem de instituições desportivas com um funcionamento, dinâmica e organização, que muito se diferenciam dos clubes sociais esportivos que tem caráter recreativo e participativo, ainda que em alguns casos, existam clubes que apresentem as duas vertentes: ser um clube de convívio

social e recreativo e mantenham um time de futebol profissional. Também estes casos tem uma estruturação diferenciada (captação de recursos, investimentos, prioridades, instalações físicas, entre outras) daquela que se pretende analisar nesta pesquisa.

Báfero (1991) definiu clube social como a associação de grupos de indivíduos organizados especificamente para a consecução de uma finalidade ou meta comum. Ainda para o autor, o Clube Social enquanto instituição é uma estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor de seus códigos de conduta. O dicionário SESC - Linguagem da Cultura, define Clube como a entidade associativa, de caráter privado, normalmente gerido por estatuto, com objetivos sócio-recreativos (CUNHA, 2003).

No sentido de nos aprofundarmos um pouco mais no entendimento de Clube como uma instituição social podemos nos aproximar das idéias de Durkheim (1987). Para o sociólogo a instituição social é importantíssima pois constitui-se num mecanismo de proteção da sociedade e que é estabelecida admitindo-se um conjunto de regras e procedimentos padronizados, reconhecidos, aceitos e sancionados pela sociedade, cuja função é manter a organização do grupo e satisfazer as necessidades dos indivíduos que dele participam. Portanto, para o sociólogo, as instituições são conservadoras, como a escola, a família, o governo, a polícia e também os clubes, já que agem fazendo força contra as mudanças. O sociólogo defendia as instituições baseando-se no fundamento de que todo ser humano necessita se sentir seguro, protegido e respaldado.

Ao compreender os clubes como uma instituição social, é necessário buscar uma análise de sua interface com a sociedade. Heinemann, sociólogo alemão que desenvolveu um estudo sobre os clubes espanhóis quando viveu na cidade de Barcelona em 1999, situa o clube como uma instituição que mescla componentes estruturais dos grupos sociais e das organizações formais, (entendidas aqui como as empresas, instituições de mercado, e de administração estatal).

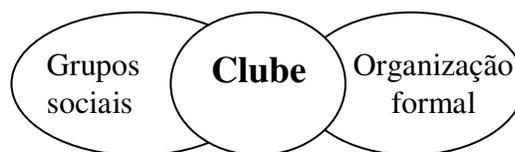


Figura 01 – O clube situado como uma mescla de grupos sociais e organizações formais. (HEINEMANN, 1999, p.107).

Essa definição entende que os clubes apresentam algumas características dos grupos sociais, e também algumas características das organizações formais sem, entretanto se estabelecer como um deles. Nos grupos sociais as relações pessoais estabelecidas são estáveis, os objetivos são diversos, e existe um sentimento de pertencer ao grupo que é fundamentado pelo sentimento afetivo. Já nas organizações formais o objetivo é sempre o mesmo e relacionado a empresa, as relações pessoais são estabelecidas pelo trabalho, e existem estruturas sociais hierárquicas estabelecidas de forma racional, em que os sentimentos afetivos são neutralizados. Os clubes fazem a junção de algumas destas características. Em relação aos objetivos, o interesse está sempre situado no lazer e na prática do esporte, mas existem diferentes objetivos específicos dentro dessa possibilidade. Sobre as relações sociais, estas não são estabelecidas de maneira formal, não são rígidas e nem seguem funções específicas. Apesar de haver estruturas hierárquicas sociais, a autoridade está atrelada ao carisma, a liderança e a representatividade de algumas pessoas, e assim não correspondem as estruturas formalizadas encontradas nas empresas. Com frequência percebe-se nos clubes o sentimento de pertença, de fazer parte do clube, traduzido pelo “nosso clube”, que existe não só vinculado a representação dos sócios, mas pelo clube como um todo. O sentimento de ser o “dono”, de estar entre os seus, de ter naquele espaço a extensão de sua casa, são significados que não podem deixar de ser compreendidos ao se estudar o clube. Esse sentimento se desloca inclusive para fora do ambiente do clube, no reconhecimento e no sentimento de proximidade daqueles que são membros do clube quando se encontram em outras circunstâncias, diferentes daquelas vivenciadas no clube.

Baseando-se nesta mescla de características, percebe-se o clube como um contraponto entre a esfera privada e a pública. A esfera privada sendo a família, o clube funcionaria como uma família estendida muitas vezes, mas por outro lado também estabelece relações formais, enfatizando a necessidade de adequações, a convivência com diferenças e o respeito ao coletivo sobre o individual, que são encontradas na esfera pública.

Podemos assim pontuar a existência dos clubes como instituição social, de acordo com algumas características fundamentais:

- Um propósito – na medida em que há uma associação na busca de um objetivo comum, da satisfação de uma necessidade.

- Uma estrutura – na medida em que há a necessidade de atender a demanda dos associados no que se refere ao espaço físico e a pessoal especializado para manter e promover o atendimento das necessidades.
- Uma organização – geralmente seguindo um estatuto com escolha de representantes eleitos pelos sócios para atuarem em funções específicas e diversas da administração.
- Um valor - É necessariamente carregado de valores, segue uma tendência de identificação de pares e homogeneização de padrões, portanto, sua uniformidade repetitiva vem a determinar um código de conduta.
- Parte de uma sociedade – funciona como uma unidade, pois nenhuma instituição pode ser separada completamente das demais instituições que a cercam, que as mantêm e subsidiam, portanto as promovem e as legitimam, assim forçando um diálogo com a sociedade em que está inserida.

Além dessas características fundamentais, mais cinco aspectos também podem ser citados no intuito de esclarecer o conceito de clube: a) a filiação ao clube é voluntária; b) a orientação do clube deve estar de acordo com os interesses dos membros; c) o clube deve ser autônomo, ou seja, não depender de outras esferas; d) deve haver trabalho voluntário; e) as tomadas de decisão devem ser democráticas. (HORCH, 1983 apud HEINEMANN, 1999):

Baseando-se no levantamento destes aspectos e no que foi discutido anteriormente sobre associações voluntárias, percebe-se o associativismo como ponto central da formação de um clube social esportivo.

Em relação à adoção de um termo único em todo o trabalho, visto sua necessidade por uma questão metodológica, será utilizado apenas o termo “clube” que se define como a associação de grupos de indivíduos organizados especificamente para a consecução de uma finalidade ou meta comum, e que como instituição, é uma estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor de seus códigos de conduta. O interesse comum, meta ou finalidade aqui definida, transita em torno da prática de atividades físicas e esportes, de um espaço de lazer, e da possibilidade de relacionamentos e convivências sociais.

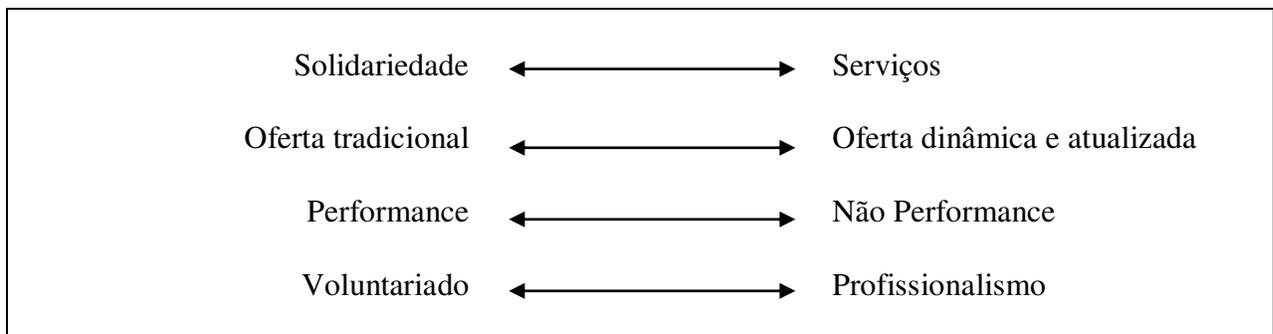
Importante se fazer aqui uma pequena ressalva para a dificuldade encontrada na escolha do termo “clube” para a redação do trabalho. A escolha de “clube” apenas, se mostrou mais coerente devido a tantos termos diferentes adotados quando há intenção em se descrever

esse tipo de instituição: Clube Social, Clube Recreativo, Clube de Esporte, Clube esportivo social e recreativo, Instituição Esportiva, Clube de Recreação e Lazer, e outros mais. Interessante é constatar que esta diversidade de termos aponta para uma das questões do trabalho que se refere às múltiplas características desta associação, exatamente por atender a todos os interesses de lazer, não se isolando como uma instituição esportiva somente, ou uma centro social ou recreativo.

### 1.2.2. Os clubes e a sociedade

Um clube é um ambiente único, onde não há uma regra de estruturação fechada ou seguida por todos. Há experiências bem sucedidas, há aqueles clubes que investem na formação de seus funcionários, existem aqueles que contratam uma assessoria esportiva, e há ainda aqueles que mantêm uma estruturação tradicional. Tanto existem diferenças em relação à organização, como em relação às prioridades estabelecidas, como em relação aos hábitos dos frequentadores, a participação e aos interesses, já discutidos anteriormente.

Heinemann (1999) estabelece uma forte relação entre os clubes e a sociedade em que está inserida, analisando especificamente a sociologia destas organizações. O autor apresenta um quadro na tentativa de esclarecer a multiplicidade de clubes existentes na Espanha, que se adapta aos fatores aqui levantados.



Quadro 01 - Esquema do associacionismo esportivo contemporâneo HEINEMANN, 1999, p. 29.

O quadro apresenta quatro características, descritas de forma polarizada, em que a seta com duas pontas ilustra a flexibilidade possível de escolhas, tendências e interesses. O quadro pretende ilustrar as diferenças culturais que existem em uma associação esportiva como os clubes. Na primeira linha do quadro encontramos Solidariedade/Serviços. Com solidariedade o autor indica uma forma de integração baseada nas circunstâncias emocionais, em que existe o sentimento de pertença, de coletivo, valorizando a história grupal e não só a individual. Esta forma de integração se oporia àquela orientada pelo procura e consumo de serviços, em que se destacam as aspirações individuais, sendo que o sentimento de pertença pode surgir com o tempo, mas não é o que fundamenta a integração.

Na segunda linha, em que polarizam as ofertas Tradicionais/Dinâmicas, em que por tradicionais se entendem a oferta de serviços uniformes, constantes, com os quais os sócios estão acostumados. Não existe a intenção de buscar uma nova clientela, ou ainda, a estrutura organizada impede que sejam introduzidas mudanças nas ofertas. No pólo extremo estariam as organizações que se adaptam constantemente aos interesses e as novas demandas, buscando satisfazê-las com ofertas que sempre se alteram.

Em relação às idéias de Performance/ Não performance, estariam as diferenças entre a lógica adotada para a prática do esporte que oscilaria entre o entendimento do esporte como jogo, diversão, recreação e educação, e o esporte de competição em que os resultados sejam valorizados apenas. No mesmo sentido, se percebe a necessidade da profissionalização dos técnicos e professores atrelada a cultura da instituição, em relação ao modo de satisfação dos interesses dos sócios.

Em relação ao voluntariado, que é uma das principais características das associações e do clube especificamente, algumas colocações se fazem necessárias. Já foi visto anteriormente que é determinante para uma associação, qualquer que seja ela, a participação de seus membros. Essa participação se dá de diversas maneiras, seja usufruindo dos serviços oferecidos, seja na utilização dos espaços e no estabelecimento de relações pessoais com os outros membros, seja na participação efetiva em comissões de trabalho, ou ainda de maneira formalizada como membro do Conselho ou da Diretoria. Esta última determina o trabalho voluntário que pode ser explicado como uma forma de doação do tempo livre do indivíduo em prol de um bem maior que seria o clube. A intenção é a de contribuição e de auxílio, e deve ser sempre despretensiosa. Carvalho (1997) faz um estudo sobre os dirigentes esportivos voluntários

em Portugal e coloca que uma das características dessa atuação é a de que o indivíduo busca nessa representação um reconhecimento social, um protagonismo que talvez ele não encontre em outros setores da vida social. Analisando o perfil dos presidentes e diretores dos clubes campineiros, fica também explícito que o protagonismo encontrado com o exercício dos cargos, muitas vezes reflete justamente o oposto daquela apontada por Carvalho (1997), pois a intenção é de perpetuar ou consolidar as posições de liderança que o indivíduo exerce em outros ambientes fora do clube. Deste protagonismo surge a relação com o poder, muitas vezes já exercido em outro ambiente, ou almejado. É comum, verificarmos indivíduos que ocupam ou ocuparam cargos de presidentes ou diretores de clubes transitarem também em cargos públicos, fazendo do trabalho voluntário nos clubes uma atuação política.

A transição do trabalho voluntário para a profissionalização dos cargos de coordenação nos clubes é um fato que vem crescendo atualmente, justificada por Carvalho (1997)

A concepção dos dirigentes-técnicos-profissionalizados começa a emergir na década de setenta provocada por três tipos de fatores: a complexificação do funcionamento dos clubes; o agravamento da crise global; e a predominância hegemônica da concepção neo-liberal do funcionamento da sociedade. (CARVALHO, 1997, p. 46)

Para se garantir a “qualidade” do clube e a atualidade dos serviços prestados, tornou necessário que a atuação se desse de forma segura e competente, com domínio de novos e modernos conceitos de gestão. É recorrente nos clubes a contratação de professores, instrutores e funcionários para atuarem nos serviços oferecidos aos associados, mas em alguns deles, principalmente os de grande porte, houve a necessidade de se ampliar essas contratações, passando a existir funcionários com cargos de chefia nos diferentes segmentos do clube, quer seja como coordenador de esportes, gerente de marketing, gerentes de obras etc. Deu-se início também a tendência de terceirização de serviços, que passaram a ser executadas por empresas externas e especializadas, como a segurança, os sistemas de informática, portaria e limpeza.

Vale lembrar, entretanto, que essa profissionalização se restringe a cargos funcionais, de execução e cumprimento de tarefas, ao passo que as tomadas de decisões ficam ainda a cargo dos dirigentes voluntários.

### 1.2.3. - Os Clubes e o Lazer

Ao se refletir sobre os clubes sociais esportivos fica evidente que estes se definem como espaço de lazer, uma vez que seus membros os freqüentam em seu tempo disponível, e mais ainda, que sua origem é o associativismo decorrente dos interesses no lazer dos associados. Torna-se então necessário esclarecer alguns conceitos relacionados ao lazer para que haja um entendimento mais amplo do papel dos clubes em nossa sociedade.

Como definição clássica, pode-se entender o lazer como algo que se opõe às obrigações, quer sejam elas profissionais, familiares, relacionadas aos estudos ou trabalho doméstico. Dumazedier (1980) conceitua o lazer como uma atividade que deve ter as seguintes características: a) resultar de uma livre escolha; b) ser definido pela busca de satisfação e prazer; c) ter caráter desinteressado e d) ter uma marca pessoal de quem pratica. O lazer seria o conjunto de ocupações as quais o indivíduo se entrega por livre e espontânea vontade, em seu tempo livre.

Assim, torna-se claro o entendimento de clube como espaço de lazer, uma vez que o clube é freqüentado no tempo livre do indivíduo, após este desembaraçar-se de suas obrigações, com intenção de “divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua capacidade criadora” (DUMAZEDIER, 1980, p. 19).

Uma vez estabelecido o clube como espaço de lazer, é importante que se amplie o foco sobre os interesses existentes no lazer. No sentido de facilitar a compreensão das possibilidades dos interesses no lazer, recorre-se aos estudos do sociólogo francês Joffre Dumazedier (1980) que estabelece uma classificação para essa área. Esta classificação contribui com um entendimento ampliado do lazer, uma vez que podemos diferenciar em interesses específicos as inúmeras manifestações de lazer, como por exemplo, os jogos esportivos, assistir a um teatro dança ou filme, os trabalhos manuais, os passeios sociais, etc. Segundo este autor, os interesses no lazer podem ser: (a) interesses artísticos; (b) interesses intelectuais; (c) interesses manuais; (d) interesses físicos e (e) interesses sociais. Acrescenta-se ainda à esta classificação, os interesses turísticos (CAMARGO, 1986, apud MARCELLINO, 1999). Estas então seriam seis diferentes áreas de interesse, e que apresentam particularidades.

Os interesses artísticos se fundamentam no elemento estético, na busca pela beleza e também pelo encantamento, assim são voltadas para as imagens, emoções, e sentimentos. O cinema, os teatros, os espetáculos de dança, os shows de música, orquestras, os museus ou exposições, as bibliotecas, o folclore manifestado de diversas formas, a culinária, e outras formas artísticas gera esses interesses.

Os interesses intelectuais seriam aqueles em que a objetividade e as explicações racionais caracterizam o contato com a realidade. Cursos, palestras, discussões, leituras, em que o assunto seja aprofundado, sem entretanto, estar relacionando com a atividade profissional do indivíduo.

Os indivíduos também podem encontrar interesse nas atividades manuais. A manufatura de qualquer objeto, a transformação de materiais através de costura, colagens, pintura, a jardinagem, a culinária e a bricolagem são exemplos desta categoria de interesse no lazer. Os interesses turísticos seriam aqueles caracterizados pela quebra da rotina temporal e espacial, em que os indivíduos buscam lugares diferentes e geralmente desconhecidos, na intenção de adquirirem novos conhecimentos sobre culturas diferentes, costumes, paisagens, hábitos alimentares e de vestuário, e tantos outros que sejam diferentes daquele de seu dia-a-dia.

Os interesses físico-esportivos se caracterizam pela prática de atividade física em suas diversas possibilidades, como o esporte competitivo, a recreação e o condicionamento físico. Mas esses interesses não se limitam somente a prática, uma vez que existem múltiplas possibilidades desse conteúdo cultural. O esporte espetáculo estimula a apreciação e contemplação de um jogo, o acompanhar um campeonato ou as conquistas de um atleta, e ainda estimula as discussões sobre os jogos em rodas de amigos nos encontros em bares, que se pode chamar de 'falação esportiva'. (MARCELLINO, 1999).

Sobre os interesses sociais do lazer, estes podem ser satisfeitos nos bailes, nas festas, nos clubes ou nos estabelecimentos comerciais que geralmente servem como ponto de encontro para as pessoas.

Sendo os interesses de lazer atendidos pelo clube, é possível utilizar a definição de Requixa (1980) sobre os espaços físicos destinados ao lazer, e classificar os clubes como equipamentos específicos de lazer. O autor faz uma análise da localização e estrutura dos espaços públicos e privados voltados ao lazer, e os classifica em duas possibilidades. Os equipamentos não específicos de lazer, que seriam aqueles que originalmente não foram construídos para a

prática de atividades de lazer, e os equipamentos específicos, onde se situam os clubes sociais esportivos, por serem estruturas físico-arquitetônicas construídas especialmente para o lazer.

O autor faz também uma análise em relação ao ritmo das atividades de lazer, ou seja, sobre o tempo liberado das obrigações, sejam elas familiares, sociais ou de trabalho, que o indivíduo dispõe para seu lazer. Com base nesse tempo liberado, o autor classifica o lazer como diário, de fim de semana, ou lazer de férias (REQUIXA, 1980).

- Lazer diário – acontece em equipamentos de pequeno porte, de fácil acesso (próximos à residência ou local de trabalho do indivíduo), e se caracterizam por oferecerem atividades específicas, dirigidas a atender um público bem definido. Como exemplos, estão os centros infantis, os cineclubes, os ateliês de artesanato, as instituições de ioga. Também atendem ao lazer diário os equipamentos de médio porte - voltados ao atendimento de maiores parcelas da população com instalações que atendam diferentes interesses do lazer (físico/desportivos, sociais, artísticos, intelectuais, manuais). Os dois tipos de equipamentos, de pequeno e médio porte, também são utilizados nos finais de semana, mas a utilização é preferencialmente diária.
- Lazer de final de semana – utiliza-se de macro equipamentos, ou grande porte, que devem dispor de grandes áreas. Atendem a interesses variados, que em comum, são convergentes para a valorização das atividades ao ar livre, portanto tem a característica da busca pelo contato com a natureza e áreas verdes. São de extrema importância, pois se contrapõem ao artificialismo e sedentarismo da vida urbana, e representam a única possibilidade de lazer de um número crescente de indivíduos que não conseguem se liberar de suas obrigações durante a semana, procurando o lazer nos finais de semana somente. São exemplos os parques e jardins, e os clubes de campo
- Lazer de férias – caracterizada pelo lazer fora dos espaços urbanos, prevalecendo os interesses turísticos do lazer. Exemplos desses equipamentos seriam os campings, as colônias de férias e hotéis.

Baseando-se nas argumentações do autor, os clubes atenderiam às três categorias de lazer descritas. Para o lazer diário, os clubes oferecem atividades voltadas aos interesses específicos, quer sejam artísticos ou esportivos, atendendo a um público definido. Em relação a sua localização, muitos clubes possuem instalações nos centros urbanos das cidades. Em Campinas temos como exemplo de clube de pequeno porte o Clube Monte Líbano, que

atende aos interesses sociais de lazer de descendentes libaneses residentes na cidade, portanto atende somente a um interesse específico. Em relação à frequência diária, os grandes clubes da cidade, como o Clube Campineiro de Regatas e Natação, o Tênis Clube, a Sociedade Hípica, a Fonte São Paulo, o Cultura Artística, o Círculo Militar, o Clube Bonfim, entre outros, recebem parte de seus associados diariamente nos clubes. São pessoas de todas as idades que fazem atividades diversificadas, em sua grande maioria, atividades físico-esportivas, mas também existem aquelas que frequentam aulas de artesanato, pintura, línguas estrangeira, ou ainda sauna, bar ou restaurante.

Em relação ao lazer de final de semana, Requiça (1980) caracteriza que o equipamento específico para esta categoria, seriam os clubes de campo. Alguns clubes da cidade possuem sedes de campo, como é o caso do Clube Regatas e do Tênis Clube. Outros ainda possuem uma grande área de lazer, inclusive bastante arborizada, que apesar de não se definirem como “clubes de campo” na realidade podem ser assim classificados, como é o caso da Sociedade Hípica e do Círculo Militar. É importante que se perceba que esta classificação entre grande e médio porte fica comprometida nos dias atuais, porque há um crescimento urbano constante das cidades, dificultando a classificação do que seja “clube de campo” ou não. Se há 50 anos atrás determinado clube dispunha de uma sede de campo afastada do centro comercial da cidade, onde a intenção era a de que seus associados pudessem conviver com a natureza e a tranquilidade do campo, esta sede atualmente pode estar inserida em área de grande movimentação urbana.

Ainda sobre as categorias de lazer elencadas por Requiça (1980) haveria o lazer de férias, em que os indivíduos dispõem de um tempo maior de disponibilidade para seu lazer e geralmente os interesses turísticos são objetivados. Os clubes atualmente atendem a parte dessas necessidades, promovendo colônia de férias e acampamentos para os filhos dos associados, além da organização de passeios turísticos de um dia, e também viagens nacionais, internacionais e cruzeiros.

Ainda refletindo sobre os equipamentos específicos de lazer, como equipamentos públicos existem as praças de esportes, ginásios, bibliotecas, museus, teatros municipais, etc. No caso de Campinas, existem também os Clubes Municipais, que funcionam como os clubes privados, com livre acesso da população, estabelecidos em antigas praças de esporte da prefeitura. Os clubes municipais recebem investimento para sua estruturação dos clubes privados no cumprimento do Decreto nº 15.434/2006 (CAMPINAS, 2006) que

regulamenta a Lei 10.396/1999 (CAMPINAS, 1999) e determina ações de contrapartida dos clubes para obtenção da isenção do pagamento do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU).

Outras instituições que também podem ser consideradas como equipamentos específicos de lazer são o SESC (Serviço Social do Comercio) e o SESI (Serviço Social da Indústria), que tem funcionamento bastante semelhante aos dos clubes privados, porém os recursos financeiros que as sustentam advêm do comércio e da indústria, sendo que os associados são os trabalhadores destes dois setores. Ainda pode haver outras associações que promovem atividades de lazer para comunidades específicas, que são fundamentadas no associativismo e formalizadas em Organizações não Governamentais (ONGs).

Ao elencar outros equipamentos de lazer além dos clubes, surge a compreensão de que existem diferentes possibilidades de lazer na cidade para o indivíduo satisfazer seus interesses, e que estas agem como “concorrentes” do clube, podendo fazer com que o associado deixe o clube para frequentar outro espaço de lazer que lhe satisfaça em determinada situação. Além dos mencionados acima, é importante que se discuta a existência das academias de ginástica, dos condomínios residenciais, dos parques temáticos, e ainda, apropriando-se das reflexões sobre lazer de Padilha (2006), do *shopping center* que parece cada vez mais tomar o tempo livre dos indivíduos.

No que se refere a determinação de quais são os equipamentos que podem potencialmente contribuir para uma evasão do associado do clube, é necessário primeiro compreender o perfil do sócio do clube privado, para então determiná-los com maior eficiência. Deve haver uma proximidade de interesses, de ofertas e de padrões sociais entre os equipamentos para que possam ser substitutos do ambiente do clube.

Nos clubes privados é permitida somente a frequência dos seus associados, que para se tornarem sócios devem comprar um título e pagar uma taxa mensal de manutenção. O fato aponta para a barreira social existente no acesso ao clube como equipamento de lazer, definida pela condição econômica do indivíduo.

Entender os clubes como uma opção de lazer para a população seria uma tarefa fácil se não fossem as barreiras intra e interclasses evidenciadas na sociedade urbano-industrial. Um primeiro ponto demonstrando a existência dessas barreiras é a falta de igualdade em atingir as atividades de lazer, visto que apenas uma minoria tem possibilidade de frequentar os clubes, enquanto a maioria da população utiliza-se do lazer oferecido pelo poder público municipal, estadual ou federal. (CAPI, 2006, p. 25)

Essa minoria citada por Capi (2006) que goza de maiores recursos econômicos, também tem acesso aos condomínios residenciais e às academias de ginástica. Os parques temáticos interferem de maneira discreta na frequência ao clube, pois estão circunscritos ao lazer de final de semana, por se caracterizarem como atividades de lazer de interesse turístico. Os equipamentos que rivalizam com os clubes no sentido de atender aos mesmos interesses, os físico-esportivos e os sociais, seriam os condomínios residenciais e as academias. Os condomínios abarcam em seus projetos equipamentos específicos de lazer, como quadras, piscinas, salões de jogos e academias. As academias de ginástica também podem ser consideradas equipamentos específicos de lazer, segundo Marcellino (2003) quer do ponto de vista da sua organização e funcionamento, quer na representação dos seus frequentadores

As academias vêm ocupando cada vez mais espaço no contexto social, como organizações especializadas, prestadoras de serviços relacionadas com as atividades motoras, ou físico-esportivas, ou do movimento, de acordo com a nomenclatura utilizada [...] as academias passam a ser, embora, na maioria das vezes, não instituídas com essa finalidade, um espaço de convivência e vivência do lazer, para além dos conteúdos físico-esportivos. (MARCELLINO, 2003, p.50)

Apesar de serem também equipamentos específicos de lazer, as academias e os clubes são ambientes diferentes. Isto se dá por diversos motivos, como por exemplo, pelo significado que o ambiente tem para o indivíduo, ou seja, sua representação. As relações pessoais estabelecidas também são diferentes, mesmo porque existe nas academias uma rotatividade de alunos que não existe, ou existe em proporção muito menor, nos clubes. É bastante incomum haver um aluno de academia que frequente regularmente o espaço no período de dez anos ou mais, assim como também é raro um indivíduo permanecer associado a um clube por somente seis meses, ainda que ele possa praticar dentro do clube determinada atividade por períodos curtos de tempo, ele frequenta regularmente o clube. Essas diferenças refletem a natureza da instituição, uma fundamentada no associativismo e a outra em uma instituição comercial, que tem fins lucrativos. A organização de uma academia e seu funcionamento deve atender a clientes que pagam por um serviço, enquanto nos clubes há a participação, a tradição, o voluntariado, mas também há a exigência de serviços e de satisfação. Desta forma, percebe-se que mesmo com diferenças fundamentais, algumas características que estariam mais próximas dos clubes e outras das academias, são percebidas nos dois tipos de equipamentos de lazer. Para uma visualização dessas características, apresenta-se o quadro a seguir.

<b>Clubes Sociais Recreativos</b> ←	→ <b>Academias de Ginástica</b>
Não tem fins lucrativos.	Empresa com fins lucrativos
A associação se dá pela venda dos títulos, portanto há o sentimento de ser “dono”, de ser sócio de seus pares.	Geralmente não se estabelece um envolvimento afetivo com a empresa.
A mensalidade em geral tem custo menor que a academia, e engloba o titular e todos os dependentes. Os reajustes devem ser aprovados em assembléia geral.	A mensalidade é individual e corrigida acompanhando os índices de mercado. Há variações de acordo com a frequência e utilização dos espaços da academia.
As mudanças em relação aos serviços são lentas, pois dependem de discussão e aprovação dos representantes.	Há a necessidade de renovação, oferecendo novos e modernos serviços, pois há competição de mercado
Se há descontentamento com algum serviço, o associado procura a diretoria ou aumenta sua participação e envolvimento.	Se há descontentamento o aluno procura outra empresa que lhe agrade mais.
A convivência social geralmente é marcada pelas relações de amizade	As relações pessoais geralmente são superficiais e circunstanciais.
Há uma identificação do associado com o clube, em relação ao espaço físico, aos serviços oferecidos, que se reflete no respeito às regras e nos cuidados de utilização e manutenção.	O aluno da academia se sente como um usuário, não se importando com os gastos excessivos ou a manutenção dos equipamentos
A frequência acontece fundamentada nas famílias. Todos os membros de uma família frequentam o clube em diferentes atividades.	Apesar de oferecer atividades diversas, a frequência individual é que caracteriza as academias.

Quadro 02 – Características e diferenças entre Clubes e Academias

O quadro busca uma visualização das diferentes peculiaridades que circundam as academias e os clubes, no sentido de esclarecer o funcionamento e as tendências dos clubes, sem entretanto, estabelecer situações que sejam consideradas como regras pela própria impossibilidade da generalização.

A diferença em relação ao perfil de frequência nos clubes também se torna importante para o entendimento das relações sociais estabelecidas, dos comportamentos, dos interesses e necessidades dos associados.

Pode-se perceber, de um modo geral, que os clubes tendem a aglutinar pessoas que se identifiquem umas com as outras, que tenham uma paridade ou possuam um mesmo nível social, cultural, político e econômico, procurando uma homogeneidade não só dos interesses, mas também de comportamentos.

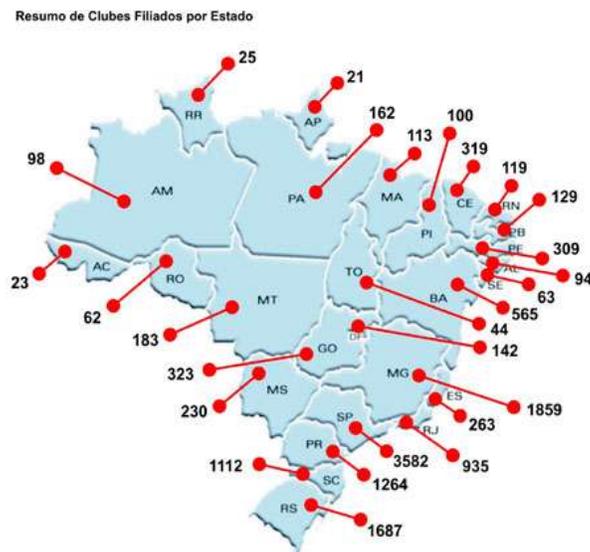
Não há grandes conflitos de interesse no interior de cada associação, tendo em vista que sua base associativa é mais ou menos homogênea quanto à origem social, étnica e religiosa de seus membros. Há certa tendência de associação entre iguais. (GANANÇA, 2006, p.08).

Desta forma, mesmo sendo impossível uma grande homogeneidade entre os associados de um clube, pelo próprio número elevado de títulos, há uma tendência de homogeneização, ou seja, uma tendência de uniformização de padrões de comportamento, ou como diz Ganança (2006) há um “[...] aplanamento de posicionamentos mais radicalizados com relação à normalidade e à estabilidade social e cultural vigente” (p.08).

Neste ambiente, a frequência e participação de atividades em espaços comuns, não garantem ao associado o pertencimento ou acesso a determinados grupos, uma vez que existem os grupos primários dentro dos grupos secundários que seriam os associados. Essa tendência é frequentemente expressa nas falas dos entrevistados, quando se referem a existências de “panelinhas” entre os associados. Assim, percebe-se a existência padrões de comportamento, de idiosincrasias que validam esse pertencimento, sendo o indivíduo reconhecido como pertencente àquela rede de sociabilidade. O entendimento dos grupos que compõem cada cenário e as adequações de se fazer pertencer aos mesmos, é um processo de socialização no qual corresponde a ser aceito e aceitar os padrões de comportamentos e estilos.

### **1.3 - A ORGANIZAÇÃO**

Na cidade de Campinas existem 30 clubes sociais esportivos privados que são filiados a Associação dos Clubes da cidade de Campinas, a APESEC, compreendendo um número significativo de associados, entre sócios titulares e dependentes, que pagam mensalmente para terem um espaço privado de lazer. Existe ainda um órgão representativo de nível nacional, que é a Confederação Brasileira de Clubes (CBC), criada em 1990 e que trata dos interesses administrativos e jurídicos dos clubes, auxiliando-os na prestação de seus serviços. Segundo este órgão há 13.826 clubes com sede própria existentes em todo o território nacional. A figura abaixo mostra a distribuição dos clubes privados com sede própria em todo o Brasil.



**Figura 02:** Distribuição dos clubes com sede própria pelo território brasileiro<sup>2</sup>

Os clubes se apresentam de forma bastante diversa, alguns com uma orientação clara para atividades sociais, outros investindo em atividades esportivas, outros em uma única modalidade representativa, além da enorme diversidade de suas instalações físicas. Isso se dá pela própria origem e surgimento de clube e também pelas alterações que muitos deles foram absorvendo para se adequarem aos interesses de seus associados. De um modo geral, todos os clubes são instituições regidas por um estatuto. Situa-se como sociedade civil com personalidade

<sup>2</sup> FONTE: IBGE – site da Confederação Brasileira de Clubes

jurídica sem fins lucrativos, regidos pela Lei 10.406/2002(BRASIL, 2002a) do Código Civil Brasileiro, em seu Capítulo II, Das Associações.

Os estatutos pesquisados seguem uma uniformidade em relação as suas disposições gerais, especificando-se apenas no que concerne a assuntos relativos as suas particularidades. Podemos citar que em comum todos apresentam determinações acerca dos seguintes termos: sobre sua natureza, organização, quadro social, patrimônio, deveres e direitos do associado, regulamentos e penalidades, admissão e dos títulos e suas transferências. Dentro destas divisões, encontramos em comum:

- Sobre sua natureza: Os clubes se apresentam como uma sociedade civil, sem fins econômicos, composta por número limitado de sócios, sem distinção de raça, nacionalidade, crença religiosa ou política e que obedece às disposições contidas em um estatuto.
  
- Sobre seus fins:
  - ▶ Desenvolver a prática da Educação Física e dos esportes em todas as modalidades;
  - ▶ Desenvolver atividades sócio- culturais
  - ▶ Proporcionar aos seus associados um espaço de Lazer e convívio social
  - ▶ Atender as necessidades desejadas por seus associados
  - ▶ Fomentar no quadro associativo os sentimentos de civismo e patriotismo, o respeito às instituições constituídas, a prática constante da lealdade, da disciplina e da abnegação, respeito ao próximo e, sobretudo, a prática de atos que se dirijam ao bem estar social e contribuam para o progresso do Clube, da cidade, do Estado e do país.
  
- Sobre sua organização:
  - ▶ **A Assembléia Geral** – É órgão máximo do Clube constituído pelos sócios proprietários, maiores de 18 (dezoito) anos, e em dia com suas obrigações sociais, que se reúnem a cada dois ou três anos (dependendo do período determinado pelo estatuto de cada clube) para eleição do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e seus respectivos suplentes, ou extraordinariamente quando devidamente convocada para o mesmo fim.

- ▶ **O Conselho Deliberativo-** O Conselho Deliberativo é órgão superior da administração, formado pelos sócios eleitos pela Assembléia Geral e pelos ex-presidentes da Diretoria Executiva. O Conselho Deliberativo é dirigido por um Presidente, coadjuvado pelo 1º e 2º Secretários, eleitos dentre seus membros.
  
- ▶ **A Diretoria Executiva** - A Diretoria é o órgão executivo da administração composta por um Presidente (que indicará uma diretoria), eleito pelo Conselho. A Diretoria possui amplos poderes para praticar os atos de gestão concernentes aos fins e objetivos do Clube, dependendo, porém, de autorização do Conselho Deliberativo para casos específicos. Geralmente são cargos da Diretoria: Vice-Presidente; Secretário; Diretor Administrativo ou Geral; Diretor Geral de Esportes; Diretor Financeiro; Diretor Social; Diretor Cultural; Diretor Comercial e Diretor de Patrimônio. Cada Clube ainda tem seus diretores específicos, conforme localização de suas sedes ou a atividade principal do Clube (por exemplo, Diretor de Hipismo ou Diretor da Sede de Campo)
  
- ▶ **A Comissão Fiscal ou Conselho Fiscal** – A Comissão Fiscal é eleita juntamente com o Conselho Deliberativo, ou é eleita por votação do Conselho Deliberativo, sendo o órgão destinado a examinar as contas mensais, balancetes e balanços apresentados pela Diretoria, emitindo parecer sobre eles, encaminhando-os posteriormente ao Conselho Deliberativo para apreciação e aprovação ou rejeição conforme caso.

A organização do Clube ainda pode ser formada por Comitês de diferentes assuntos, pontuais ou não, e por um Grupo Consultivo.

- Sobre o Quadro Social - Compõem o quadro social de um clube:
  - ▶ Sócios Fundadores – Os Sócios Fundadores são aqueles que originalmente colaboraram para a fundação do clube, os que foram admitidos logo no início da formação do clube.
  - ▶ Sócios Proprietários ou Titulares - São Sócios Proprietários os que, aceitos dentro das normas propostas por cada estatuto, adquiriram quotas da entidade, também chamado de Título.

- ▶ **Sócios Dependentes** – Os sócios dependentes são o cônjuge do sócio proprietário, seus filhos e demais familiares dependentes economicamente deste. Torna-se dependente os pais do Titular, na ocasião em que completam 70 anos.
- ▶ **Sócios Remidos** – Os sócios remidos são os sócios fundadores que completaram mais de 65 anos de idade, ou que tenham permanecido ininterruptamente no Quadro Social, variando conforme os diferentes estatutos no tempo de contribuição entre 25 e 35 anos. Esta é uma categoria de associado que está em extinção, uma vez que não são concedidos mais títulos remidos. Esta categoria de associado não necessita pagar a mensalidade de manutenção, e é pessoal e intransferível.
- ▶ **Sócios Diplomados**: Em um só clube há a possibilidade dos filhos do sócio titular, ao completarem 21 anos, adquirirem um Diploma do Clube, que não é um Título (quota), portanto tem valor reduzido, mas permite ao sócio utilizar o clube como qualquer outro. Esse diploma não é transferível, não é um bem, e sim uma concessão.
- ▶ **Sócios Contribuintes**: São aqueles que ingressaram no Quadro Social sem a aquisição de Quota Patrimonial, contribuindo apenas com os pagamentos ordinários das taxas de manutenção mensal.
- ▶ **Sócios Militantes** - São Sócios Militantes aqueles que, possuindo destacada aptidão esportiva, for admitido ao Quadro Social do Clube, a critério da Diretoria Executiva, para cooperar na difusão ou prática de determinada modalidade desportiva. Os sócios militantes não pagam taxa de manutenção e o direito de utilização do clube se restringe a apenas o atleta que recebeu o título de militante, vindo a perder esse direito assim que deixar de contribuir para a modalidade esportiva destacada. O sócio militante deverá limitar-se apenas à prática do esporte pelo qual estiver inscrito, sendo mera concessão da Diretoria permitir sua frequência normal e temporária.
- ▶ **Sócios Beneméritos ou Honorários**. - São Sócios Beneméritos aqueles que, pertencentes ao Quadro Social ou não, tenham prestado serviços de excepcional relevância ao Clube. Os sócios Honorários são aqueles que não pertencem ao quadro social do clube, mas recebem este título como agradecimento aos serviços prestados a instituição.

Há ainda os sócios Militares, categoria especial do clube militar de Campinas. Nesta categoria estão os associados Oficiais das Forças Armadas e Auxiliares, da ativa, da reserva remunerada, reformados e os convocados, pelo tempo que durarem suas convocações.

#### ▪ Sobre as Penalidades

De modo geral as penalidades aos associados que de alguma maneira infringjam o estatuto do clube, variam em:

- ▶ Advertência verbal;
- ▶ Advertência por escrito;
- ▶ Suspensão;
- ▶ Exclusão / eliminação do Quadro Social

As advertências verbais são de caráter informal, e acontecem sempre que houver alguma indisciplinaridade por parte de um associado. As advertências por escrito representam uma formalização, ficando documentada a advertência que poderá ser utilizado como elemento agravante no caso de possíveis futuras infrações. Os associados sofrem advertência escrita quando praticam atos que sejam contrários a boa educação e a sociabilidade.

As suspensões ocorrem quando o ato indisciplinar for de gravidade maior, e são atos descritos pelo estatuto como: atentar publicamente contra as deliberações da diretoria, atentar de maneira ofensiva qualquer membro da entidade no exercício de sua função, utilizar ou comercializar drogas nas dependências do clube, reincidir no ato gerador de advertência por escrito anterior, e de modo geral praticar qualquer ato que atente contra o Patrimônio, a moral e os bons costumes. Há para julgamento desses atos e sua penalização, a formação de uma Comissão de Sindicância.

Ainda poderá o associado ser expulso do quadro associativo em caso de: ser condenado em processo penal por crime doloso: aqueles que atentarem moral ou materialmente contra o Clube e desprestigiar publicamente, por qualquer meio de divulgação, a associação; aqueles que reincidirem na infração pela qual tenham sido suspensos. Apenas um clube, de acordo com os estatutos lidos, exclui o associado que por ventura não cumpra com o pagamento das mensalidades por mais de três meses consecutivos.

#### ▪ Sobre os Direitos e Deveres

Os estatutos esclarecem sobre os Direitos e Deveres do associado, que podem usufruir de todas as atividades e instalações do clube. O associado também tem o direito de trazer pessoas convidadas para o clube, desde que identificadas, sendo que estas somente poderão usufruir da infra-estrutura do clube e não de seus serviços. É variável a quantidade de convites mensais disponível para cada associado nos diferentes clubes investigados, porém existe em todos eles a possibilidade de que o associado use as instalações do clube para alguma comemoração e assim possa através do pagamento de uma taxa, ter direito a vários convites.

▪ Sobre a admissão de novos associados

A admissão de novos associados se faz através da apresentação de uma proposta a Diretoria e deve ser assinada por um ou dois sócios proprietários que estejam com sua situação regularizada. A proposta é analisada pela diretoria de acordo com os documentos solicitados e apresentados pelo proponente e então se divulgará para os demais associados a proposta por um prazo que varia entre 15 a 30 dias, e ficará sujeita à apreciação dos associados. Se alguém tiver conhecimento ou informações reais quanto à conduta moral e social do proponente, deverá comunicar-se com o Diretor. Caso não haja manifestação de nenhum associado a diretoria julga a proposta.

Estas são as linhas gerais dos Estatutos investigados<sup>3</sup>. É possível perceber através de uma análise desses estatutos alguns indicativos que caracterizam os clubes.

A existência dos sócios remidos, sócios fundadores, ou que ainda recebem o nome de sócios beneméritos, e que não pagam as taxas de mensalidade, aponta para o forte tradicionalismo dos clubes, uma vez que esta não é uma prática coerente do ponto de vista financeiro ou administrativo. Nas publicações internas dos clubes ou mesmos em seus sites, há sempre homenagens aos ilustres fundadores ou remidos e seus familiares, indicando um tratamento diferenciado por parte da diretoria em relação aos associados. Mesmo que o cidadão pague as mesmas taxas de manutenção e freqüente as mesmas atividades de outro associado do clube, ele pode ainda assim não ter acesso a rede de sociabilidade a que gostaria. A tradição, a referência ao nome da família, e até mesmo a posição social estimulam as segregações dentro da própria instituição.

---

<sup>3</sup> Foram investigados os estatutos dos clubes que compõem a amostra determinada para a coleta de dados e que serão explicitados a frente, no capítulo III.

A existência das penalidades é uma proteção para que a ordem seja mantida, e nos remete as considerações feitas anteriormente, sobre a tendência de os clubes aglutinarem indivíduos que apresentem padrões comportamentais bastante próximos. Neste caso dos clubes sociais privados, há a tendência de se manter padrões pautados na boa educação e nos bons costumes (termos utilizados em dois estatutos pesquisados), preconizando atitudes refinadas de acordo com os padrões ideais para um grupo selecionado, o de associados daquele clube. Assim, torna-se fácil entender as penalidades aplicadas àqueles membros que não mantêm esses padrões, eles não deveriam pertencer ao grupo selecionado, no sentido de não serem dignos daquelas companhias.

Mais um que ponto pode ser analisado é o do processo de admissão dos novos associados. O pretendente é submetido a uma apreciação pelo quadro diretor com suporte a informações sobre a vida particular do interessado, como a pesquisa de possíveis antecedentes criminais ou ainda estar respondendo a algum processo judicial. Uma vez aprovada pelo quadro diretor, passará por apreciação de todos os outros associados, pois sua ficha/proposta ficará exposta nas dependências em lugar de grande circulação. Em um dos estatutos pesquisados, consta como norma para a admissão que o pretendente **tenha elevado conceito social e idoneidade moral**. Reforça-se a segregação e até mesmo o sentimento de superioridade daqueles que fazem parte do clube sobre os demais, explícito na possibilidade dos primeiros julgarem se aceitam ou não a presença do segundo.

Os clubes, como um todo, tem um caráter elitista. Há sempre a imagem de que pertencer a determinado clube, faz com que o indivíduo goze da sensação de pertencer, de fazer parte de um grupo ou seleção, no sentido direto de ser mais, ou melhor, que outrem que não participa deste clube, portanto não tem o direito e não está (ou não é) apto a participar daquela seleção.

Em relação às estruturas físicas dos clubes, construídas em meio à paisagem urbana, suas sedes chamam atenção pelas construções arquitetônicas, com grandes muros de isolamento para aqueles que podem ter acesso ao privilégio de freqüentarem esses espaços. Provocam na maioria das vezes o imaginário individual e coletivo das pessoas na tentativa de desvendar a vida corrente dentro desses muros.

Suas sedes muitas vezes se localizam nas regiões centrais das cidades e é importante notar que há um diálogo dos clubes com a sociedade que o cerca. Os cidadãos sempre

têm algum envolvimento com um clube da cidade, mesmos nas cidades do interior, onde ainda se vê a informalidade das conversas na calçada de frente às casas e outras formas de convivência dos adultos e crianças, a presença dos clubes é comum. Os eventos sociais promovidos pelos clubes se tornam grandes acontecimentos sociais. Nas cidades de maior porte, onde os espaços públicos de lazer foram ainda mais prejudicados pela urbanização, há um diálogo da população com algum tipo clube, como os formados por associações de funcionários de empresas, associações de classe, e ou os clubes municipais.

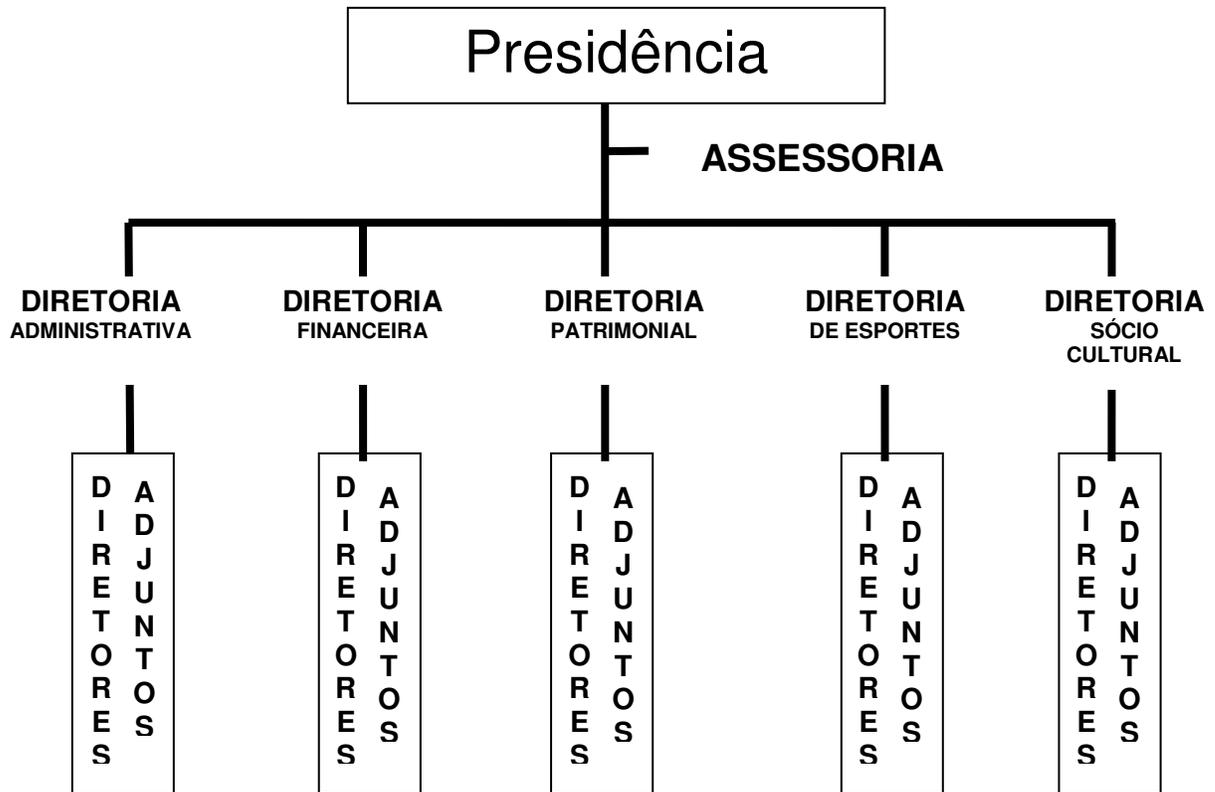
Assim, a presença dos clubes vai além do cotidiano de seus associados, transitando de diferentes formas na sociedade como um todo. Os eventos sociais promovidos pelos clubes mobilizam grande número de pessoas que não são necessariamente associadas a eles. Os eventos contribuem para a vida social das cidades com a organização dos bailes, festas, carnavais, shows de música ou ainda com a possibilidade de alugarem seus salões para formaturas, casamentos entre outros. Desta forma, o clube se faz presente na vida não só de seus associados, mas estende-se para além de seus muros através das atividades sociais.

Outro fator que permite o diálogo da instituição com a sociedade que a cerca é o Esporte. Os sócios militantes são aqueles atletas, que não são associados, (e na maioria das vezes não tem condições financeiras para isso) que através da sua aptidão física garantem seu lugar nos clubes, emprestando seu talento em troca de melhores condições de treino. A família do militante, principalmente quando este é menor de idade, também desenvolve uma relação de proximidade com a instituição, mesmo que não goze dos direitos dos reais associados, freqüentam o clube nas ocasiões esportivas. Nestas ocasiões, quando o clube é sede de campeonatos e torneios esportivos, é que o clube abre suas portas para o público de modo geral.

#### **1.4. O FUNCIONAMENTO**

Os clubes são administrados seguindo uma divisão por Departamentos. Em geral essa divisão segue os setores: Secretaria; Tesouraria; Departamento Administrativo ou Geral; Departamento de Esportes; Departamento Social; Departamento Cultural; Departamento Comercial e Departamento de Patrimônio. Ainda podem existir outras divisões ou subdivisões

como – Departamento da Sede de Campo/Sede Central; Departamento de Obras; Departamento Médico; Departamento Jurídico; Departamento de Marketing entre outros. Abaixo segue um organograma simples de estruturação da Diretoria de um clube.



Quadro 03 – Organograma de administração esportiva.<sup>4</sup>

Neste estudo o interesse maior está nos departamentos Social e de Esportes. O departamento social e cultural é responsável pela organização de todos os eventos sociais, pela implantação de atividades culturais variadas como a programação de aulas de culinária, língua estrangeira, informática, e outras, pela organização de passeios externos como idas a teatro e musicais.

O departamento de esportes é responsável por todas as atividades físicas orientadas que acontecem no clube, sejam elas atividades ligadas ao esporte de competição, ao

<sup>4</sup> FONTE: RL Assessoria de Clubes Este organograma foi apresentado em um curso realizado pela empresa RL assessoria esportiva ligada ao Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo (Sindi-Clube), no ano de 2005 voltado para administradores esportivos de clubes.

esporte educacional ou formação, dança e às atividades de *fitness* (condicionamento físico) para todas as idades e espaços físicos. A seguir apresenta-se um esquema de organização por áreas, modelo seguido por alguns clubes



**Quadro 04** - Modelo de organização do Departamento de Esportes da Sociedade Hípica de Campinas

Neste modelo há uma divisão por áreas de acordo com a característica metodológica assumida, mesmo que para a mesma modalidade. Há uma estruturação das Escolinhas de esporte (área formativa), outra diferente para todas as atividades de recreação, sejam elas pontuais (por exemplo, os eventos comemorativos, dia das crianças, gincanas, entre outros) e as atividades de recreação que são cotidianas (como as brinquedotecas).



**Quadro 05** – Modelo de organização dividido por modalidades<sup>5</sup>

Outro modelo, o mais usual, é existir uma só figura centralizadora, que coordene todos os assuntos relacionados às modalidades esportivas que o clube oferece. Esse cargo de Coordenador de Esportes existe em todos os clubes investigados, porém se distingue em relação a sua formalização trabalhista em relação ao clube, gerando uma controvérsia. Em alguns clubes existe o cargo e ele é exercido por um professor de Educação Física contratado para tal. Em outros clubes, quem faz o papel de coordenador é um associado, que não tem formação, nem tampouco recebe remuneração, mas tem sua participação pautada no voluntariado, já discutido anteriormente.

A Administração dos clubes segue dois níveis distintos quanto à relação trabalhista com a empresa clube. Existem os cargos de diretoria que são ocupados por associados que não tem vínculo empregatício com o clube e não são remunerados, e podemos chamar de Dirigentes voluntários (CARVALHO, 1997). As escolhas para essas funções acontecem geralmente pela acentuada participação nas atividades do clube pelo sócio, que se envolve em grupos que pleiteiam a direção do clube, e assim por indicações vinculadas aos compromissos políticos assumidos em campanha eleitoral o associado passa a ocupar cargos na diretoria. O associado envolvido não necessariamente possui formação e nem envolvimento profissional

<sup>5</sup> Modelo de organização de Departamento de Esportes da Sociedade Hípica de Campinas. Quadro apresentado em Palestra do Coordenador Marcelo Ricardo Ferro em outubro de 2006.

direto com a área específica de atuação dentro do clube. Entretanto é bastante comum encontrar diretores de modalidades esportivas que possuem um envolvimento pessoal com o esporte em questão, quer seja como ex-atleta ou pai de uma criança praticante.

O outro nível mencionado são aqueles profissionais contratados, geralmente seguindo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Desta maneira, considerando essa característica de administração em dois níveis distintos de colaboradores (o profissional contratado e o associado como dirigente) as propostas de atividades físicas oportunizadas aos associados estão condicionadas à atuação desses dois profissionais. Existirá de um lado a vontade do administrador político em promover o desenvolvimento do lazer, do esporte, de atividades culturais, de eventos sociais e todas as demais atividades condicionadas aos seus conhecimentos, existirá os aspectos filosóficos partidários influenciando sobre o assunto, os compromissos políticos assumidos em campanha e outras disposições. Do outro lado o profissional técnico, por sua vez, necessita de conhecimento teórico sobre sua área específica, além de conhecimentos sobre os aspectos da administração que envolve a rotina de trabalho, e ainda estar atento e adequado às exigências políticas.

CAPÍTULO II  
**A HISTÓRIA**

## 2.1. O SURGIMENTO DOS CLUBES

Para se entender os Clubes como uma instituição social representativa da sociedade e que por muitas vezes fez parte da história privada do cidadão brasileiro, temos que entender a história dessa instituição. De fato, os Clubes trouxeram uma importante contribuição para a modernização do Brasil, e sua origem se deu pela própria organização da sociedade no crescente processo de urbanização, como já visto, fundamentado pelo associativismo.

Mezzadri (2000) aborda em sua tese de doutorado o tema dos clubes sociais no Estado do Paraná e apresenta em seu estudo quatro diferentes categorias de clubes em relação as suas origens e características.

- A primeira categoria é formada pelos agrupamentos ligados às entidades culturais, literárias e políticas (elite intelectual).
- A segunda categoria é aquela em que o grupo é constituído por indivíduos de alto poder aquisitivo, pertencentes a elite e que tinham um interesses comum em alguma modalidade esportiva, como por exemplo o tênis ou o remo.
- A terceira categoria inclui os clubes formados pelos imigrantes europeus que objetivavam a manutenção de suas tradições.
- Por fim, a quarta categoria é formada pelos clubes criados como entidades beneficentes ou classistas, que auxiliassem os operários e trabalhadores.

As quatro categorias apresentadas pelo autor podem ser redimensionadas estabelecendo-se uma relação cronológica entre elas. Inicialmente os clubes se formalizaram pela associação de pessoas da elite ligadas aos interesses sociais e culturais, motivados pelo caráter de segregação que lhes conferia os clubes (primeira categoria de Mezzadri, 2000). A fundação do Clube Semanal em 1857 que posteriormente passaria a se chamar Clube Semanal de Cultura Artística ilustra o contexto da época, pois foi criado na cidade de Campinas pela elite intelectual da época, com o intuito de promover encontros semanais entre políticos e literários. Por volta de 1850 começam a acontecer bailes e festas em clubes privados principalmente do Rio de Janeiro e São Paulo, impulsionados pela grande febre de importação de pianos. (ALENCASTRO, 1997). A seguir, apresenta-se a reprodução de um anúncio de 25 de fevereiro de 1854, onde se lê:

“Convidamos aos Ilms. Srs. sócios do Club Fluminense, e aos apreciadores dos bailes mascarados, a virem visitar e examinar os nossos costumes à fantasia (...)”



Figura 03 – Reclame do *Club Fluminense* - Jornal do Comércio, fev.1854<sup>6</sup>

Percebe-se no anúncio a presença de figuras carnavalescas da *commedia dell'arte* italiana, o que aponta para a influência na sociedade imperial dos costumes europeus. Esta é então, a segunda forma de origem dos clubes, fundamentada na associação dos estrangeiros originados da imigração europeia e que Mezzadri (2000) coloca em sua terceira categoria.

Em relação à ordem cronológica, o surgimento dessa categoria se deu posteriormente a fundação dos clubes culturais, uma vez que a imigração aconteceu preferencialmente entre 1830 e 1940, concentrando-se ainda mais entre 1880 e 1940 (ALVIM, 1998). Esta imigração refletiu no surgimento desta categoria de clubes que se proliferou entre as décadas de 70 a 90 do século XIX. Os interesses dos imigrantes em fundarem os clubes era o de manter vivas suas tradições folclóricas, culturais e esportivas. No processo de investigação acerca da fundação dos clubes, percebeu-se a clara influência dos imigrantes para a criação das instituições, inclusive havendo documentos e atas de reuniões em língua estrangeira, principalmente o alemão.

Justamente um pequeno grupo de imigrantes alemães foram os primeiros a fundar um clube no Brasil, a Sociedade Germânia, clube mais antigo do país, e que ainda hoje se encontra em atividade, fundado em 20 de agosto de 1821. O grupo de alemães se encontravam

<sup>6</sup> Fonte: ALENCASTRO, 1997, p.53.

em um restaurante no Rio de Janeiro para contar histórias da terra natal e beber cerveja (na época importada)<sup>7</sup>. Este é um caso isolado, pois o grande contingente de alemães, italianos, portugueses, espanhóis e japoneses que entrou no país como imigrantes, se daria quase 50 anos depois, portanto resultaria na formação de clubes de imigrantes em um período próximo, mas posterior, ao do surgimento dos clubes culturais.

A imigração foi um fator que contribuiu para a criação dos clubes sociais, e que se acentuou com o crescente interesse nas modalidades esportivas trazidas de seus países de origem. No estudo sobre o estado do Paraná, Mezzadri (2000) também observa o fato:

O processo de montagem da estrutura esportiva do Estado do Paraná começou com a formação dos clubes sociais e esportivos. O surgimento dos primeiros clubes se dá com o desenvolvimento da sociedade paranaense por meio da imigração, das novas composições econômicas, políticas e culturais do Estado, principalmente no período de 1880 a 1920. (MEZZADRI, 2000, p.23).

Assim, seguindo a ordem cronológica, os clubes que surgiram no final do século XIX e início do século XX, foram os originados na burguesia, e que foram criados justamente com o aparecimento do esporte, originário da sociedade inglesa e que foi incorporado pela elite brasileira. (segunda categoria anunciada por Mezzadri).

Fazendo uma breve análise histórica da formação dos primeiros clubes esportivos, faz-se necessário entender a própria gênese do esporte moderno.

O esporte em suas origens deixou de ser jogo para ganhar os espaços requintados e era inicialmente praticado pela burguesia inglesa. No Brasil, no início do século XX deu-se o que o historiador Nicolau Sevcenko (1998) chamou de “civilização esportiva”, uma verdadeira febre esportiva que acompanhou as mudanças culturais ocorridas na época, em que a modernidade provocava um estado de espírito que ansiava pela intensidade e aceleração. Nesse contexto as atividades corporais foram valorizadas e a tal civilização esportiva não se restringia à prática de atividades esportivas, mas a generalização de uma ética do ativismo, assim “os clubes pululam, com destaque para o futebol, mas envolvendo todos os esportes” (SEVCENKO, 1998, p.569)

As práticas esportivas tornaram-se indicativo da classe burguesa, pois era esta a classe que podia dispor de tempo livre para a prática, e também por algumas modalidades,

---

<sup>7</sup> Fonte: site da Sociedade Germânica

como o remo e o tênis, necessitarem de um espaço adequado. Assim foram condicionadas às instituições de ensino ou às associações esportivas, chamados de *clubs*.

Parece indiscutível que a passagem do jogo ao esporte propriamente dito tenha se realizado nas *grandes escolas* reservadas às "elites" da sociedade burguesa, nas public schools inglesas, onde os filhos das famílias da aristocracia ou da grande burguesia retomaram alguns jogos populares, isto é, vulgares, impondo-lhes uma mudança de significado e de função muito parecida àquela que o campo da música erudita impôs às danças populares, bourrées, gavotas e sarabandas, para fazê-las assumir formas eruditas como a suíte. (BOURDIER, 1983, p. 139)

Outro estudo acerca dos clubes, agora no Estado de São Paulo, na cidade de Santos, feito por Gonçalves (2005) aponta para o surgimento dos clubes como conseqüência do crescimento da cidade. Desta forma, ilustra-se a quarta categoria de Mezzadri (2000), caracterizada pelos clubes classistas.

A cidade de Santos, que na metade do século XIX abrigou um dos maiores portos do país, tornou-se com a construção da estrada de ferro Santos-Jundiaí, uma das principais cidades do Estado. Com este crescimento surgiram as entidades, associações classistas, associações mutualistas e também os clubes.

O porto permite a formação de numerosa classe operária (que logo começa a se organizar); o comércio desenvolve uma sólida classe média; os Sindicatos e Associações começam a proliferar, num ambiente efervescente e agitado. (...) Um traço marcante da cidade é, portanto, o associativismo. Grupos sociais diversos formam entidades próprias com várias finalidades (...) Ao lado de associações profissionais, sindicatos, sociedades mutualistas, organizações partidárias, acontece a formação de clubes, com o objetivo de promover atividades sociais, recreativas e esportivas (GONÇALVES, 2005, p.01)

Os clubes da cidade de Santos ilustram uma outra possibilidade de surgimento dos clubes, que era a necessidade de haver um lugar, ou ponto de encontro, que atendesse aos estrangeiros que aqui chegavam pelo mar, explicando assim a concentração de vários clubes nas cidades portuárias e litorâneas.

## 2.2. OS CLUBES DE CAMPINAS

Entre o século XVII e XIX muitas cidades do Estado de São Paulo também cresciam devido à agricultura. Campinas se privilegiou da agricultura, pois devido a fertilidade de seu solo, promoveu o cultivo da cana-de-açúcar sendo posteriormente substituído pelas lavouras de café. Em 1872, graças ao plantio de café e a construção da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, Campinas torna-se uma das maiores cidades do País. Em 1857 é fundado o primeiro clube social da cidade de Campinas, o Clube Semanal de Cultura Artística. No século XIX foram dez clubes sociais fundados na cidade, sendo que dois deles ainda estão em funcionamento. Além do Clube Cultura, o Clube Concórdia, fundado em 1870 e que também mantém suas atividades até os dias atuais. Esses dois clubes, e ainda a Associação Atlética Ponte Preta e o *Jockey Club* Campineiro (este um clube de turfe e social), são os quatro clubes centenários da cidade. Em todo o Estado de São Paulo, existem 22 clubes centenários. Em 2007, o Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo (Sindi-clube) organizou uma exposição “Os Clubes Centenários” em seu site para homenagear e preservar a história destes clubes<sup>8</sup>.

Cada clube tem sua história particular referente à sua criação e sua trajetória, sendo importante citar que há uma preservação desta história documentada em todos eles. Existe um orgulho em relação aos associados ilustres, em relação aos atletas de destaque e também sobre as famílias que sempre estiveram presentes no dia a dia do clube. Alguns clubes, como por exemplo, a Sociedade Hípica e o Clube de Regatas e Natação, homenagearam sua história com o lançamento de livros em datas comemorativas, já o Clube Cultura, entre as comemorações de seus 150 anos, lançou com a parceria dos correios um selo comemorativo a data. Os fatos ilustram a valorização à história, e também a tradição dentro dos clubes.

Além dos 3 clubes centenários citados, (foi excluído o Jockey Clube por ser um clube de natureza diferente do objeto de estudo, por se tratar de um clube que se dedicava a corridas de cavalos), existem na cidade de Campinas atualmente mais 27 clubes sociais esportivos privados. Considera-se neste levantamento somente os clubes filiados a APESEC. A entidade, criada em 1972 por um grupo de 14 Presidentes de clubes, e teve como objetivo estimular as discussões e desenvolver soluções para os problemas comuns a todos os Clubes<sup>9</sup>. Atuante no auxílio jurídico e na defesa dos interesses dos clubes junto ao poder público da cidade, a entidade é bastante representativa para o setor.

---

<sup>8</sup> Fonte: site do Sindi-Clube

<sup>9</sup> Fonte: site da APESEC

No quadro abaixo estão relacionados em ordem cronológica de acordo com a data de fundação os clubes campineiros que estão em funcionamento e que são filiados a APESEC:

1	CLUBE SEMANAL DE CULTURA ARTÍSTICA	16/07/1857
2	CLUBE CONCÓRDIA	17/05/1870
3	ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA PONTE PRETA – ESTÁDIO – AAPP	11/08/1900
4	GUARANI FUTEBOL CLUBE	02/04/1911
5	TÊNIS CLUBE DE CAMPINAS	04/05/1913
6	CLUBE CAMPINEIRO DE REGATAS E NATAÇÃO	28/04/1918
7	BONFIM RECREATIVO E SOCIAL	21/04/1922
8	GRUPO DA SAUDADE DE CAMPINAS	28/02/1928
9	ASSOC. DOS ENGENHEIROS E ARQUITETOS DE CAMPINAS	17/05/1933
10	CAMBUI FUTEBOL CLUBE	01/06/1937
11	SOCIEDADE HÍPICA DE CAMPINAS	27/10/1948
12	UNIÃO DE VIAJANTES E REPRESENTANTES COMERCIAIS	12/04/1953
13	CLUBE ATLÉTICO MONTE LÍBANO DE CAMPINAS	13/07/1953
14	ASSOCIAÇÃO OKINAWA KENJIM DE CAMPINAS	25/09/1953
15	ASSOC. DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUN. DE CAMPINAS	24/01/1954
16	INSTITUTO CULTURAL NIPO-BRASILEIRO DE CAMPINAS	16/05/1954
17	CASA DE PORTUGAL DE CAMPINAS	28/03/1958
18	ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL AABB	04/11/1958
19	SOCIEDADE RECREATIVA ESPORTIVA VILA MARIETA	10/01/1960
20	CÍRCULO MILITAR DE CAMPINAS	21/04/1960
21	CLUBE FONTE SÃO PAULO	23/05/1961
22	ASSOC. DOS FUNCIONÁRIOS DA ROBERT BOSCH	21/07/1963
23	CLUBE DE CAMPO IRAPUÃ	13/06/1964
24	GREMIO RECREATIVO CAMPINAS	01/09/1965
25	ETA - EQUIPE TRIO AVANTE FUTEBOL CLUBE	02/02/1971
26	ESPORTE CLUBE BANESPA DE CAMPINAS – BANESCAMP	22/08/1973
27	NOSSO CLUBE RECREATIVO ESPORTIVO	01/08/1979
28	ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E DESPORTIVA TELECAMP	18/08/1981
29	ALPHAVILLE CAMPINAS CLUBE	29/12/1995
30	CAMPINAS FUTEBOL CLUBE	01/01/1998

**Quadro 06:** Clubes sociais da cidade de Campinas

### 2.2.1 Descrição e características dos clubes de Campinas

A seguir será feita uma descrição e apresentada de forma resumida a história de alguns clubes tradicionais da cidade. Nem todos os 30 clubes listados no quadro acima estarão descritos por não se caracterizarem como ‘clubes sociais esportivos’, objeto deste estudo. Isso acontece, por exemplo, com o **Grupo da Saudade de Campinas**, que é uma associação fundada em 1928, baseada no interesse pela Dança de Salão, e em sua sede na Vila Marieta promove bailes dançantes semanais<sup>10</sup>. Outros exemplos são dois clubes de classes profissionais, como a **Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Campinas** e a **União dos Viajantes e Representantes Comerciais**, que não mantêm atividades esportivas nem sociais, apenas oferecem uma sede para seus associados. Difere das anteriores a **Associação dos Servidores Públicos Municipais de Campinas** (SSPMC), por se caracterizar como clube esportivo, social e recreativo. A associação foi criada em 24 de janeiro de 1954 para representar a classe dos servidores municipais em suas reivindicações salariais, oferecendo ao mesmo tempo serviços na área social. Em 1988, com a nova Constituição, a Associação deixou de ser entidade representativa da classe, pois essa função foi assumida pelo sindicato da área. Contudo, a associação decidiu manter o clube para atender aos interesses sociais e recreativos dos sócios. Foi então construída uma sede de campo, onde várias atividades esportivas são oferecidas, além de atividades culturais e sociais.<sup>11</sup>

Campinas, por caracterizar-se como um pólo tecnológico e um centro metropolitano, conta com inúmeras empresas instaladas na cidade, o que gerou conseqüentemente vários clubes fundados para atender aos funcionários dessas empresas. Existe por exemplo, a **Associação dos Funcionários da Robert Bosch**, fundado em 1963, criado para atender aos funcionários da empresa Robert Bosch e seus familiares, sendo que a sede do clube fica ao lado da empresa<sup>12</sup>. Existe também o **Esporte Clube Banespa de Campinas**, fundado em 1973 como clube recreativo para os funcionários do Banco Banespa residentes em Campinas, e que perdeu suas característica originais quando em 1999 houve a venda do Banco Banespa para o Grupo Santander provocando o desligamento do Banco com o clube, que passou a se gerenciar de

<sup>10</sup> Fonte: Site do Grupo da Saudade

<sup>11</sup> Fonte: Site da SSPMC (Associação dos Servidores Públicos Municipais de Campinas)

<sup>12</sup> Fonte: Site da AFRB (Associação dos Funcionários da Robert Bosch)

forma autônoma, mantendo entretanto o nome de BANESCAMP. Outro clube nesta categoria é a **Associação Recreativa e Desportiva TELECAMP**, que foi fundado em 18 de agosto de 1981 para atender aos funcionários da antiga Telecomunicações Brasileiras S.A (Telebrás) que trabalhavam no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) e não tinham opções de lazer e recreação. O clube hoje tem sua sede ao lado da empresa, e oferece aos associados atividades esportivas e espaços para o lazer. Atualmente também recebe como associados, funcionários de empresas conveniadas<sup>13</sup>.

Ainda é preciso citar o mais antigo dos clubes dessa categoria que é a **Associação Atlética Banco do Brasil**, conhecida como AABB. A associação foi fundada no dia 04 de novembro de 1958, pela empresa Banco do Brasil com o objetivo de criar um local para que os funcionários do Banco do Brasil pudessem praticar atividades esportivas, com fins recreativos e educacionais, e também, acolher amigavelmente funcionários de outras agências. Assim, 81 funcionários se reuniram em uma das agências e fundaram a AABB de Campinas que funcionaria no próprio prédio do Banco até 1970. Até então eram desenvolvidas atividades culturais e sociais, como palestras, bailes, jantares, vernissages, concertos, recitais, e exposições. A construção da sede social aconteceu lentamente a partir de 1964, sendo inaugurada em 1970. Nesta sede foram construídos vários equipamentos esportivos como quadras e piscinas, que até hoje atendem aos associados<sup>14</sup>.

Existem ainda os clubes formados por imigrantes que se estabeleceram em Campinas como é o caso do **Clube Atlético Monte Líbano**, que desde 1953 reúne imigrantes libaneses, o **Instituto Cultural Nipo-Brasileiro de Campinas**, formado por imigrantes e descendentes japoneses da cidade e a **Associação Okinawa Kenjim de Campinas**, fundada em 1953 por japoneses provenientes da de Okinawa, ilha ao sul do Japão. Este clube é uma filial da Associação Okinawa do Brasil localizada na Liberdade, bairro tradicional japonês na cidade de São Paulo. A sub sede de Campinas oferece para seus associados aulas de dança (dança Odori), música, ginástica (Lian Gong) e caratê, todas as atividades típicas da cultura da ilha de Okinawa, sendo que a única modalidade não tradicional da Ilha oferecida na associação é o futebol<sup>15</sup>. Outro clube de imigrantes é a **Casa de Portugal de Campinas** fundada em 1958, e diferente do que se possa imaginar, não foi fundada por um grupo de portugueses, e sim fruto do trabalho de um

---

<sup>13</sup> Fonte: Site da TELECAMP

<sup>14</sup> Fonte: site da AABB

<sup>15</sup> Fonte: site da Associação Okinawa Kenjim do Brasil

jornalista descendente de portugueses que idealizou um ponto de encontro para a comunidade portuguesa da cidade. Em 1958, o jornalista convenceu um grupo de portugueses a adquirir a sede a Rua Ferreira Penteado, que mais tarde foi reformado e abriga até os dias de hoje o clube. A Casa de Portugal é um clube social, não promove atividades físicas ou outras quaisquer. As atividades do clube se resumem a almoços e jantares com pratos típicos portugueses, o tradicional vinho do porto e se escuta o Fado<sup>16</sup>.

Dois clubes esportivos que sofreram mudanças são o **Grêmio Recreativo de Campinas** e a **Sociedade Recreativa Esportiva Vila Marieta** sendo os dois clubes atualmente administrados pela Associação dos aposentados de Campinas.

Muitos condomínios residenciais de Campinas oferecem aos moradores um clube esportivo instalado dentro da área do condomínio, e um deles é filiado a Apesec, o **Alphaville Campinas Clube**, em que somente proprietários de lotes ou casas do condomínio Alphaville têm acesso.

A seguir, será apresentada resumidamente a história de alguns clubes tradicionais, pela sua importância para as discussões do trabalho

## **CLUBE SEMANAL DE CULTURA ARTÍSTICA**

Considerado o terceiro clube mais antigo em atividade do país (segundo a Confederação Brasileira de Clubes – CBC), o Clube Semanal de Cultura Artística foi fundado em 1857. De início não tinha este nome, sendo apenas Clube Semanal, e posteriormente com a fusão em 1916 com o Grêmio de Cultura Artística é que se apropriou do nome utilizado até hoje. O clube foi fundado por 16 ilustres cidadãos da cidade que organizavam reuniões dançantes em seus próprios salões. A associação se tornou cada vez mais organizada e promovia comemorações de seus aniversários através de eventos importantes para a elite social da época. Em 1873 inaugurou-se sua sede própria, na esquina das ruas Barreto Leme e Regente Feijó

Os bailes de aniversário dos dois principais clubes da cidade, Clube Semanal e Clube Campineiro já faziam parte do calendário social da cidade. As esquinas das ruas Barreto

---

<sup>16</sup> Fonte: Site da Casa de Portugal

Leme e Regente Feijó, e Barão de Jaguará e General Osório, onde estes clubes possuíam suas sedes, apresentavam nessas ocasiões intenso movimento. Sob fosca luz dos lampiões a gás e ante os olhares curiosos da "plebe", cavalheiros, madames, donzelas, barões e baronesas, aportavam de reluzentes carruagens puxadas por garbosos corséis, e adentravam com elegância e altivez as portas do clube, exibindo os últimos modelos ditados pelos ilustrados figurinos franceses. Eram a elite e a aristocracia da terra em suas noites de gala.

Outras sociedades também promoviam concorridas sessões dançantes, além de promoções recreativas e reuniões familiares. Lá estavam: a Sociedade Alemã de Canto Concórdia, fundada em 1870, a Sociedade Luís de Camões (1880), o Grêmio Comercial (1889), o Recreio Familiar (1889), o Éden Campineiro (1890), o Clube Atlético (1896), a Sociedade Pic-Nic Campestre (1898) e a Sociedade Carnavalesca Fenianos (1900). (CULTURA ARTÍSTICA, 2006)<sup>17</sup>.



Rua Barreto Leme, esquina com Rua Regente Feijó - Neste imóvel, construído pela diretoria de 1870, com arquitetura do século XIX, instalou-se a primeira sede própria de um clube social no país.

**Figura 04:** Foto da sede do Clube Cultura em 1870<sup>18</sup>

No texto sobre a história do Clube Cultura, percebemos a forte associação das entidades clubística com a elite econômica da época. É importante a percepção deste fato para que se possa contextualizar a instituição em relação às suas origens e história, compreendendo muito das ações que atualmente ainda se percebem nos clubes. A segregação mostra-se com maior ênfase neste outro relato da história do clube

[...] já destacando-se como o principal referencial político da região, e considerado o berço da cultura campineira, todas as famílias tradicionais solicitavam seu ingresso no clube, onde apenas conseguiam ser aceitas, as que passando por rigorosa avaliação do grupo, comungavam os mesmos ideais e possuíam destaque político ou cultural, além de conduta irrepreensível e inatacável. (CULTURA ARTÍSTICA, 2008)

<sup>17</sup> O texto foi retirado do site do Clube Semanal de Cultura Artística e foi escrito pelo ex-presidente do clube Adelino Antonio Baldo em 2006. Acesso em julho de 2008.

<sup>18</sup> Fonte: site do clube Semanal de Cultura Artística.

Existem atualmente no clube, aulas de 24 diferentes modalidades, entre esportes e atividades físicas. O clube tem 35 professores de educação física contratados, sendo 34 professores e 1 coordenador de esportes, 1 fisioterapeuta e 2 professores de Yoga, além de 5 estagiários (estudante de educação física). O clube mantém a tradição dos títulos patrimoniais, não havendo outra forma de associar-se que não a compra do título e o pagamento da transferência. Segundo o presidente do clube, há hoje na associação 1550 sócios titulares o que perfazem um público de 5500 pessoas associadas.

## **CLUBE CONCÓRDIA**

Fundado em 1870, o clube era chamado originalmente Sociedade Alemã de Canto Concórdia, criado com a finalidade de cultivar o canto coral, promover jogos, teatro, danças e reuniões familiares. Apoiado pela colônia alemã, o clube prosperou e obteve grande prestígio na época devido a atuação de seu famoso coral “O Coral de Gesangverain”. Como exemplo do sucesso do coral alemão, pode-se citar sua apresentação na homenagem realizada em Campinas para o imperador D. Pedro II em 1875.



Figura 05: Clube Concórdia –Sede da época da fundação do clube<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Foto retirada da exposição “Clubes Centenários” no site do Sindi-Clube.

Com a segunda guerra mundial, o clube perdeu espaço como parte da colônia alemã, passando por transformações que acarretaram na mudança de nome para Clube Concórdia, iniciando uma ‘fase brasileira’ do clube. Sem sede própria, os associados se reuniam nas residências de seus diretores ou em restaurantes, até que finalmente passaram a ocupar um prédio na Avenida Moraes Sales próximo ao viaduto Cury, local bastante privilegiado na época, que abrigou inúmeros eventos sociais da cidade. Na década de 60, com o sucesso dos eventos, foi preciso aumentar a sede, sendo demolido o pequeno prédio e construído no local a ‘sede de mármore’, grande salão que passou a abrigar muitos bailes, festas e shows de artistas famosos da época.

Assim, ainda em crescimento o clube iniciou a construção de uma sede de campo na Rodovia Heitor Penteado, onde haveria mais espaço para a prática de esportes e lazer. Nesta sede iniciou-se em 1992 a construção de um grande ginásio poli-esportivo, ainda inacabado. Em 1998, devido a dificuldades em relação a segurança e estacionamento, o clube transferiu todas as suas atividades para a sede de campo, passando a alugar o imóvel da avenida Moraes Sales.. Atualmente o clube conta com 900 sócios, entre titulares e contribuintes, e ainda existem os sócios remidos. O clube oferece 18 modalidades esportivas e existem 10 professores de Educação física trabalhando no clube atualmente.<sup>20</sup>

## **ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA PONTE PRETA**

No final do século XIX a região de Campinas passava por um período de grande crescimento econômico e populacional, assim como tantas outras regiões prósperas na época. Por aqui circulavam os barões de café com sua aristocracia, riqueza e modernidade. Foi assim que o futebol, esporte que começava a se tornar conhecido no país, começou a ser praticado na região através da vinda dos filhos dos barões que voltavam de viagens ao exterior e de imigrantes ingleses. Tiveram início entre os jovens a organização das primeiras *foot-ball associations*. Essa organização também acontecia em São Paulo, como exemplo os clubes São Paulo Athletic, o Internacional e o Germany, mas no interior a modalidade era até então difundida apenas em Sorocaba, no Clube Savoya (VERZIGNASSE, 1998). Em Campinas, um

---

<sup>20</sup> Fonte: site do Clube Concordia

grupo de jovens amigos começou a ser reunir para jogar o futebol em um descampado situado próximo ao início da Rua Abolição. Neste grupo de amigos é que foi fundado em 1900 o clube de futebol profissional mais antigo do Brasil. A Associação Atlética Ponte Preta (AAPP) teve como inspiração para o nome uma velha ponte da ferrovia, e que era pintada de preto.

Com um time amador, a Ponte Preta conquistou seu primeiro título em 1912 vencendo o Campeonato da Liga Campineira de Futebol.



Figura 06: Time da AAPP do período de 1912 a 1918<sup>21</sup>

O estádio utilizado inicialmente pelo clube foi o Hipódromo de Campinas e mais tarde, por volta de 1930, o clube alugou o estádio da Mogiana. Em 1948 a Ponte Preta inaugura seu estádio, o Moíses Lucarelli, que até os dias de hoje mantém os jogos do time profissional, e tem capacidade para 19.800 pessoas.



Figura 07: Estádio Moíses Lucarelli década 50



Figura 08: foto atua do Estádio l<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Fonte: VERZIGNASSE, 1998

<sup>22</sup> Fonte: Ibidem

Sendo um clube apenas de futebol, houve a necessidade da criação de outra sede em que mais esportes pudessem ser praticados. Assim, foram inauguradas a Cidade Pontepretana em 1970 e a Unidade Paineiras, também conhecida como Ponte Paineiras, em 1975. Desta forma, existem hoje três clubes da Associação Atlética Ponte Preta que são independentes entre si. Para os associados da AAPP Estádio, não há atividades esportivas ou outros equipamentos de lazer, apenas a possibilidade de assistir aos jogos do time profissional de futebol. Os associados da Unidade Paineiras e Cidade Pontepretana contam em suas sedes próprias com aulas diversificadas de esportes e atividades físicas e eventos sociais e culturais. Os dois clubes oferecem 13 modalidades esportivas diferentes.<sup>23</sup>

## **GUARANI FUTEBOL CLUBE**

O Futebol no início do século XX também era praticado pelos campineiros no pátio do *Gymnasio* do Estado (atual Culto à Ciência), e vários eram os times formados por estudantes, operários e ferroviários. Em março de 1911, alguns adolescentes da classe baixa e média começaram a idealizar a fundação de mais um clube de futebol, entre os tantos outros criados na época na cidade, que viria a ser o Guarani Futebol Clube. O nome do Clube, inicialmente *Guarany Foot-Ball Club*, foi escolhido em homenagem à obra mais conhecida do maestro Carlos Gomes, que dava nome à praça onde se reuniam os estudantes do *Gymnasio*.

Com passar dos anos o Guarani foi se estruturando e fazendo amistosos contra os principais clubes da capital e de todo o estado. Em 1923, o clube consegue inaugurar seu primeiro estádio: "Estádio do Guarany" no bairro Guanabara.

Sempre como time amador, o clube cresceu e conquistou vários títulos. Em 1947 o time de futebol se profissionalizou e através da troca do terreno do Guanabara por um terreno no Proença, deu-se início a construção do novo estádio, o 'Brinco de Ouro da Princesa' inaugurado em 1953. O estádio recebeu este nome, pois a maquete do estádio, em formato circular, lembrava o formato de um brinco, e a cidade de Campinas era conhecida como Princesa D'Oeste. O projeto original do estádio foi alterado com a construção de um segundo anel em

---

<sup>23</sup> Fonte: site da Associação Atlética Ponte Preta

toda a sua extensão. Seu recorde de público chegou a 52.002 (em jogo em 1982) mas sua capacidade, pelas novas normas de dimensionamento, é hoje oficialmente de 40.086 pessoas.



Figura 09: Vista área do estádio do Guarani em 1962 e em 1990<sup>24</sup>.

Atualmente o clube oferece aos associados 7 modalidades esportivas diferentes, além do futebol em todas as categorias, e mantém o time de futebol profissional.

## **TÊNIS CLUBE DE CAMPINAS**

Em 1888 o tênis foi introduzido no Brasil pelos ingleses e ganhou grande impulso com a fundação do Clube Atlético Paulistano, na capital paulista. O esporte sempre esteve relacionado a elite, e chegou a receber o apelido de ‘esporte branco’ devido as roupas usadas nos jogos, mas claramente demonstrando a segregação do esporte praticado somente por ricos e brancos. O Tênis Clube de Campinas foi fundado em quatro de maio de 1913, primeiro com o nome de *Lawn Tennis Club*, por um grupo de amigos que se reuniam semanalmente para praticar tênis de campo em uma chácara no bairro Bonfim. A sede atual, no bairro Cambuí, foi adquirida em 1921 e nesta época o nome do clube foi alterado para Tennis Clube de Campinas. Vários foram os tenistas que se destacaram como atletas nacionais, inclusive alguns com títulos internacionais (como é o caso de João Soares e Roberto Venditti). O esporte é praticado até hoje no clube, além de também oferecer aos sócios outras 22 modalidades de atividade físicas e esportes. A natação também merece destaque no clube, pela tradição de formar atletas de

---

<sup>24</sup> Fonte: site do Guarani Futebol Clube

destaque. O clube atualmente mantém uma sede de campo no distrito de Souza, inaugurada em 1982<sup>25</sup>.

## **CLUBE CAMPINEIRO DE REGATAS E NATAÇÃO**

O Regatas, como é conhecido o Clube Campineiro de Regatas e Natação (CCRN) foi fundado em 28 de abril de 1918 por um grupo de amigos que se reuniam no distrito de Souza e que tinham como interesse principal a prática da natação e do remo. O clube foi fundado as margens do Rio Atibaia, sendo que o local passou a ser chamado de ‘Praça Tio Quim’ em alusão ao nome do primeiro presidente do clube, Dr. Joaquim Álvaro de Souza Camargo, ilustre cidadão da época.



Figura 10: Foto do pavilhão do Regatas em Souza, a beira do Rio Atibaia - 1944<sup>26</sup>

O clube foi crescendo e do remo e natação, estendeu-se o esporte para o basquete, atletismo, tênis, futebol, bocha entre outros. Com o crescimento surgiu a necessidade de atender aos sócios em local mais próximo ao centro comercial, e assim a secretaria do clube foi instalada em uma sala particular no centro da cidade em 1927, e em 1931 foi alugado um terreno onde se instalou a Praça de Esportes do clube em que se destacava a prática do bola-aocesto.

---

<sup>25</sup> Fonte: site do Tênis Clube de Campinas

<sup>26</sup> Fonte: PALOMBO, [2000], p.80

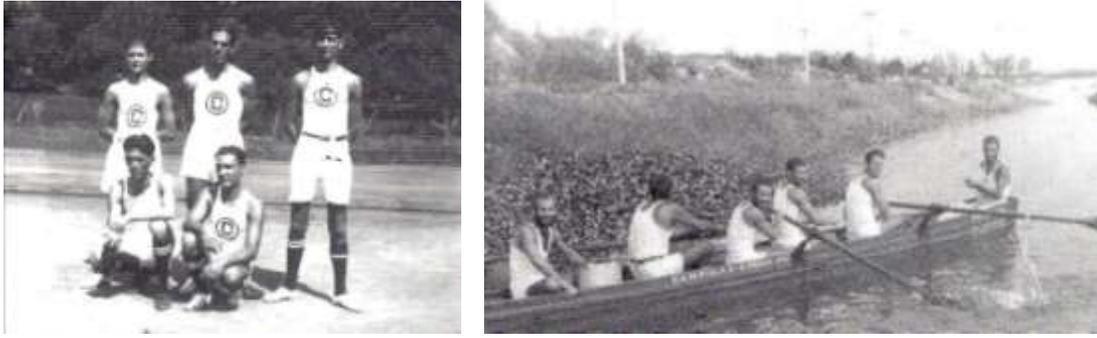


Figura 11: Fotos da primeira equipe de ‘Bola-ao-cesto’ de 1928 e do Reide de 1943<sup>27</sup>

Mais tarde, através do arrendamento de grande terreno no bairro Cambuí, a sede de Campinas foi inaugurada em 1935. Com piscinas, um grande ginásio e salas para a prática de vários esportes o clube sempre desempenhou um papel importante na cidade por ter a característica de investir no esporte competitivo e formar atletas de destaque.



Figura 12: Foto da construção do Ginásio em 1950. Ao fundo vê-se a igreja Nossa Senhora<sup>28</sup>

Em 1980 o clube inaugurou o Bloco Esportivo, construção destinada a prática do Basquete, Vôlei, Ginástica Artística e Rítmica, esportes que já destacavam equipes no cenário nacional. Atualmente o clube conta com a oferta de 22 atividades físicas, e mantém a tradição de formar atletas na região de Campinas, com destaque para os esportes ginásticos, luta de braço e basquete. Essa tradição pode ser percebida pela conquista da Olimpíada realizada pela APESEC entre os clubes de Campinas em que o Regatas foi no ano de 2008, heptacampeão do evento.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Fonte: PALOMBO, [2000], p.217 e p.338

<sup>28</sup> Fonte: Ibidem, p.105.

<sup>29</sup> Fonte: site do CCRN

## **BONFIM RECREATIVO E SOCIAL**

O Clube Bonfim foi fundado em 21 de abril de 1922 por um grupo de amigos amantes do futebol. O objetivo do grupo era formar uma entidade forte, voltada ao esporte amador e ao lazer da comunidade do bairro Bonfim. Inicialmente em uma pequena sede, localizada na Av. Governador Pedro de Toledo, o clube foi crescendo lentamente, conquistando alguns títulos na Liga Campineira de Futebol. Foi na década de 60 que se deu início o movimento para a obtenção de uma sede que pudesse atender aos associados, e com a doação do terreno no Jardim Chapadão pela prefeitura, iniciaram-se as obras da nova sede, que até hoje abriga o clube. O clube recebeu nesta época, em 1967, o nome de Sociedade Recreativa e Beneficente Bonfim Futebol Clube. Com o passar dos tempos e o aumento da oferta de modalidades esportivas e atividades sociais, o clube adotou o nome que vigora até hoje: Bonfim Recreativo e Social.

## **SOCIEDADE HÍPICA DE CAMPINAS**

O clube hípico de Campinas teve sua origem logo após a segunda guerra mundial, quando o exército resolveu ampliar seus postos em todo o país e tinha como um dos objetivos aumentar a criação eqüina, sendo Campinas escolhida como sede de um desses postos. Já havia na cidade o *Jockey Club* de Campinas, fundado em 1877, e o Hipódromo Campineiro, assim através de eventos como leilões e competição de saltos, o esporte foi ganhando espaço na sociedade até que em um grande evento de Leilão de cavalos ingleses e saltos de obstáculos com a presença de militares, atletas de todo o país e o prefeito da cidade, um grupo de amantes do esporte teve a idéia de fundar um clube hípico na cidade. Alguns meses depois, no dia 27/10/1948, se oficializava a fundação do clube. (NETO, 2008)

Foram 133 sócios fundadores que participaram da primeira assembléia do clube que tinha como objetivo difundir o esporte hípico na região. A sede do clube foi instalada em uma fazenda de um dos fundadores, mas logo depois, com o crescente número de novos associados, passou para a fazenda Lapa, local onde o clube funciona até hoje. Várias construções originais da fazenda foram preservadas até hoje como a Capela e a senzala.



Figura 13: Foto da Fazenda LAPA no final do século XIX<sup>30</sup>

O clube desde seu início desenvolveu a tradição das grandes festas sociais, e antes mesmo da construção de seu próprio salão, promovia festas no Teatro Municipal Carlos Gomes, como o ‘Baile de Gala das Debutantes’. O clube foi crescendo e continuava concentrando as atividades no hipismo e nas atividades sociais. Somente por volta de 1965, mesma época da construção do Salão Social, é que foi investido na construção de novas piscinas e quadras para basquete e tênis. Outras modalidades foram sendo oferecidas, e houve também nesta época um convênio entre a Sociedade Hípica de Campinas (SHC) e o Clube Atlético Paulistano, clube tradicional da cidade de São Paulo, em que os associados poderiam freqüentar os dois clubes mediante o pagamento de um adicional na taxa de manutenção. O fato mostra o prestígio crescente do clube hípico. (NETO, 2008)

Com a intenção de tornar o clube ainda mais abrangente em relação a novas modalidades esportivas, foi construído o ginásio poliesportivo, campos de futebol, e salas para atividades físicas variadas. Além das melhorias na infra-estrutura do clube, os estatutos do clube sofreram adaptações através de uma comissão eleita para isso, e posterior aprovação do texto na assembléia geral dos sócios. A intenção era de incluir novas medidas e adaptar o estatuto as exigências constantes dos associados e para isso foi adotado um modelo de Gestão Participativa e a adoção de um Plano Diretor.<sup>31</sup>

Atualmente a Sociedade Hípica de Campinas oferece aos associados mais de 30 modalidades de atividades físicas, um programa para sócios da terceira idade, e mantém também um programa específico para pessoas deficientes.

<sup>30</sup> Fonte: NETO, 2008, p.35

<sup>31</sup> Fonte: Site da SHC

## **CÍRCULO MILITAR DE CAMPINAS**

O Círculo Militar de Campinas (CMC) difere de outros clubes da cidade por ter como característica principal a grande participação de militares como associados. Atualmente nem todos os associados são militares, diferente da época de sua fundação. Em 21 de abril de 1960 um grupo de militares se organizou para formar um círculo militar na cidade de Campinas à exemplo dos que existiam em outras cidades brasileiras. Através da influência dos militares um terreno no Jardim Chapadão, que era de uso do exército, foi cedido para que os militares utilizassem como sede do clube. O terreno até hoje pertence ao exército que mantém o acordo com o clube. Durante este período muitas foram as construções feitas na sede, principalmente para a prática de esportes e recreação. Quatorze oficiais passaram pela presidência do clube incentivando as atividades esportivas, culturais e sociais, e mais atualmente as atividades turísticas, além do aperfeiçoamento das práticas e normas administrativas.<sup>32</sup>

## **CLUBE FONTE SÃO PAULO**

O clube foi fundado há 47 anos, através de um grupo de amigos que se reuniam para assistir aos jogos do Clube Auriverde, hoje Guarani Futebol Clube. Assim nasceu o ‘Clube dos 300’, que mais tarde passou a se chamar Clube Fonte São Paulo, devido a existência de 32 fontes de água mineral no local escolhido. Hoje essas fontes fornecem água para as piscinas e limpeza do clube. O clube possui uma sede social, na Vila Itapura, onde estão instalados vários equipamentos para a prática de esportes, contando com 19 diferentes modalidades. Existe ainda a Sede de Campo do clube, afastada do centro da cidade, onde estão disponíveis para os sócios vários equipamentos de lazer, como piscinas, quadras, churrasqueiras entre outros.

## **2.3. A TRAJETÓRIA PERCORRIDA**

---

<sup>32</sup> Fonte: site do CMC

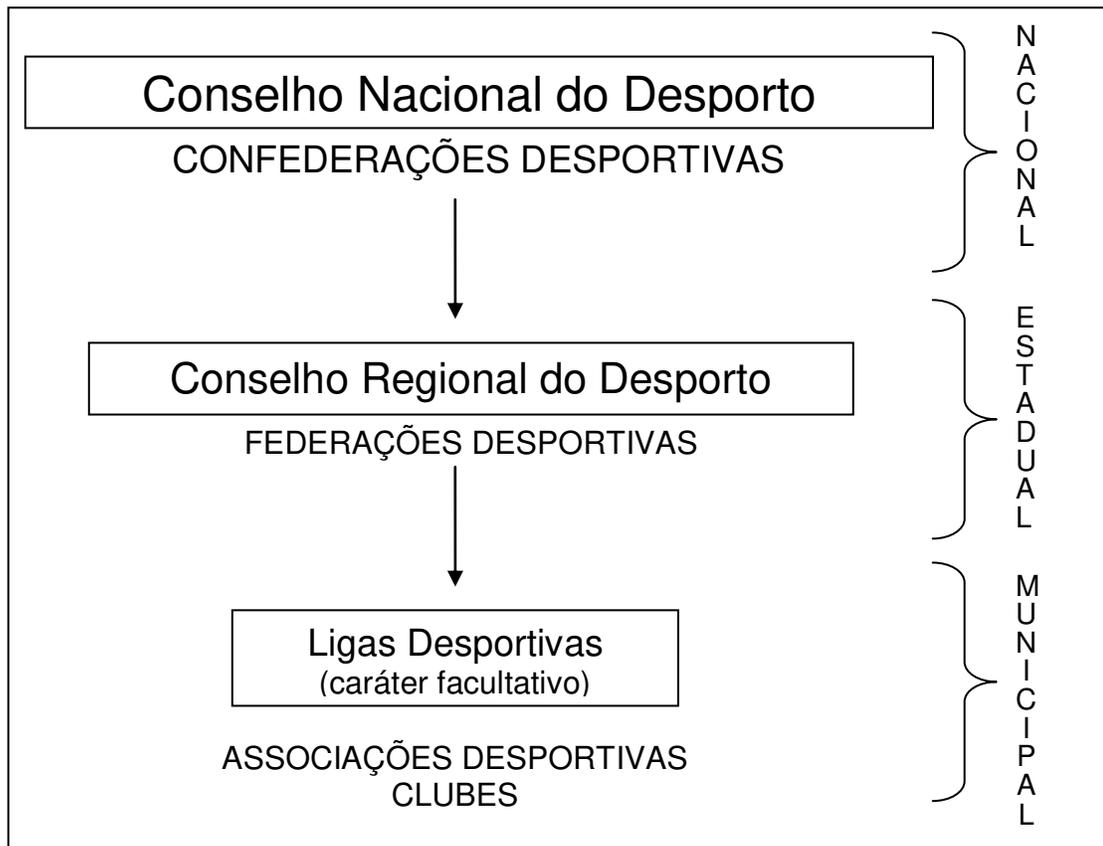
Como visto, a formação dos clubes se deu preferencialmente do final do século XIX até metade do século XX. Essas instituições foram, e são ainda, bastante representativas na sociedade. Pode-se dizer que os clubes campineiros tiveram seu auge (em relação ao número de associados, a atividades e movimentação social em seu entorno, em relação à formação de atletas) entre as décadas de 1950 e 1970. No período compreendido entre as três décadas 14 clubes foram fundados, ou seja, praticamente a metade dos clubes da cidade. Grande parte do sucesso dos clubes como instituição, ou mesmo sua sobrevivência, se deu pela ligação destes com o esporte. O Brasil segue um modelo europeu de organização esportiva, baseada nos clubes, e assim os incentivos públicos recebidos pelo esporte tiveram repercussão nos clubes. O incentivo aos clubes aconteceu então através do incentivo as práticas esportivas. Será discutido a seguir como aconteceu este incentivo e as adaptações dos clubes as mudanças acontecidas na sociedade.

Inicialmente o esporte brasileiro era praticado sem nenhuma atuação ou intervenção por parte do governo. No início do século XX as modalidades esportivas praticadas eram aquelas definidas nos clubes, muitas vezes pelos imigrantes que trouxeram suas tradições e hábitos para os clubes, como visto anteriormente. Assim, a prática do boliche, vinda da Alemanha, e do tênis, esporte em alta na elite européia, eram constantes nos clubes brasileiros, além do futebol sempre presente. “O remo, que já vinha sendo praticado desde o império, desenvolveu-se muito com a fundação dos clubes de remo e tornou-se o principal esporte do país até as primeiras décadas do século XX” (TUBINO, 2002, p.20). Em Campinas, a fundação do Clube Campineiro de Regatas e Natação em 1918, mostra o reflexo da importância do remo na época. No contexto nacional, havia a obrigatoriedade das práticas de ginástica, esgrima e natação nas escolas militares. (TUBINO, 2002).

A partir da década de 30, o governo do Estado Novo percebe a necessidade de regulamentação do esporte, que vinha crescendo, principalmente o futebol que passava a ser, na preferência popular, o primeiro esporte do país. Em 1939, através do Decreto-lei nº. 1.056 (BRASIL, 1939) o governo instituía a Comissão Nacional do Esporte que demonstrava a tendência de intervenção e controle do esporte pelo Estado. Em 1940 o Decreto-lei nº11.119 (BRASIL, 1940) instituía benefícios fiscais para as sociedades esportivas, refletindo o incentivo, mas também a tutela sobre os clubes (TUBINO, 2002).

Logo a seguir, a tendência que se antecipava nos anos anteriores, se consolidou com o Decreto-lei nº. 3.199 (BRASIL, 1941). A lei teve forte influência no fortalecimento e

estruturção da prática esportiva e conseqüentemente na consolidação dos clubes. Através dela o Estado passou a exercer o controle direto da prática esportiva, que até então estava a cargo da sociedade. A lei estabeleceu três pontos básicos da estruturção do esporte: 1) A definição da função do Estado no incentivo ao esporte, 2) a indicação de como administrar essas práticas e 3) a regulamentação do esporte (MEZZADRI, 2000, p.38). O quadro a seguir mostra a estrutura esportiva estabelecida com a lei de 1941.



Quadro 07 - Organização esportiva regulamentada pela Lei 3.199/1941

No quadro observa-se o clube como a base da prática esportiva. As ‘associações desportivas’, e os clubes eram considerados como tal, seriam “as entidades básicas da organização nacional dos desportos e constituem os centros em que os desportos são ensinados e praticados” (BRASIL, 1941, art.24.). Duas ou mais associações que desenvolvessem o mesmo esporte estariam vinculadas às Ligas ou diretamente às Federações Estaduais respectivas. Os

estatutos das associações deveriam ser aprovados pela Federação correspondente. As Federações estaduais de um determinado esporte deveriam ser filiadas às Confederações da modalidade. O Conselho Regional de Desporto seria o órgão consultivo e regulador dentro dos Estados e ao Conselho Nacional do Desporto (CND) corresponderia a organização e incentivo ao esporte nacional. Através do CND todas as estruturas esportivas passavam pelas mãos do governo federal, que passou a controlá-las, ficando evidente o poder do Estado Novo frente ao esporte. Ao CND cabia a tarefa de fiscalização das entidades e das práticas. O mesmo acontecia a nível regional através dos Conselhos Regionais. O controle da organização não se restringia apenas aos clubes como instituições esportivas, mas também “as confederações e entidades especiais, os desportos universitários e os da Juventude Brasileira, bem como os da Marinha, os do Exército e os das Forças Policiais” (BRASIL, 1941, art. 11).

Como forma de contribuir para a construção e estruturação do esporte, e a intenção de tutelar os Clubes, foram ainda estabelecidos incentivos e auxílio financeiro aos Clubes. A Lei de 1941 em seus artigos 40 e 41 previa que as exibições públicas, promovidas por associações filiadas às federações, fossem isentas de qualquer taxa e imposto, assim como também estaria isento de impostos a compra de material esportivo importado. No mesmo sentido, o artigo 36 dispõe sobre a proibição de exibições públicas promovidas por entidades esportivas que não fossem ligadas direta ou indiretamente ao CND. Estava então estabelecido, via subvenções aos clubes filiados e proibições àqueles que não o fossem, o controle das associações, inclusive sobre seus estatutos, organização e administração (BRASIL, 1941, art.3).

Os incentivos aos clubes continuaram com os Decretos-lei nº.7.087/1944 (BRASIL,1944) sobre isenção do imposto predial aos clubes, e nº 7.332/1945 (BRASIL, 1945) que tratou das subvenções federais a entidades esportivas.

Em Campinas, alguns clubes mantinham equipes competitivas e filiadas as respectivas ligas ou federações, que assim já se organizavam antes da Lei 3.199. Este é o caso do futebol praticado no Guarani Futebol Clube, no Bonfim e na Ponte Preta. O clube Regatas mantinha desde o início de sua fundação uma equipe de Remo, que recebeu da prefeitura da cidade algumas doações para a construção de casas de barcos e a compra de material. Ainda o Regatas, a partir de 1928 iniciou a prática do Basquete (na época chamado Cestobol ou Bola-ao-cesto) sendo responsável pela fundação em 1928 da ‘Associação Campineira de Bola-ao-cesto’ (PALOMBO, [2000]). O Tênis Clube de Campinas também mantinha equipes do esporte que

dava nome ao clube, sendo um dos fundadores da Federação Paulista de Tênis em 1924.<sup>33</sup> Desta forma, analisando a história dos clubes de Campinas, percebe-se que alguns deles se encaixavam no perfil dos clubes que recebiam subvenções do governo, o que nos permite inferir que os benefícios eram recebidos pelos clubes campineiros.

Esse sistema funcionou durante as décadas de 40 a 70, período em que o CND comandou e estruturou o esporte nacional. A intenção era, através do esporte, estimular a postura cívica e a identidade nacional, o caráter higienista da prática esportiva, e o controle dos indivíduos e suas manifestações, com caráter hegemônico evidente.

Entre as décadas de 50 e 70, foi maior a interferência do Estado na regulamentação e fiscalização das entidades esportivas devido ao regime militar, sendo o esporte elemento importante para o regime. O esporte era incentivado principalmente nos seus aspectos de performance e rendimento, e assim houve uma valorização dos clubes, grandes responsáveis pela formação dos atletas. Foram criados vários programas e competições que incentivavam a prática do esporte, bem como o investimento em espaços públicos para a prática. Almeida e Gutierrez (2005) discutem o lazer, e por consequência o esporte e seus cenários, entre o período Nacional Desenvolvimentista e a globalização. Os autores escrevem sobre o período militar (1964 a 1985),

Os militares, sabendo que as manifestações populares e de lazer serviam como propaganda política, iniciaram um amplo investimento na área esportiva, divulgando e incentivando a participação em jogos olímpicos e campeonatos mundiais de futebol, construindo estádios, campos de várzea e parques públicos. Esta utilização política do esporte e lazer, segundo Sant'Anna (1994), teve seu apogeu com o projeto governamental Esporte Para Todos. Através do discurso de formação de atletas e investimento nos clubes, o esporte serviu para mostrar a evolução da nação, caso típico de regimes totalitários. Neste período o esporte foi sistematicamente utilizado a favor do regime militar, como a conquista do terceiro campeonato mundial de futebol (1970), ou as medalhas no Pan-americano e nos Jogos Olímpicos no período de maior repressão política (1970, 1971 e 1972). (ALMEIDA e GUTIERREZ, 2005, p.41).

A partir da década de 70 iniciou-se um conjunto de ações que se opunham a concepção de esporte admitida até então, baseada somente na possibilidade do esporte como competição de alto nível ou rendimento. O governo publica a Lei nº.6.251/75 (BRASIL, 1975) em que o esporte é compreendido em quatro possibilidades: comunitário, estudantil, militar e classista, envolvendo teoricamente todos os segmentos da sociedade, entretanto ainda com a

---

<sup>33</sup> Fonte: Site da Federação Paulista de Tênis

única concepção do esporte de rendimento. Essa lei foi elaborada durante o regime militar sendo a estrutura esportiva articulada de forma autoritária, fundamentando-se na melhoria da aptidão física e técnica com fins competitivos. A lei destaca que a organização para a prática dos desportos seja livre à iniciativa privada que merecerá o amparo técnico e financeiro do poder público. Aqui se vê a contradição da lei, pois ao mesmo tempo entrega à iniciativa privada o incentivo ao esporte e mantém o controle através da possibilidade de amparo técnico e financeiro. O Decreto Regulamentador nº.80.228/77 publicado dois anos depois regulamenta a lei anterior e reconhece 16 Confederações esportivas.

Neste período as discussões sobre a abrangência do esporte, compreendido também como educação, participação, esporte na escola e esporte para todos, cresceram e foram influenciados pela ‘Carta Internacional de Educação Física e Esportes’, da UNESCO divulgada em 1978. (TUBINO, 2002)

A concepção mundial do movimento “Esporte Para Todos” e a sua chegada ao Brasil, os manifestos dos organismos internacionais ligados a Educação Física e ao Esporte, o Diagnóstico de Educação Física/ Desportos do Brasil em 1971, a criação da Comissão de Esporte e Turismo no Congresso Nacional e a respectiva promoção do ciclo de debates “panorama do Esporte Brasileiro”, a reestruturação do Ministério da Educação e Cultura quanto ao setor responsável pela Educação Física/Esportes, foram os registros de, porque não dizer, verdadeiras reações ao *status quo*. (TUBINO,2002, p. 39)

Com o período de redemocratização (1985-1990), surge um novo entendimento do esporte. A normatização do esporte na Constituição de 1988 possibilita essa mudança.

Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:

- I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;
- II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;
- III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não- profissional;
- IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

§ 1º - O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.

§ 2º - A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final.

§ 3º - O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social.

(BRASIL, Constituição Federal, Artigo 217, 1988)

Paralelo a este ‘novo conceito’ do esporte, muitas mudanças na área econômica aconteciam no período, e eram refletidos na sociedade. A abertura política, fruto do

neoliberalismo crescente, da abertura de capitais, e do afastamento do Estado da vida do cidadão, propiciou um desenvolvimento vertiginoso da indústria cultural. Esse setor foi impulsionado principalmente pela televisão, meio de comunicação que recebeu investimentos no período militar dado seu fator de controle e manipulação da população. É importante, entretanto, lembrar que a indústria cultural no regime militar caracterizava-se pelo nacional-desenvolvimentismo, enquanto a indústria cultural na redemocratização e nos períodos seguintes é marcada pela globalização e pelo fim da censura.

A Lei nº.8.672/93(BRASIL, 1993), conhecida como “Lei Zico”, mostra essa tendência, favorecendo o conceito do esporte entendido como prática corporal para a melhora da qualidade de vida do indivíduo, para a valorização da autonomia e formação do indivíduo. O texto estabelece novos princípios e renova o conceito de esporte, passando a ser compreendido nas seguintes manifestações: 1) esporte educacional; 2) esporte de participação e 3) esporte de rendimento.

Alguns pontos da lei tiveram relação com as associações esportivas e clubes. O artigo 11º estabeleceu a possibilidade de gerências empresariais para o esporte profissional, (clube-empresa) o que abriu novas possibilidades para a administração esportiva e a possibilidade de gerenciadores de esporte remunerados, em substituição aos “cartolas” descompromissados com os clubes. O artigo 12º determinou o rompimento da estrutura centralizada da organização esportiva determinada pela Lei nº. 6251/75 (BRASIL, 1975) com a abertura das possibilidades de associacionismo das entidades esportivas (clubes) na formação de ligas de disputas esportivas. Segue o artigo:

Art. 12. As entidades de prática desportiva poderão organizar ligas regionais ou nacionais e competições, seriadas ou não, observadas as disposições estatutárias das entidades de administração do desporto a que pertençam.

Parágrafo único. Na hipótese do caput deste artigo é facultado às entidades de prática desportiva participar, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estejam filiadas. (BRASIL, 1993)

Ainda houve a extinção do CND com a criação do Conselho Superior de Desporto, (órgão com características mais democráticas, composto por 15 membros da comunidade esportiva).

Desta forma, observa-se a drástica redução da interferência do Estado e o conseqüente fortalecimento da iniciativa privada no âmbito esportivo. Além da descentralização

do poder, o texto ainda inclui de forma mais incisiva o termo Lazer como meio de integrar o indivíduo a sociedade, demonstrando o discutido anteriormente sobre as novas concepções do esporte e sua relação com as adaptações dos clubes frente ao crescimento do interesse no esporte como lazer.

A Lei Zico (BRASIL, 1993) foi revogada pela Lei Pelé nº 9.615/98 (BRASIL, 1998). Pela necessidade de melhorar o sistema esportivo, o governo federal resolve implantar uma nova regulamentação esportiva. A criação do ministério Extraordinário dos Esportes em 1995 comandado pelo ministro Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, ilustra essa determinação. Neste mesmo ano é criado o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP) subordinado ao Ministério Extraordinário do Esporte.

A Lei Pelé (BRASIL, 1998) tinha como intuito estabelecer o passe livre aos jogadores de futebol profissional entre outros objetivos, no entanto a mudança da legislação não provocou mudanças tão profundas como se pretendia e muitos privilégios se perpetuaram em relação aos clubes de futebol. A necessidade da constituição do clube empresa se tornou facultativa com a publicação da Lei nº.9.981 (BRASIL, 2000). Não cabe aqui a discussão acerca da questão do futebol profissional, amplamente abordado na Lei, por se distanciar da caracterização dos clubes sociais esportivos definidos neste estudo.

Em relação a conceituação do esporte na Lei Pelé (BRASIL, 1998), esta diferiu muito pouco da Lei anterior. A alteração da Lei significou uma nova divisão do esporte (educacional e profissional) e do esporte não-formal, ou seja, práticas de atividades lúdicas e lazer.

## **2.4. OS DIAS ATUAIS**

As mudanças que ocorreram na legislação não são o único fator determinante da conduta e estruturação das atividades dos clubes, ainda que seja inegável a importância do atrelamento dos clubes aos incentivos propiciados pelo poder público.

Em outubro de 2000, o INDESP é extinto e substituído pela Secretaria Nacional de Esportes, que cria o Conselho Nacional de Esportes (BRASIL, 2002) com o objetivo de

desenvolver programas que estimulassem a prática intensiva e planejada da atividade física para toda a população, além da melhoria do padrão de organização, gestão, qualidade e transparência do setor. Em 2003 separou as pastas dos ministérios do esporte e turismo, ficando o esporte com um ministério próprio. A partir de então vários programas foram criados para o incentivo da prática de atividade física, concebidos dentro de uma perspectiva bastante abrangente, que englobou o esporte de rendimento, o esporte educacional, de formação, de saúde coletiva, o esporte adaptado e o esporte recreativo e lazer.

Em relação ao reflexo dessas políticas sobre os clubes sociais, é importante destacar a atuação da Confederação Brasileira de Clubes (CBC), órgão representativo do setor clubístico, que se inseriu no poder público defendendo os direitos dos clubes se tornando membro do Conselho Nacional do Esporte. A CBC também consolida a Comissão de Clubes Esportivos Sociais, através de Portaria do Ministério do Esporte, em caráter permanente, presidida por ela própria, com o objetivo de promover estudos e propor ações voltadas à revitalização dos clubes.

A CBC foi criada em 1990 tendo como ação principal a de oficializar anualmente o Congresso Brasileiro de Clubes. Sua atuação foi crescendo, assim como o número de seus associados. Investiu no sistema de comunicação com os associados e criou departamentos jurídicos e de assessoria aos clubes. Hoje é um órgão com grande articulação política, inclusive integrando algumas das comissões que avaliam os projetos esportivos que pleiteiam recursos advindos de programas governamentais de incentivo ao esporte. A própria CBC oferece aos filiados assessoria jurídica na elaboração destes projetos.

Os programas que podem auxiliar os clubes com investimentos do governo são o Timemania, a Bolsa Atleta e a Lei de Incentivo ao Esporte.

A Bolsa-atleta, definida pela Lei nº.10.891(BRASIL, 2004) disponibiliza para o atleta de reconhecido desempenho em alguma modalidade esportiva (há critérios baseados nos resultados de competições oficiais) valores mensais de R\$ 750,00, R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00 para atletas com destaque na esferas Nacional, Internacional ou Olímpico respectivamente. As indicações para que o atleta possa pleitear o benefício devem ter necessariamente o aval das entidades regionais (Federação) e das nacionais (Confederação) o que obriga a filiação do clube a essas entidades.

Em Campinas, alguns atletas têm sido beneficiados pela Bolsa/Atleta, o que indiretamente auxilia os clubes na manutenção destes esportistas em suas equipes. De 2005 a

2008 foram beneficiados atletas da Sociedade Hípica de Campinas, nas modalidades Badmington, e Hóquei: do Clube Campineiro de Regatas e Natação, na modalidade Luta de Braço; do Clube Semanal de Cultura Artística, nos Saltos Ornamentais; do Círculo Militar de Campinas com a modalidade Tiro Esportivo; e da Associação Atlética Banco do Brasil na modalidade Natação paraolímpica.<sup>34</sup>

Outro fato importante para os clubes sociais foi a formulação da Lei nº.11.345/06 que dispõe sobre a criação da Timemania e o Decreto nº.6.187/07 (BRASIL, 2007) que regulamenta a loteria Timemania. A lei foi criada pelo governo federal com o objetivo de injetar nova receita nos clubes de futebol, mas auxilia também os demais clubes. Com funcionamento semelhante ao da Mega Sena, a loteria utiliza os brasões dos clubes de futebol no lugar dos números, e em troca da cedência de suas marcas, os clubes recebem 22% da arrecadação da loteria. Os clubes sociais também teriam direito a uma parcela, ainda que muito menor que aquela destinada aos clubes de futebol profissional.

Art. 2º O total dos recursos arrecadados com a realização do concurso de que trata o art. 1º desta Lei terá exclusivamente a seguinte destinação:

I - 46% (quarenta e seis por cento), para o valor do prêmio;

II - 22% (vinte e dois por cento), para remuneração das entidades desportivas da modalidade futebol que cederem os direitos de uso de suas denominações, marcas, emblemas, hinos ou símbolos para divulgação e execução do concurso de prognóstico;

III - 20% (vinte por cento), para o custeio e manutenção do serviço;

IV - 3% (três por cento), para o Ministério do Esporte, para distribuição de:

a) 2/3 (dois terços), em parcelas iguais, para os órgãos gestores de esportes dos Estados e do Distrito Federal para aplicação exclusiva e integral em projetos de desporto educacional desenvolvido no âmbito da educação básica e superior; e

**b) 1/3 (um terço), para as ações dos clubes sociais, de acordo com os projetos aprovados pela Confederação Brasileira de Clubes;**

V - 3% (três por cento), para o Fundo Penitenciário Nacional – FUNPEN

VI – 3% (três por cento) para o Fundo Nacional de Saúde, que destinará os recursos, exclusivamente, para ações das Santas Casas de Misericórdia, de entidades hospitalares sem fins econômicos e de entidades de saúde de reabilitação física de portadores de deficiência

VII - 2% (dois por cento), para atender aos fins previstos no § 1º do art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, com a redação dada pela Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001, observado o disposto nos §§ 2º ao 5º do citado artigo; e

VIII - 1% (um por cento), para o orçamento da seguridade social.

(BRASIL, 2006)

No mesmo sentido, outra lei atual que vem em auxílio aos clubes é a Lei 11.438/06 (BRASIL, 2006), a Lei de Incentivo ao Esporte, que permite que patrocínios e doações

<sup>34</sup> Fonte: Site do Ministério dos Esportes – Bolsa/atleta

para a realização de projetos desportivos e paradesportivos sejam descontados do Imposto de Renda na proporção de até 6% para pessoas físicas e até 1% para pessoas jurídicas.

É importante ressaltar que existe a exigência do governo de que o clube não apresente pendências de pagamentos de impostos de qualquer natureza, fato que desqualifica o clube para poder pleitear algum desses benefícios dispostos pelas leis. Isso é um fator extremamente importante, porque os clubes que mais necessitam desses benefícios, não podem pleiteá-los devido a inadimplência de algum imposto. No caso de Campinas, são vários os clubes que devedores de algum imposto, seja na esfera nacional, estadual ou municipal.

Em relação às políticas municipais de incentivo ao esporte, Campinas tem conseguido, através da Secretaria Municipal de Cultura, Esportes e Lazer (SMCEL), desenvolver muitas ações em diferentes frentes.

Uma das mais importantes leis que beneficiam os clubes campineiros é a Lei nº. 10.396 (CAMPINAS, 1999) que dispõe da possibilidade de isenção do IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) No entanto, sua regulamentação só foi realizada em 2006, através do Decreto 15.434 (CAMPINAS, 2006). Essa distância entre a criação da lei e sua efetiva regulamentação acabou gerando pendências entre os clubes e o poder público, o que impediram que os clubes pudessem pleitear qualquer outro benefício. Em junho de 2008 os clubes receberam a Certidão Negativa de Débito por se adequarem ao decreto de 2006 que prevê a necessidade da contrapartida dos clubes. A contrapartida deve acontecer com a atuação dos clubes em parceria com o Poder Público na instalação, manutenção e desenvolvimento de atividades físicas e esportivas dirigidas à população de Campinas, sendo que:

I - 25% (vinte e cinco por cento) do valor correspondente a isenção concedida no Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU será aplicado no desenvolvimento do esporte sócio educacional, através de manutenção de Instalações Esportivas (Praças Municipais de Esportes) e desenvolvimento de atividades gerenciadas pelo Departamento de Esportes, devendo cada entidade obedecer as diretrizes abaixo discriminadas, de acordo com faixa correspondente ao valor de seu IPTU, conforme segue:

a) para as entidades que tenham o IPTU calculado no valor de até R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), 25% (vinte e cinco por cento) do valor da isenção deverá ser revertido na doação de materiais esportivos para o desenvolvimento de atividades físicas e esportivas gerenciadas pelo Departamento Municipal de Esportes;

b) para aquelas com valor de IPTU entre R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais), 25% (vinte e cinco por cento) do valor da isenção deverá ser utilizado para o desenvolvimento de atividades físicas com profissionais de educação física, devidamente registrados no Conselho Regional de Educação Física, nas dependências das Praças Municipais de Esportes ou em outros locais de interesse

público, gerenciados pelo Departamento de Esportes, que estabelecerá os horários das atividades;

c) para as entidades com valor de IPTU acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), 25% (vinte e cinco por cento) do valor da isenção deverá ser utilizado para o desenvolvimento de atividades físicas nas Praças Municipais de Esportes ou em outros locais de interesse público, com profissionais de educação física, devidamente registrados no Conselho Regional de Educação Física, bem como estagiários e profissionais de manutenção, gerenciados pelo Departamento de Esportes, que estabelecerá os respectivos horários;

II - os outros 75% (setenta e cinco por cento) restantes do valor da isenção de cada entidade serão aplicados no desenvolvimento do esporte de rendimento, cessão de espaços, doações e outras ações de interesse público, através da implantação, manutenção e desenvolvimento de atividades gerenciadas pelo Departamento de Esportes. (CAMPINAS, 2006)

A entrega da Certidão Negativa de Débitos, referente aos anos de 2001 a 2006, aos clubes faz parte do projeto da prefeitura de incentivo ao esporte, sendo que uma das atuações dos clubes como contrapartida foi desenvolver o programa de implantação dos Clubes Municipais. O programa determina a recuperação e estruturação dos espaços públicos degradados, como algumas praças de esportes indicadas, e que no local, sejam implantadas atividades para toda a população. A parceria com a prefeitura aconteceu via APESEC (que representou os clubes) e já foram estruturados dois Clubes Municipais.

Também foi colocado em prática na cidade o projeto do governo Segundo Tempo, em que os espaços das escolas são utilizados para a realização de atividades fora do horário escolar. Mais ações ainda foram definidas pela Prefeitura de Campinas no sentido de recuperar e estimular o esporte de competição. Houve a criação do Fundo de Investimento Esportivo de Campinas, o FIEC, que destina recursos da Secretaria para projetos de incentivo ao esporte, não só de competição, mas participativo, de lazer, e que incidam na inclusão social, em qualquer modalidade, que sejam assinados por entidades esportivas sem fins lucrativos, como Organizações Não-Governamentais (ONGs), Associações de Bairros e Clubes.

Além do FIEC, a cidade ainda tem como projetos específicos voltados para o esporte o Centro Esportivo de Alto Rendimento, o Programa Esporte e Cidadania e a Descoberta de Talentos, programa do governo federal desenvolvido na cidade.

Desta forma, há a intenção da prefeitura, através da parceria entre setor público e privado, de que exista uma modificação do cenário paralisado desde a década de 70. A secretária de Esportes e Lazer, Sr<sup>a</sup> Vanda Regina em discurso realizado no dia 26 de junho de 2008 diz que “Pela tradição brasileira, assim como na Europa, o esporte sempre foi desenvolvido nos clubes. Porém, há mais de 30 anos, os clubes atravessaram uma fase de muitas dificuldades,

inclusive com a falta de políticas públicas.”<sup>35</sup>. De acordo com a secretária existiam na cidade há mais de 30 anos atrás, atletas participantes das seleções nacionais em várias modalidades, e isto não acontece mais hoje. Realmente não há, salvo raras exceções, atletas campineiros que tenham conquistado destaque nacional nos últimos anos. Para a secretária o sucesso de atletas campineiros só será possível com a união do poder público e dos clubes privados.

Finalizando, fica evidente a disposição do poder público municipal de investimento nos clubes, ainda que o interesse esteja atrelado somente no esporte de competição. Esta disposição política poderá se refletir em mudanças na administração dos clubes. Esta questão será confrontada com os dados levantados durante as entrevistas realizadas na investigação.

#### **2.4.1 OS PROBLEMAS ENFRENTADOS**

Como citado anteriormente, o sistema esportivo brasileiro é baseado nos clubes, sendo necessária aos atletas a vinculação a algum clube para participarem das competições oficiais regulamentadas pelas federações e confederações, entidades que gerenciam as diferentes modalidades. O modelo é piramidal, tendo os clubes como a base, sendo este o *locus* para a prática esportiva. É claro, que atualmente existem equipes com patrocínio da iniciativa privada, com espaço próprio para treinamento, mas que necessariamente, precisam fazer parceria com algum clube para competirem no circuito oficial. Os centros de excelência de treinamento ou centros esportivos, cada vez mais freqüentes, dependem de recursos governamentais e abrigam atletas com potencial, ou que já participam da seleção nacional, mas mesmo estes atletas têm a necessidade de pertencer a algum clube privado para atuarem em competições da confederação.

Sendo mais abrangente, podemos transferir essa necessidade de vínculos entre o esporte de alto nível com os clubes sociais e estendê-la como um todo para o Esporte de Representação, definido por Costa (2003, p.32) como “toda e qualquer manifestação esportiva em que atletas representem uma instituição, seja ela pública ou privada, no âmbito municipal, estadual ou nacional”. Ainda citando o autor, em seu estudo sobre o papel dos clubes esportivos

---

<sup>35</sup> Fonte: jornal eletrônico do Portal da Prefeitura Municipal de Campinas ( PITTA, 2008).

na cidade de Campinas, pode-se dizer que o autor considerou que a maioria absoluta dos atletas campineiros eram representantes de clubes sociais. E ainda:

O Esporte de Representação se organizou na cidade de Campinas seguindo modelo adotado em todo o país, ou seja, o modelo baseado em clubes. Nesse modelo, coube aos clubes a formação dos atletas e a criação e manutenção de equipes de competição que representariam a cidade nos eventos citados (COSTA, 2003, p.34).

Assim, os clubes da cidade de Campinas, como todos do país, têm estabelecido como sua função a formação de atletas devido a estrutura esportiva adotada no Brasil. Entretanto, o cumprimento desse papel vem sendo dificultado nas últimas décadas progressivamente. Podemos citar alguns fatores para esta dificuldade como a evolução e a mercadorização do esporte e a concorrência crescente.

Em relação à evolução do esporte tem-se a crescente melhora das marcas, índices e resultados das performances dos atletas acarretando a necessidade de desempenhos cada vez melhores (evolução certamente atrelada aos avanços dos estudos da ciências do esporte). Se no cenário nacional o conceito de esporte foi ampliado como discutido anteriormente, passando a ser entendido também sob os aspectos educacionais, recreativos e de formação, o esporte de rendimento continuou tendo seu *locus* dentro do clube, portanto as exigências às melhoras de performance dos atletas recaem sobre os clubes. Essa exigência acarreta investimentos por parte do clube em suas equipes de representação, ou seja, a adoção de metodologias de treinamento específicas, grandes investimentos em material e pessoal especializado, utilização de suas quadras, piscinas e ginásios pelas equipes por longos e freqüentes períodos, arcar com os gastos de transporte, arbitragem e filiações às respectivas federações esportivas.

Outro fator é a mercadorização do esporte, que corresponde a concepção do esporte como mercadoria. O termo é utilizado por Valter Bracht:

A mercadorização do esporte significa a extensão da lógica da mercadoria para o âmbito das práticas corporais (de lazer), tanto no sentido do consumo de prestação de serviços (serviços e equipamentos) quanto na produção e no consumo do espetáculo esportivo e seus subprodutos. (BRACHT, 2002, p. 196).

Essa concepção, fundamentada nas sociedades urbano-industriais capitalistas, estabelece o consumo do esporte, como produto a ser praticado e apreciado, e o local para este

consumo é na maioria das vezes o clube. Esta concepção, que se estabelece associada ao lazer no sentido do tempo disponível, segue o modelo globalizado da necessidade da prática de atividade física em busca da ‘qualidade de vida’. Ao clube então, cabe atender a demanda dos associados, oferecendo serviços de lazer voltados aos interesses físico-esportivos, e toda a gama de modismos e adaptações que acarretam a oferta desse serviço. Fica estabelecido a partir daí, a necessidade do clube em atender as diferentes demandas para o consumo do esporte: como esporte de representação, como esporte de formação e recreativo e como esporte voltado a busca de condicionamento físico e cuidados com o corpo. As três vertentes não se excluem, pela própria impossibilidade de dissociá-las, mas no que tange aos clubes, amplia-se os investimentos no esporte para atender a diferentes públicos.

Ainda como fator a dificultar os clubes no cumprimento do papel de formar atletas, se coloca a concorrência estabelecida decorrente do crescimento da indústria esportiva. A mercadorização como um todo, e a profissionalização de algumas modalidades, faz com que o esporte torne-se um investimento gerador de lucros cada vez maiores. Assim, com o aumento da estrutura do esporte espetáculo ocorre a entrada gradativa da iniciativa privada na organização esportiva. Neste cenário crescem as equipes patrocinadas pela iniciativa privada, e para os clubes sociais torna-se imprescindível as parcerias com estas empresas para a manutenção de equipes de alto rendimento. Entretanto, não é tarefa fácil para clubes de pequeno ou médio porte estabelecer parcerias de patrocínio para equipes em formação ou para atletas que, apesar de promissores em determinada categoria, necessitam de grandes investimentos a ainda apresentam poucos resultados. O que recorrente é então que determinados clubes de grande porte, estabeleçam as parcerias e concentrem os investimentos em centros de treinamento bastante equipados, buscando nos clubes menores atletas de destaque para complementarem suas equipes.

Assim, percebe-se uma controvérsia do que foi exposto e o estudo de Costa (2003) sobre os atletas do esporte de representação de Campinas. Isto é explicável porque o clube ainda cumpre com essa função de formar atletas. Aceita-se esse papel dos clubes, mas evidencia-se que esta não é uma “escolha” dos clubes, apenas fruto de um modelo adotado para o esporte no país.

Fica evidente a dificuldade da manutenção das equipes/atletas de alto rendimento, contrapondo-se a sobrevivência dos clubes do ponto de vista financeiro. Melhor dizendo, a dificuldade apresenta-se para aqueles clubes que não conseguem estabelecer parcerias

com a iniciativa privada (isto mesmo após a divulgação da Lei do Incentivo ao Esporte). Alguns dos motivos para essa dificuldade seria o fato de não apresentarem atletas ou equipes de ponta com resultados que motivassem o investimento de alguma empresa, também por não conseguirem se articular politicamente ou possuírem uma equipe de capacitação de patrocínios. Entretanto existem os casos dos grandes clubes que tem como principal característica formar atletas, como é o caso do Esporte Clube Pinheiros em São Paulo ou o Minas Tênis Clube em Belo Horizonte

Analisando o caso de dos clubes de Campinas, as dificuldades acima referidas em relação a manutenção de equipes de competição são bastante perceptíveis. Não se observa hoje um clube com 10 ou mais modalidades esportivas diferentes que participem de competições oficiais das federações. As modalidades competitivas foram se restringindo àquelas em que havia estruturas físicas e equipamentos, possibilidade de renovação das equipes de base, ou seja a manutenção de escolinhas, possibilidades de obtenção de resultados, e tradição da prática do esporte no clube, pois o fato sempre gerou vontade política para que os dirigentes mantivessem as equipes Alguns clubes, mesmo sem o apoio da iniciativa privada, conseguem manter suas equipes em modalidades tradicionais do clube, que se destacam no cenário esportivo com a obtenção de títulos. Estas modalidades, diferentes em cada clube pela própria história particular de cada um, conseguem sobreviver, ainda que somente com apoio financeiro do próprio clube, pautadas pela tradição, pela presença dos atletas de destaque e técnicos.

Mesmo que esses clubes consigam a aprovação dos projetos e a arrecadem os investimentos junto a iniciativa privada, este recurso estará circunscrito a modalidade descrita no projeto. Os recursos do clube provem do pagamento de mensalidades pelos associados. Ainda que o clube tenha pequenos patrocinadores para suas equipes de competição, ou benefícios para seus atletas, isto não sustentará o funcionamento da instituição, e sim, a presença dos associados.

Os investimentos do dia-a-dia dos esportes amadores ficaram e ficam reservados aos clubes, sofrendo, portanto, com os problemas financeiros por que passam as grandes agremiações nacionais. Note-se que o clube se auto-sustenta no que tange às suas instalações, graças a seus sócios, e as “escolinhas esportivas” se auto-sustentam com o pagamento de mensalidades, mas os esportes amadores são altamente deficitários e muitas vezes, portanto, abandonados pelo clube. Assim, equipes das mais diversas modalidades são formadas apenas quando há verba em caixa. Salários sofrem atrasos, faltam estrutura e cultura esportiva. Patrocínios são raros, visto que o esporte amador carece comumente de visibilidade. Na inexistência de uma formação de base e de equipes consistentes, os atletas que servem às seleções brasileiras não raro atuam no

exterior ou desdobram-se entre treinos e profissões diversas. (ALVES e PIERANTI, 2007, p.10).

Os autores descrevem o cenário atual de forma generalista, mas sem dúvida a manutenção dos clubes se baseia no pagamento das taxas mensais pelos associados, portanto, o objetivo principal da administração deve ser a manutenção do quadro associativo. Se existe essa necessidade, é primordial que o sócio esteja satisfeito com o que lhe é oferecido.

Ao se remeter ao papel do clube em relação ao esporte visto de forma ampliada, atendendo aos associados em todas as possibilidades, percebe-se a amplitude necessária que o clube deve assumir em relação ao caráter da conduta e das escolhas das atividades a serem ofertadas ao sócio. Silva (2007) coloca essa necessidade de se pensar no clube antes como um espaço de lazer.

Considerando o clube sócio-recreativo enquanto um equipamento específico de lazer, ou seja, um ambiente que foi concebido para a realização das práticas lúdicas no ambiente do tempo livre de seu quadro associativo, é necessário estabelecer enfoques metodológicos para desenvolver as práticas esportivas que correspondam à natureza do mesmo (SILVA, 2007, p.81).

Os enfoques metodológicos citados pelo autor devem atender as diferentes possibilidades do esporte, como visto anteriormente sobre o funcionamento e organização de um clube, nos diferentes departamentos de sua área esportiva, contudo nem sempre essa diferenciação fica clara para os gestores do clube, o que acarreta um descompasso entre as necessidades do associado e a oferta do clube, gerando insatisfação por parte dos associados que não tem seus interesses atendidos.

Riede e Bramante (2003) indicam esta situação, em que o papel do clube parece ainda não estar estabelecido frente às necessidades de mudanças:

Considerando o ambiente 'clube social-recreativo' como espaço privilegiado para se viver experiências de lazer, enfrentamos um paradoxo, ou seja, ao mesmo tempo em que há uma crescente absorção de um novo conceito de clube voltado mais para as necessidades das pessoas (conceito de qualidade de vida) que vem sendo potencializado pela iniciativa privada, observa-se, simultaneamente, um processo, igualmente crescente de fusão e até mesmo de extinção de agremiações que não conseguem se modernizar gerencialmente falando (RIEDE & BRAMANTE, 2003, p.39)

Em relação a Campinas, o processo de extinção dos clubes citado pelos autores não se deu de forma generalizada como sugere o texto, mas muitos foram os clubes que sofreram com a evasão do número de associados, principalmente a partir do final da década de 90. Não há relatos publicados sobre essa evasão, pela própria vertente do clube que se baseia na identificação do sócio com o clube e a imagem deste. Não é portanto, difícil de compreender a falta de divulgação desse tipo de informação. Durante o processo de investigação deste estudo, alguns dados relatados pelos presidentes entrevistados fazem alusão a crise sofrida, como a diminuição de 30% dos associados do clube 2, a diminuição de quase 400 sócios titulares do clube 3 nos anos de 2001 e 2002, mas que foi recuperado em seguida, e as dificuldades financeiras apontadas pelos presidentes dos clubes 5 e 6, este último abordando as adaptações de estatuto e aumento dos sócios contribuintes como única forma de não sucumbir a crise. Ainda é possível citar o caso dos clubes Sociedade Recreativa e Esportiva Vila Marieta e Grêmio Recreativo de Campinas que passaram a ser gerenciados pela Associação dos aposentados de Campinas como forma de sobreviver as dificuldades financeiras.

As dificuldades financeiras que alguns clubes passaram a partir da década de 90 foram sentidas na cidade de São Paulo também. Segundo reportagem do jornal O Estado de São Paulo de abril 2006 realizada por ocasião do leilão naquele ano da sede do Nacional Club, tradicional reduto da elite paulistana localizado no Pacaembu, a crise nos clubes é generalizada e encarada pelo Sindi-Clube como bastante grave.

Tradição, charme, troféus, história - mas dinheiro, que é bom, está difícil. Em tempos de condomínios equipados com sauna e piscina, academia da moda, internet, televisão a cabo e do aperto da classe média, os clubes de São Paulo, muitos dos quais centenários, mergulharam de vez na crise. Uma avaliação do Sindicato dos Clubes do Estado (Sindiclub) aponta para redução de 20% a 40% do número de associados nos últimos 15 anos. (DURAN, 2006, s/p.)

A reportagem ainda alude para a falta de divulgação por parte dos clubes dos problemas enfrentados, e aponta para as adaptações que muitas instituições adotaram como forma de escapar da crise.

O assunto é delicado para a maioria dos dirigentes, até porque clube também vive de status. Os que não escancaram o aperto optam por reinventar o papel da instituição. O Clube de Regatas Tietê, dono do que foi o maior complexo aquático da cidade, tem hoje quadro de 5.000 associados quando já contou com cinco vezes este número. (DURAN, 2006, s/p.)

Outro registro da anunciada crise é encontrado em relação a cidade de Santos que nas décadas de 60 e 70 abrigava vários grandes clubes do estado, historicamente existentes pela condição portuária da cidade, que culminou em uma vanguarda em relação as práticas esportivas no início do século XX. Em estudo sobre os clubes na cidade de Santos, Gonçalves (2005) identifica um apogeu das instituições por volta do ano de 1970, e questiona os motivos da crise que se instalou nestas mesmas instituições logo após este apogeu.

Esse apogeu desaparece rapidamente. O que teria acontecido no final do século XX, especialmente nas décadas de 80 e 90? Por que o número de sócios é drasticamente reduzido, levando a maioria dos clubes a crises profundas, com dívidas gigantescas, e o esvaziamento de suas sedes? Por que a sobrevivência desses clubes, muitos deles centenários, parece irremediavelmente ameaçada? (GONÇALVES, 2005, p.1)

Para o autor a respostas a estas questões estão relacionadas a mudanças do modo de vida da nossa sociedade, mudanças estas que rumam para comportamentos e hábitos em que os Clubes perdem espaço e deixam de ser o eixo norteador da família.

Com a globalização, e a adoção da política neoliberal caracterizada pelas privatizações, uma nova estrutura econômica se defini marcada pelo desemprego estrutural, pela informalidade e recuo dos direitos trabalhistas, estimulando o comércio, a prestação de serviços, o entretenimento, o turismo e também o lazer (terceiro setor) em detrimento do setor industrial (segundo setor). Esta nova estruturação do capitalismo promoveu um desenvolvimento das práticas de lazer típicas de países desenvolvidos no Brasil. Esse seria o modelo de lazer pago, consumido e que incide na perpetuação da exclusão social da maior parte da população em relação ao acesso ao lazer (ALMEIDA e GUTIERREZ, 2005), ratificado pelos clubes por sua característica elitista.

Algumas dessas mudanças no modo de vida dos cidadãos são abordadas por Gonçalves (2005):

- a) O avanço da sociedade de consumo: Há cada vez mais o sentido de consumir através do ato de compra dos serviços e não mais o usufruto coletivo através da associação. Isso é marcante, por exemplo, nas Academias de Ginástica, com suas modernas e sofisticadas instalações (inclusive piscinas e quadras esportivas), ou nas grandes discotecas e danceterias privadas;
- b) O reforço do individualismo: Nas sociedades pós-modernas, o indivíduo é exaltado e valorizado a partir de sua existência e atuação autônoma. A informação é individual enquanto o lazer é particularizado;

c) A tecnologia do entretenimento. Ela reforça os aspectos individualistas e de consumo, fazendo com que o entretenimento esteja no computador, na Internet, na Lan House, no vídeo-cassete e no DVD, nos home-theaters. (GONÇALVES, 2005, p.1)

Sem dúvida, essas mudanças de hábitos e padrões de comportamento da nossa sociedade, se refletem nas necessidades e prioridades do cidadão. Desta forma, os clubes que não conseguiram absorver essas mudanças, perpetuaram uma administração mais tradicional que não condizia com as exigências dos associados. Mas, não foi só essa inadequação às necessidades do associado que conduziram para que houvesse um esvaziamento dos clubes. Alguns outros fatores também influenciaram este quadro, como a diminuição do padrão de vida da classe média causada pela política econômica após a redemocratização e depois pela política neoliberal que castigou essa classe social. Outro fator que pode ser considerado é a presença cada vez maior dos condomínios residenciais, que vem sendo criados impulsionados por um sentimento de maior segurança. Os condomínios geralmente têm uma área de lazer comum que podem substituir as áreas encontradas nos clubes. A expansão das academias de ginástica cada vez maiores e melhor equipadas e que atendem as necessidades de todos os membros da família também é outro fator. E ainda pode-se considerar como fator que contribuiu para o afastamento dos associados do clube, a formação das Escolinhas de Esporte nas escolas particulares. Atualmente há uma estruturação por parte das escolas de atividades esportivas em período extra-escolar, inclusive com investimentos em equipes de competição, cumprindo o papel dos clubes de manterem atividades de esporte de formação.

Contudo, não se pode fazer uma generalização da crise por que passaram, e passam, alguns clubes. Existem também casos em que o Clube tem se mantido com sucesso, ou ainda há aqueles que não só conseguiram passar por essas mudanças de forma natural, como vem crescendo e conquistando maior representatividade neste mesmo cenário. De acordo com as entrevistas realizadas com os presidentes dos clubes mais representativos de Campinas, todos têm conseguido manter-se em funcionamento, apesar de 4 deles terem feito alusão a crise por que passaram.

Atualmente, como forma de se fortalecer, os clubes tem se associado e buscado parcerias entre eles. Outra ação é a crescente procura dos clubes pelo suporte administrativo e jurídico oferecido pelos órgãos representativos do setor, como o Sindi-Clube, a CBC, e no âmbito municipal, a APESEC. Esses órgãos oferecem também cursos e assessorias em relação à gestão esportiva e a organização clubística. Fóruns e Congressos são realizados

regularmente, e são espaços que possibilitam o intercâmbio das experiências entre os gestores dos clubes, bem como a promoção de discussões acerca dos problemas comuns. Recentemente, em novembro de 2008, aconteceu na cidade de Campinas o XIX Congresso Brasileiro de Clubes<sup>36</sup>, com grande participação dos clubes de todo o país. Os temas discutidos nas Mesas Redondas promovidas no Congresso foram: - O que fazer para atrair sócios na faixa etária de 13 a 25 anos; - Situações dos sócios dependentes; - Pagamento diferenciado da taxa de mensalidade por faixa etária e frequência; - Ferramentas utilizadas para busca de parcerias; - Evasão de sócios e como evitá-la; - Ações para os sócios da terceira idade. Os temas das Mesas Redondas demonstram as preocupações comuns a todos os clubes atualmente.

---

<sup>36</sup> Fonte: site da CBC

CAPÍTULO III

**METODOLOGIA**

### 3.1– UM REFERENCIAL

Nesta sessão será abordado o referencial teórico que pautou a busca para o entendimento das questões relacionadas ao objeto de estudo. O referencial se faz importante ao dialogar com o objeto de estudo, na tentativa de proporcionar condições que sustentem as discussões e reflexões no decorrer da pesquisa.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa social, por lidar com uma realidade social. Uma pesquisa de caráter social deve levar em conta que “toda formação social é suficientemente contraditória, para ser historicamente superável” (DEMO, 1995, p. 89). Assim, torna-se fundamental descobrir as leis dos fenômenos de cuja investigação se ocupa; importando captar detalhadamente, as articulações dos problemas em estudo, analisar suas evoluções, rastrear as conexões sobre os fenômenos que as envolvem. Desta forma, torna-se possível uma interpretação da realidade, de visão de mundo e práxis.

Na busca por uma abordagem científica que pudesse se aproximar do campo teórico escolhido, a reflexão sobre diferentes paradigmas da ciência foi extremamente enriquecedor, em específico o livro *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*, de Maria Esteves de Vasconcellos (2008). Nesta obra a autora discorre sobre os novos paradigmas adotados pela ciência contemporânea em substituição àqueles que até então a ciência moderna assumia, e que ela chama de paradigmas tradicionais da ciência, estabelecidos sob o pensamento positivista. O pensamento científico contemporâneo vem mostrar que é falaciosa a necessidade de se seguir os paradigmas tradicionais para que o conhecimento seja considerado científico.

A autora dialoga com o conceito da Complexidade (baseando-se em grande parte nas obras do filósofo francês Edgar Morin), conceito adotado por ela para desenvolver sua linha de pensamento.

O paradigma da complexidade de Morin (1983) é interpretado por Esteves de Vasconcellos (2008) e apresentado sob a idéia de que diversas avenidas conduzem ao desafio da complexidade e que uma dessas avenidas é a via de retorno do observador sobre sua observação. O entendimento da ciência atual parte da explicação de três problemas: o problema lógico, o problema da desordem; e o problema da incerteza.

O problema lógico se dá quando a lógica clássica se mostra insuficiente para lidar com as contradições insuperáveis.[...] Isso exige uma nova forma de pensar, um pensamento complexo que permita abordar as contradições, em vez de tentar excluí-las” (ESTEVES DE VASCONCELLOS, 2008, p.107).

O problema da desordem, que acontece no reconhecimento da impropriedade de um dos dogmas centrais da física de que o mundo é ordenado e estável. Este problema é abordado pela autora no que ela chamou de paradigma da instabilidade, um dos componentes do pensamento sistêmico. E por fim o problema da incerteza, baseado na complexidade do conhecimento, na impossibilidade da objetividade, este problema abordado no paradigma da intersubjetividade.

Desta forma, Esteves de Vasconcellos (2008) nos propõe que estes problemas acarretaram na necessidade de um novo modo de pensar, um novo paradigma científico, o pensamento sistêmico. Essa concepção descarta a concepção tradicional da ciência por uma abordagem baseada em três dimensões epistemológicas:

- ▶ **O pressuposto da Complexidade** - abandona o tradicional pressuposto da simplicidade, reconhecendo a complexidade do mundo em todos os níveis, não admitindo simplificações; Os fenômenos devem ser entendidos em seu contexto, ampliando o foco, admitindo-se as contradições e os entendendo como sistemas amplos.
- ▶ **O pressuposto da Instabilidade** – abandona o pressuposto da estabilidade, “da crença num mundo estável, num ‘mundo que já é’, em que as coisas acontecem com regularidade” (p.119) e se pensa no mundo como instável, em processo de transformação contínua.
- ▶ **O pressuposto da Intersubjetividade** – descarta o paradigma da objetividade no reconhecimento da impossibilidade de um conhecimento objetivo do mundo, de uma realidade que não dependa do observador, assim entende-se que existe uma realidade para cada observador. “Substitui-se a preocupação com a verdade pelo

reconhecimento de *múltiplas verdades*, de diferentes *narrativas*, não mais sobre ‘a realidade tal como ela existe’, mas sobre a experiência”. (p.141, grifo da autora).

Esses três pressupostos contemporâneos possibilitam um embasamento teórico necessário para a reflexão acerca do objeto. Assim, adota-se o entendimento de um *sistema de sistemas*, expressão da autora, contextualizando o fenômeno e focalizando as interações recursivas, ou seja, o sistema é complexo e suas múltiplas interações e retroações não acontecem em uma causalidade linear (isso provoca aquilo). Para o pesquisador que adota o pensamento sistêmico há a necessidade de se ampliar o foco de observação e admitir que não se controla o processo, reconhecendo-se como parte dele.

Diante desse pensamento, o desafio é aproximá-lo do objeto de estudo deste trabalho. Na compreensão das trajetórias dos clubes, haverá a necessidade de se buscar o entendimento do contexto em que ela se desenvolveu, reconhecendo e analisando as diversas relações estabelecidas ao longo de sua história. Ampliando-se o foco da pesquisa se perceberá que não há uma causa-efeito de um componente desta história, e sim o entendimento que todos formam um processo. A formação dos clubes, o porquê e por quem, sua organização e funcionamento, seu caminho percorrido com o esporte, as influências da economia brasileira e global, as políticas públicas, as relações de forças dentro das próprias instituições, a mídia, as novas concepções de mundo e de organização político-econômica enfim, uma complexidade de dados que merecem ser vistos e analisados. Torna-se impossível estudar de forma mais profunda esta instituição social através de uma mera simplificação de suas relações atuais ou ainda, desprezar suas interligações com outros fenômenos, ou seja, deve ser estudada como um sistema na tentativa da produção de um conhecimento.



**Quadro 08:** Unidades que interagem no contexto do Clube

O quadro acima ilustra algumas das possíveis unidades que se interagem e configuram o clube, e conforme o caso, outras unidades podem surgir ou algumas das destacadas não fazerem sentido.

Quando se amplia o foco da pesquisa, percebe-se que a organização do clube e sua dinâmica de funcionamento são próprias deste contexto e que para entendê-lo deve-se buscar a compreensão de como esse ambiente se originou, e como diferentes fatores (sejam culturais, econômicos ou políticos) o influenciam.

### 3.2 O MÉTODO

É extensa a literatura sobre metodologia científica, e há diferenças em relação a utilização de termos ou classificações para os diferentes autores. Para a elaboração deste estudo será utilizado Marconi e Lakatos (2007a, 2007b), Thomaz e Nelson (2002) e Triviños (1992) como referencial para a definição da metodologia utilizada. Para organizar e tratar os dados coletados será utilizado a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977). É importante também se considerar como referência para a escolha do método de análise de conteúdo deste estudo, sua utilização na pesquisa qualitativa desenvolvida por Balbino (2005) em sua tese de doutorado.

Para Marconi e Lakatos (2007a) a adoção de uma metodologia científica significa possibilitar ao pesquisador introduzir-se no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, sendo estes a base para sua formação, uma vez que ele atua não só na prática, mas no mundo das idéias.

A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (MARCONI e LAKATOS, 2007a, p.157).

Neste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa que se caracteriza como um método sistemático de investigação que progride em um processo indutivo de desenvolvimento da hipótese à medida que os dados são descobertos. O pesquisador é o instrumento primordial na coleta e análise dos dados. (THOMAS E NELSON, 2002).

Em uma pesquisa qualitativa considera-se o fenômeno como um todo, interpretando seus conteúdos e significados como partes de um sistema, sem perder de vista a subjetividade do processo. Assim, a pesquisa qualitativa permite ênfase na interpretação, o que se adéqua aos objetivos propostos para este estudo.

Uma vez definido o estudo como uma pesquisa qualitativa, torna-se importante esclarecer que este se caracteriza como um Estudo de Caso, categorizado como um Estudo de Caso histórico-organizacional pois analisa aprofundadamente uma unidade (TRIVIÑOS, 1992), que neste estudo são os Clubes Sociais Esportivos da cidade de Campinas. Segundo o autor, o Estudo de Caso de uma comunidade exprime “uma pesquisa complexa, ainda que só se privilegiem com ênfase os aspectos de relevo que nela interessam” (p.136). Desta forma, o estudo se delimita sobre o caso de Campinas, ressaltando as características e especificidades que influenciaram, e ainda influenciam, os clubes desta cidade, não sendo possível generalizações acerca de outros clubes, mesmo apresentando características muito próximas, mas que não estão circunscritos ao caso pesquisado e analisado.

Em relação à técnica, optou-se pelo levantamento realizado através de uma pesquisa bibliográfica e referências na internet (ou fontes secundárias) e de entrevistas (gerando relatos orais que foram fontes primárias). Em relação à pesquisa bibliográfica, esta abrange quase toda a bibliografia sobre o assunto que já se tornou pública, desde livros, teses, monografias, publicações avulsas, jornais e revistas, sites, até meios de comunicação oral como programas de rádio, televisão, filmes. Seu objetivo é que o pesquisador entre em contato com o maior número

possível de informações sobre o tema, desta forma a pesquisa bibliográfica e outros referenciais propicia o exame de um tema sob um novo olhar, uma nova abordagem ou enfoque, podendo chegar a conclusões inovadoras, não podendo ser classificada como mera repetição daquilo que já foi dito ou escrito. (MARCONI e LAKATOS, 2007a, p.185).

A pesquisa em referências bibliográficas e outros é relevante uma vez que pretende contextualizar historicamente o objeto de estudo, desde suas origens, suas trajetórias até a situação atual dos clubes. Através desta técnica é possível o levantamento de informações importantes sobre os clubes, pois esta instituição apesar de privada apresenta por vezes característica de instituição pública, uma vez que é gerida por representantes eleitos pelos associados. Esta particularidade ocasiona um grande número de publicações sobre os acontecimentos do clube, como forma de prestação de contas da administração.

Neste estudo, em que o objetivo é analisar as tendências e concepções sobre os caminhos seguidos pelos clubes atualmente, considera-se que a participação dos sujeitos que atuam nesse processo, um elemento fundamental para a construção científica do estudo. Assim, se faz necessário a utilização de entrevistas com estes sujeitos, com o objetivo de que seus relatos orais gerem dados que serão utilizados como fonte primária para o estudo. A técnica utilizada é a entrevista semi-estruturada, “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que, em seguida, tornam-se amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1992, p.146)

O objetivo é que através das entrevistas, se possam reunir relatos orais que representem uma coletividade. Esses dados foram tratados através da utilização do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). Torna-se necessário então a compreensão do conceito deste método:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter,por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.(BARDIN, 1977, p.42)

Originalmente o método da análise de conteúdo se destina às pesquisas em ciências sociais. O método se diferencia de ser apenas uma técnica pois aborda a sistematização

científica de princípios e conceitos. A utilização do método permite descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Para o processo de análise dos conteúdos das entrevistas, foi considerada como referência a descrição de Triviños (1992, p.161) que admite três etapas básicas para este processo que são: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação inferencial.

A pré-análise se constitui na organização do material e na escolha das estratégias com que serão coletados os dados. É a fase de operacionalizar e sistematizar as idéias iniciais a fim de conduzir para as fases posteriores.

A descrição analítica é a fase em que se utiliza de procedimentos sistemáticos como a codificação, a classificação e a categorização para a descrição dos conteúdos das mensagens. Segundo Minayo (1994) trabalhar com esses procedimentos significa agrupar elementos e expressões em torno de um conceito abrangente, sendo que estas categorias podem ser formuladas a partir da coleta de dados. Neste sentido, os procedimentos possibilitam avançar no interior das mensagens captadas “na busca de sínteses coincidentes e divergentes de idéias, ou na expressão de concepções” (TRIVIÑOS, 1992, p.161-162).

A terceira etapa, a de Interpretação Inferencial, é a fase em que as reflexões são elaboradas com o apoio das fases anteriores e do material produzido. O objetivo é analisar os conteúdos latentes presentes nas entrevistas dos sujeitos, ou seja, nos conteúdos que estão por trás daqueles expressados, o que está escondido, oculto, subentendido ou ainda dissimulado nas respostas.

### **3.2.1 – A delimitação da pesquisa**

Inicialmente foi feito um recorte intencional delimitando o objeto de estudo ao caso da cidade de Campinas, por haver com este ambiente um envolvimento direto da pesquisadora. No processo de definição dos sujeitos participantes, os presidentes de clubes, foi considerada a representatividade desses sujeitos e a relevância de suas ações em relação ao fenômeno estudado. A escolha dos clubes que participariam da investigação através da figura de seu presidente foi determinada através do critério da representatividade do clube, esta baseada em

três pontos principais: o número de associados, a dimensão estrutural de cada clube e a importância histórica dessas instituições na cidade. Assim, os parâmetros para a definição da amostra foram:

- Ser um clube tradicional da cidade.
- Ter mais de 1500 sócios titulares, caracterizando assim um grande clube, com estruturas e organização que atenda a diferentes perfis dos associados.
- Não ser um clube de futebol profissional pois isso implica em uma administração que se diferencia daquela que se quer investigar, tanto na organização das atividades, como na capacitação de recursos e no perfil dos associados.

Como determinado no critério “não ser um clube de futebol profissional” os clubes de Campinas que mantêm times profissionais disputando campeonatos oficiais nacionais, e que portanto não puderam compor a amostra foram: Guarani Futebol Clube, Associação Atlética Ponte Preta e Campinas Futebol Clube.

Em relação ao critério da importância de ser um clube tradicional da cidade, foram investigados os clubes que possuíam no mínimo 50 anos de existência, ou por volta disso, pois existem clubes com datas de fundação recente, como 10 ou 20 anos (recente em relação ao universo de clubes de Campinas), que não caracterizariam a tradição que se pretende investigar.

Tendo ainda o critério de possuir mais de 1.500 sócios, foram definidos seis clubes para a amostra, descritos a seguir em ordem alfabética:

- ▶ Círculo Militar de Campinas
- ▶ Clube Campineiro de Regatas e Natação
- ▶ Clube Fonte São Paulo
- ▶ Clube Semanal de Cultura Artística
- ▶ Sociedade Hípica de Campinas
- ▶ Tênis Clube de Campinas

Na intenção de preservar a confidencialidade dos entrevistados e respeitar os aspectos éticos da pesquisa, os clubes foram numerados de 1 a 6, assim como os entrevistados, seguindo a ordem em que os encontros aconteceram.

Para caracterizar a representatividade dos clubes da amostra, é importante citar que a quantidade de sócios titulares dos seis clubes é de 19.300 títulos, o que representa aproximadamente 60.000 associados que freqüentam estes clubes, pois se registra os sócios titulares e seus dependentes na projeção. Alguns clubes fazem um levantamento do número exato de dependentes, enquanto outros trabalham com a média de 3 ou 3,5 pessoas por título. Outro dado importante é em relação ao número de professores de educação física que trabalham nestes clubes, e que somados são 233. Não foram contados os estagiários de educação física por não haver uma informação precisa. As informações sobre a quantidade de sócios e professores foram obtidas através de pesquisa nos sites ou junto ao departamento financeiro em visita realizada a cada clube. A visita foi precedida do envio de uma carta de apresentação da pesquisadora e do tema da investigação (APÊNDICE B) As informações foram confirmadas na ocasião das entrevistas com os presidentes.

### **3.2.2 – Aspectos éticos da Pesquisa**

Uma vez definidos os clubes, foi realizada uma visita para apresentação da pesquisa, esclarecimento dos objetivos e metodologia. A partir da ciência dessas informações por parte da Instituição, foi agendado um encontro com os sujeitos participantes da pesquisa, sendo respeitada a disponibilidade de horário dos sujeitos participantes para a definição de data, local e horário.

A pesquisa aconteceu através de entrevista semi-estruturada, ou seja, perguntas previamente elaborada com respostas abertas, e contaram com a participação de seis sujeitos, ocupantes do cargo de presidente dos seis clubes estabelecidos na amostra. As perguntas apresentadas foram apresentadas aos sujeitos com antecedência, sem possuir caráter de invasão de privacidade, apenas contento perguntas referentes ao entendimento de clubes, sua função, a

relação dos associados com os clubes e as impressões dos sujeitos acerca do futuro dessas intuições.

No encontro foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos participantes, além de explicitar os objetivos da pesquisa, ressaltar o sigilo das informações, bem como seus procedimentos, a fim de que os sujeitos pudessem decidir de forma clara e consciente sua participação ou não na pesquisa. Os sujeitos envolvidos passaram a ser numerados e não mais identificados por nomes ou pela instituição a qual pertencem, a fim de que seu anonimato seja mantido e suas respostas possam ser confidenciais apenas ao pesquisador e orientador da pesquisa. O texto na íntegra do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido se encontra no Apêndice A.

As entrevistas foram gravadas e a transcrição integral foi cuidadosamente realizada, seguindo algumas regras propostas por Ferreira e Amado (2002) no sentido de tornar o texto mais claro:

- A transcrição deve ser feita o quanto antes, de preferência pelo próprio entrevistador;
- As dúvidas, os silêncios, as rupturas sintáticas, assinaladas por reticências;
- As pessoas citadas, se for necessária discrição, designadas por iniciais;
- As palavras usadas com forte entonação serão grafadas em negrito. (FERREIRA e AMADO, 2002, p.240)

As transcrições integrais das entrevistas encontram-se no Apêndice C. As entrevistas foram realizadas no período de 25 de outubro a 23 de dezembro de 2008.

### **3.2.3 – Roteiro de perguntas**

Nesta etapa da pesquisa o pesquisador tenta objetivar o problema de estudo em forma de perguntas. As questões formuladas são orientadas pelo modo de ver do pesquisador e pelas teorias que dispõe e precisam necessariamente conduzir o entrevistado a problemática da pesquisa produzindo com as respostas orais obtidas, a fonte principal do estudo. A partir do método proposto, ocorre a transformação da linguagem dos entrevistados em linguagem acadêmica, contribuindo com as discussões abordadas no estudo.

A entrevista semi-estruturada considera que o “entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão” (MARCONI & LAKATOS, 2007b, p.199) baseando-se em um roteiro pré-estabelecido.

Foi escolhido inicialmente um roteiro, entendido como entrevista-piloto, testado em uma entrevista dirigida a um diretor da APESEC (Associação dos Clubes de Campinas). Depois da aplicação da entrevista piloto, algumas correções foram feitas. Posteriormente elaborou-se um novo roteiro, seguindo Categorias Gerais, com a seguinte organização:

1. Identificação e perfil do presidente

A) Nome e profissão

1.a) Há quanto tempo é associado do clube?

1.b) Já ocupou outros cargos na diretoria do clube?

2. Origem do Clube

B) Como surgiu este clube?

3. Concepção de Clube

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

4. Benefícios de ser sócio de um clube

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube, ou permanecer como associado?

5. Motivos para deixar de ser sócio

E) No seu entendimento, por qual motivo o associado deixa de ser sócio do clube?

6. Mudanças percebidas

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

7. Adequação às necessidades dos sócios

G) Sobre as atividades e serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

8. Concepção de Esporte e Lazer no clube

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

9. Eficiência das políticas públicas de esporte para o clube

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

10. Tendências para o Futuro

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

### **3.2.4 – Organização do Material**

Conforme mencionado anteriormente a primeira etapa para a análise de conteúdo foi a Pré-análise, em que houve o levantamento do problema, o estabelecimento dos objetivos gerais e específicos, a formulação de hipóteses amplas e a construção do corpo teórico, que fundamenta as inferências realizadas na análise do material. A seguir foi realizada a Descrição Analítica das entrevistas, organizadas através das perguntas que foram feitas na entrevista, seguindo a seqüência do roteiro de perguntas proposto. No momento da descrição foi feita uma análise inicial, destacando os conteúdos expressados que se relacionam com a pergunta e a organização do texto com o objetivo de sintetizar as falas, norteando-se pelas hipóteses e as teorias que compõem o corpo teórico. Desta forma, foi possível a categorização dos conteúdos expressados, o que auxiliou a Interpretação Inferencial, possibilitando a transformação da fala dos sujeitos em linguagem científica.

### **3.3. ANÁLISES DOS DADOS E INFERÊNCIAS**

#### **3.3.1 Descrição das entrevistas e Análise Inferencial**

Para a descrição analítica das entrevistas, adotou-se como forma de organização, descrever as respostas referentes às categorias gerais que foram estabelecidas na fase exploratória da pesquisa. De acordo com Minayo (1994) essas categorias, estabelecidas previamente, são categorias mais gerais e abstratas, e as estabelecidas a partir da coleta, são específicas e concretas. Segundo o ponto de vista da autora, “o pesquisador deveria antes do trabalho de campo definir as categorias a serem investigadas. Após a coleta de dados, ele também deveria formulá-las visando a classificação dos dados encontrados.” (MINAYO, 1994, p.70)

Desta forma, as respostas foram descritas de acordo com o roteiro de perguntas, fundamentado nas Categorias Gerais. Entretanto, em várias situações as respostas dadas se referem a perguntas feitas anteriormente ou que ainda não haviam sido feitas. Isso pode ter acontecido pela similaridade das questões abordadas, pelo grande quantidade de perguntas realizadas, ou ainda pela boa vontade e prazer dos entrevistados em falarem dos clubes que presidem. De maneira geral os entrevistados apresentaram como características comuns, a facilidade de expressão verbal, o interesse nos problemas e discussões que envolvem o clube, e o prazer em falar sobre suas gestões.

É importante esclarecer, que em alguns casos em que as falas se referiram de forma marcante a outra categoria geral que não a da pergunta realizada, houve uma organização por parte da pesquisadora das falas com as categorias gerais a que se referiam. Esta organização foi feita de maneira cuidadosa para que o sentido das falas não fosse alterado e no menor número possível de vezes, somente nas situações em que um conteúdo importante seria desconsiderado na análise por estar na respostas de outra pergunta.

No processo de determinação das categorias específicas que surgiram no momento da análise dos dados, algumas delas aparecem mais de uma vez, provavelmente pela própria abrangência das Categorias Gerais.

### 3.3.1.1 A caracterização dos entrevistados e Origem do Clube

A caracterização dos entrevistados e a categoria geral ‘Origem do Clube’ estão descritas devido a importância da análise desses dados para a discussão do tema. Entretanto, as respostas obtidas nas entrevistas que se referem tanto a caracterização dos presidentes, como ao surgimento do clube, foram retiradas da transcrição literal que se encontra no Apêndice B do texto, devido a necessidade de se manter a confidencialidade dos entrevistados e clubes da amostra.

A.1) Qual a sua profissão e há quanto tempo é associado do clube?

A.2) Já ocupou outros cargos na diretoria do clube

Entrevistado 1	Engenheiro Civil, sócio do clube 1 desde 1978, tendo ocupado o cargo de Diretor de Patrimônio do Clube antes de assumir a presidência do Clube em 2004. Está em seu segundo mandato que finalizará em 2009.
Entrevistado 2	É gerente comercial de uma empresa de produtos veterinários, aposentado. É formado em Educação Física, associado do Clube 2 desde 1962. Ocupou o cargo de Diretor de Esportes em 1990 e desde então faz parte da diretoria do clube, tendo assumido a presidência em 2005. Esta em sua segunda gestão.
Entrevistado 3	Arquiteto, sócio desde 1998. Foi atleta militante do Clube 3 e em 1988 passou a ser funcionário do clube, contratado como professor da modalidade. Depois de se tornar sócio, ocupo o cargo de Diretor de modalidade esportiva, e assumiu a presidência em 2005.
Entrevistado 4	Coronel militar associado do Clube 4 desde sua fundação em 1960, sendo seu pai sócio fundador do clube. Sempre participou da diretoria do clube e assumiu a presidência em junho de 2008
Entrevistado 5	Professor de Educação Física e empresário. Sócio do Clube 5 desde 1970. Ocupou diversos cargos na diretoria, como Diretor, Diretor adjunto, Diretor Social, Diretor da Boate e Conselheiro. Assumiu a presidência em 2007.
Entrevistado 6	Engenheiro civil, funcionário público municipal. É sócio do Clube 6 desde 1982, quando assumiu seu primeiro cargo na diretoria e desde então nunca se afastou. Durante este período ocupou o cargo de Diretor de modalidade esportiva, Diretor Social, e por 9 anos foi Diretor de Esportes. Assumiu a presidência em 2008.

#### 3.3.1.1.1 - Análise Inferencial

Todos os entrevistados já ocuparam cargos na Diretoria de seu clube antes de assumir a presidência, ressaltando a importante característica do clube que é a participação e o voluntarismo. Quatro entrevistados ocupam o cargo de presidente pela primeira vez, e dois estão em seu segundo mandato. O fato aponta para um dos fatores intervenientes para o sucesso das associações que é a necessidade das lideranças em manter um rodízio periódico frente à

instituição. Sobre há quanto tempo os sujeitos são sócios do clube, o entrevistado que é sócio há mais tempo, 48 anos atrás, participou das primeiras visitas ao local onde seria erguido o clube, acompanhando seu pai e o grupo responsável pela fundação do clube. Outros quatro entrevistados também são associados de seus clubes desde jovens ou se tornaram sócios assim que chegaram a Campinas. Apenas um entrevistado é associado do clube há menos tempo, 10 anos, tendo sido atleta e professor do clube antes de se associar.

Em relação a formação profissional dos entrevistados, todos tem curso superior e atuam, ou atuavam no caso dos aposentados, em suas respectivas profissões. Interessante notar que dois presidentes são formados em Educação Física.

### 3.3.1.2. – Origem do Clube

#### B) Como surgiu este clube?

Entrevistado 1	Conhece a história do clube, cita datas e fatos históricos da fundação. Afirma que o clube surgiu pelo interesse comum de um grupo de indivíduos em determinada modalidade esportiva, e que foram estimulados pelo governo e exército, pois havia na época interesse militar na proliferação de clubes do gênero.
Entrevistado 2	Conhece a história do clube. Afirma que o clube se originou da associação de um grupo de amigos motivados pelo interesse na prática de uma modalidade esportiva.
Entrevistado 3	Afirma que o clube se originou pela associação de 16 indivíduos que mantinham o interesse comum de discutir política e divulgar a cultura artística. Conhece a história do clube e faz alusão ao caráter de segregação social, intelectual e econômica dos associados que passaram pelo clube durante sua história. Considera que esta tradição do clube de abrigar a elite intelectual e social da cidade foi quebrada somente na década de 80.
Entrevistado 4	Se envolve emocionalmente com a história do clube pois participou de sua fundação quando jovem acompanhando o pai que foi um dos fundadores. Afirma que o clube foi fundado para possibilitar a convivência social de uma classe profissional, sendo que já havia outros clubes do gênero no país.
Entrevistado 5	Não soube responder
Entrevistado 6	Afirma que o clube surgiu da união de indivíduos que moravam nas redondezas da área em que se encontra o Clube 6 atualmente, e que se reuniam em uma área comum para praticar uma modalidade esportiva.

Categorias específicas encontradas:

- *Valorização da História do Clube* - Todos os sujeitos valorizam a história de seus clubes, e cinco entrevistados souberam contar essa história. Dois deles citaram particularidades

da história de seu clube e um entrevistado citou a própria participação enquanto jovem na fundação do seu clube.

- *O clube teve origem no associativismo esportivo* – Três entrevistados afirmam que seus clubes foram formados através da associação de pessoas com o interesse comum pela prática de uma modalidade esportiva.

- *O clube teve origem no associativismo de interesses políticos e culturais* – Um sujeito afirma que seu clube foi fundado pelo interesse de uma elite intelectual em discutir política e cultura. O mesmo sujeito ressalta o caráter elitista do clube, já categorizado anteriormente.

- *O clube foi formado para atender a uma classe profissional* – Um clube, segundo o entrevistado, foi formado para atender a necessidade de lazer e convívio social de uma classe profissional.

### 3.3.1.2.1 - Análise Inferencial

Os clubes se originaram pelo associativismo baseado nos interesses esportivos, nos interesses intelectuais e culturais e como forma de organização de uma classe profissional. Assim sendo, percebe-se que diferentes interesses comuns podem motivar a associação das pessoas e gerar uma instituição formalizada. O fato da maioria dos entrevistados conhecerem a história de seus clubes demonstra a valorização dada a essa origem. Esta valorização também é expressa na organização de exposições com objetos históricos do clube, ou na elaboração de livros sobre a sua história, e a tradicional organização de bailes comemorativos das datas de fundação.

### 3.3.1.3 – Concepção de Clube

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

Entrevistado 1	Para o entrevistado o clube é uma agremiação, um local onde os amigos se encontram. Afirma que o clube é um ambiente em que as pessoas vão com as famílias, mesmo em festas ou eventos os sócios trazem seus filhos pequenos.
Entrevistado 2	Considera que o clube faz parte da família do sócio, porque é um local de convivência social, convivência entre amigos e principalmente de convivência inter e entre famílias. É um local de divertimento, lazer e prática esportiva.

Entrevistado 3	Afirma que o clube é um local de associação, de livre adesão, que congrega as pessoas que tem um propósito comum, conforme sua origem. Acredita que o clube é voltado para as famílias com filhos, principalmente filhos pequenos. Acredita que há um propósito de segregação social e econômica na procura por se associar a um clube, mas que este sentimento tem diminuído atualmente. Afirma que o clube cumpre o papel de oferecer lazer, recreação e segurança ao sócio, atendendo toda sua família
Entrevistado 4	Afirma que o clube é um espaço para o lazer e para a busca da qualidade de vida e sociabilidade. Considera o clube como um local especial, onde as pessoas com afinidade se congregam. Considera que o sócio frequenta o clube com a família.
Entrevistado 5	Para o entrevistado o clube é um local onde a pessoa se sente bem, onde ela se encontra. É um local onde se encontram pessoas próximas, amigas, e onde se tem boa receptividade. Cita conhecer diversos outros clubes, mas prefere o seu. Considera que não existem sentimentos de ‘esnobação’ entre os associados do Clube 5. Acredita que o clube seja a extensão da própria casa.
Entrevistado 6	Considera o clube como o local freqüentado pelas famílias, como extensão da própria casa, e afirma não saber se os outros clubes têm a mesma característica.

Categorias específicas encontradas:

- *Clube é o local em que se encontram os amigos* – Em relação ao entendimento de clube, todos os sujeitos consideram o clube como um local em que os amigos se encontram.

- *Clube como extensão da própria casa* - Dois sujeitos conceituam o clube como a extensão da própria casa, sentimento compartilhado por um terceiro sujeito que considera o clube como parte da família.

- *Clube é local freqüentado por toda a família* – Cinco sujeitos citaram que os clubes são freqüentados por famílias. O sujeito que não citou a família, conceituou o clube como extensão de sua casa. Dois entrevistados ainda caracterizaram a família que frequenta o clube como aquela que tem filhos pequenos.

- *Característica elitista dos clubes* - Um sujeito mencionou o sentimento de segregação social e econômica buscado pelo indivíduo ao se associar ao clube. Um segundo sujeito também menciona esta característica ao considerar que em seu clube não existem os sentimentos de esnobação, que é associado ao sentimento de superioridade, portanto elitista.

- *Identificação com seu clube* - Um sujeito cita desconhecer os outros clubes da cidade, no sentido de não saber se os outros clubes têm características tão boas como as que ele encontra em seu clube, e um segundo sujeito diz conhecer outros diversos clubes, mas prefere o seu.

- *Existe prazer em freqüentar o clube* – Nas falas de dois sujeitos identifica-se o prazer de freqüentar o clube pois consideram-no como um lugar especial e onde a pessoa se sente bem.

- *Clube com espaço para o lazer e esporte* – Três sujeitos citaram o clube como um espaço de lazer para o associado, sendo que outro citou os bailes e festas que acontecem no clube, aludindo para atividades de lazer. Um sujeito mencionou o clube como local para a prática esportiva.

- *O clube é um local freqüentado* – Todos os sujeitos citam o clube como um local freqüentado pelos sócios, portanto há participação do sócio no clube.

### 3.3.1.3.1 – Análise Inferencial

O clube é uma associação de amigos, que freqüentam o espaço com sua família por livre vontade, em busca de lazer e esporte. É consenso que a amizade é o grande aglutinador do clube, o que o torna um ambiente prazeroso para a freqüência de todos os membros da família, se caracterizando como um espaço informal de convivência social, apontando para o interesse social do lazer como o objetivo principal do associativismo, mas também atendendo aos interesses físico-esportivos. Percebe-se a forte presença nos clubes dos grupos primários de relacionamento, nos quais as relações se dão de forma íntima, com contato direto face a face estabelecendo laços emocionais. O sentimento de pertença promove uma identificação do sócio com seu clube, valorizando-o em relação aos outros.

### 3.3.1.4 – Benefícios de ser sócio de um clube

D) No seu entendimento, o que motiva uma pessoa a querer ser sócio? Ou permanecer como sócio?

Entrevistado 1	Afirma que o que justifica a intenção de se tornar sócio é o fato de ter amigos no clube. Acredita que os serviços variados encontrados no clube também motivam, e cita o esporte, os restaurantes, as aulas de gastronomia, a parte social, como festas. Ressalta a vantagem econômica dos serviços oferecidos. Afirma que o sócio permanece no clube devido a convivência com os amigos e por causa dos serviços oferecidos.
Entrevistado 2	Afirma que aqueles que querem se tornar sócios já tem amigos no clube. O Entrevistado ainda acrescenta como motivo o convívio social, a prática de esportes,

	os interesses culturais, e considera o Clube 2 completo e globalizado por atender a tantos interesses. O entrevistado afirma que, para o indivíduo que já é associado, o importante são os serviços oferecidos pelo clube aos filhos dele, oportunizando que o filho frequente o clube, considerado como ambiente seguro, e não fique só no convívio familiar de casa, ocioso ou jogando vídeo-game, ou nas ruas, onde há o apelo das drogas. Acredita que o filho frequentando o clube, a esposa do sócio também frequentará. O Entrevistado ressalta a importância do Clube 2 em sua vida, em relação a formação humana, pois no clube ele aprendeu a seguir regras, estabelece uma ligação do clube com suas conquistas pessoais e acredita que o atleta formado no clube sempre é excelente pessoa. Cita a ausência de violência dentro do clube e a ausência de sócios envolvidos em atos violentos ou viciados em drogas, e acredita que a convivência social do clube e a prática esportiva possibilitam isso
Entrevistado 3	O entrevistado acredita que esporte, lazer e segurança, são a motivação para alguém ficar sócio, ou se manter associado a um clube, e afirma que a segurança existe porque existem regras dentro do clube e regras para a admissão de novos sócios. Diz que a segurança nos clubes se expressa também na ausência de atos violentos, como por exemplo, homicídios. Acredita que outra motivação seja a boa relação custo/benefício dos serviços oferecidos no clube, que proporciona uma vantagem econômica em relação aos mesmos serviços oferecidos fora do clube, inclusive sendo esta oferta diversificada determinante para a entrada de novos sócios.
Entrevistado 4	Afirma que atender as necessidades e as preferências do sócio é o que o mantém no clube, e para tanto é importante a comunicação entre a diretoria e os sócios. Através de uma comparação do clube com os condomínios residenciais, afirma que a socialização e as amizades verdadeiras encontradas no clube, principalmente em relação às amizades para os filhos, são a motivação para que ele se mantenha no clube. Acredita que a grande variedade de modalidades esportivas e possibilidades de lazer atendem as diferentes preferências dos sócios, que encontra no clube seu espaço, e se sente bem. Afirma que a comodidade de encontrar uma variedade de serviços com segurança também é importante. Cita que o sócio busca qualidade de vida ao vir ao clube.
Entrevistado 5	Afirma que o esporte é a principal motivação, seguido da segurança. Considera que o clube proporciona segurança para os filhos do sócio, possibilitando tranquilidade aos pais no que se refere a terem seus filhos em um ambiente seguro, conhecido, com pessoas conhecidas, praticando esportes, afastado dos apelos das ruas, como <i>lan-houses</i> e drogas. Considera que a localização do clube também é um fator motivacional, pois é em região central, de fácil acesso, bem como as atividades sociais como festas e bailes.
Entrevistado 6	Acredita que o novo associado busca no clube principalmente atividades de <i>fitness</i> , motivação também para quem já é associado. Acredita que o sócio individual se motiva pelas ofertas de atividades variadas, principalmente as relacionadas a academia ou <i>fitness</i> , e o sócio familiar busca convívio social, ambiente agradável e seguro. Considera que o clube é um ambiente seguro, onde os pais têm tranquilidade de deixarem seus filhos sem acompanhamento, crianças de 6 ou 7 anos e durante todo o dia, pois a comunidade do clube zela por eles, e diz que o clube muitas vezes pode ser usado como berçário. Ressalta a importância do clube em sua história de vida, pois foi dentro do clube que ele conheceu os amigos, namorou, casou e cria seus filhos. Tem o clube como seu ponto de referência na sociedade.

Categorias específicas encontradas:

- *Socializar-se* – Cinco sujeitos apontaram a socialização como um benefício do clube, sendo que três sujeitos a caracterizaram como o convívio entre amigos, e um como a possibilidade de participar de atividades sociais como bailes e festas. É importante citar que dois sujeitos acreditam que o fato de ter amigos no clube é o principal motivo para que um indivíduo queira se tornar sócio desse clube. Um sujeito cita que o clube oferece a oportunidade dos filhos dos sócios de terem um convívio social não restrito ao círculo familiar.

- *Praticar atividades físicas* - É consenso que a possibilidade de praticar atividades físicas seja um fator motivacional para ser sócio de um clube. Cinco sujeitos citaram o esporte e um sujeito citou as atividades de *fitness*, se referindo as atividades físicas de academia.

- *Acesso a serviços variados* - É consenso que a variedade das atividades ofertadas aos sócios seja um benefício importante, pois atende a diferentes interesses de lazer, quer sejam eles físico-esportivos, culturais ou sociais. Ainda foi citada por um sujeito a vantagem de haver restaurante no clube e aula de gastronomia.

- *Vantagem econômica* – Dois sujeitos apontam a importância da vantagem econômica de se utilizar os serviços oferecidos pelo clube em relação aos valores que seriam gastos com o mesmo serviço fora do clube. Um sujeito afirma que esta vantagem é responsável por atrair novos sócios para o clube.

- *Segurança* – É consenso que o clube oferece segurança para seus associados, sendo que três sujeitos ressaltam a importância para os sócios que seus filhos estejam em ambiente seguro.

- *Opção saudável para os filhos* – Dois sujeitos destacam a vantagem do clube em ser uma alternativa saudável para os filhos dos sócios, e ressaltam a importância deste ambiente em contraposição a outros ambientes, tido por eles como não saudáveis, como as ruas e as *lan houses*. Os hábitos desenvolvidos dentro do clube ainda se oporiam àqueles que podem ser desenvolvidos por crianças e jovens que não tem acesso a clubes, como o sedentarismo, a ociosidade e o uso de drogas. Um sujeito ainda expõe a possibilidade que o pai de uma criança praticante de esporte no clube tem de saber quais são as pessoas com as quais seu filho se relaciona.

- *A comunidade do clube age como uma família estendida* – Um sujeito aponta a possibilidade dos pais deixarem seus filhos de 6 ou 7 anos sozinhos durante o dia no clube, pois a comunidade do clube age como uma família estendida, cuidando da criança na ausência dos pais.

O mesmo sujeito aponta que o clube assume muitas vezes a função de berçário para os pais que são associados.

- *Associar o clube a história de vida pessoal* – Dois entrevistados descrevem como o clube faz parte de sua história pessoal, relacionando ao clube suas conquistas e momentos importantes de suas vidas. Um dos entrevistados, cita o clube como uma referência para ele na sociedade.

- *Formação humana* - Um sujeito ressalta a influência do clube na educação e formação do sócio, principalmente o atleta. Acredita que as pessoas que convivem no ambiente saudável do clube e praticam esporte dentro dele, são excelentes pessoas, e cita a importância da existência de regras. Dois sujeitos ressaltam a ausência de atos de violência acentuada, como homicídios, dentro dos clubes.

#### **3.3.1.4.1 - Análise Inferencial**

Ser sócio de um clube traz diversas vantagens. O clube é um lugar seguro, onde as pessoas se socializam e encontram seus amigos, praticam esporte, tem a comodidade da oferta de serviços variados com baixo custo, e a tranquilidade de poder deixar seus filhos em ambiente saudável, em que o filho terá oportunidade de socializar-se e desenvolver hábitos saudáveis. Frequentar um clube oportuniza que a pessoa desenvolva um grande círculo de amizades, que pode ser considerada como uma família estendida. A prática de esportes dentro de um clube e a convivência em um ambiente social gera um aprendizado importante para a formação e educação do sócio. Pode-se inferir que ser sócio de um clube é especialmente vantajoso para aqueles que têm filhos.

Pode-se inferir que ser sócio de um clube é algo muito bom, em diversos aspectos. Em relação ao aspecto social, o mais citado e consenso entre os entrevistados, infere-se que o associado de um clube estabelece uma rede de relacionamentos importante para sua vida em sociedade, e que frequentar o clube oportuniza a vivência de situações prazerosas baseadas na amizade, na confiança e em laços afetivos. Essas relações são duradouras, uma vez que muitas são estabelecidas por longos períodos de contato regular e em situação de lazer, o que as difere, por exemplo, das amizades estabelecidas no ambiente de trabalho. O entrevistado 4 expressa esse sentimento quando diz que “no clube se forjam os verdadeiros amigos”.

Em relação ao aspecto da saúde, ser sócio de um clube possibilita o acesso a um espaço ideal para a prática de atividades físicas, pois é um local privilegiado, com áreas verdes e instalações diversas para a prática de diferentes modalidades esportivas. Existe a orientação de professores de educação física em diversas atividades e para diferentes faixas etárias, preferências e necessidades. O fato de existir oferta diversificada, inclusive de atividades de interesse intelectual ou cultural como aula de línguas, habilidades manuais, gastronomia, informática e tantas outras, fazem com que ser sócio de um clube proporcione comodidade, pois em um só lugar existem atividades para todos os membros de uma família, facilitando aos pais a organização da rotina diária.

Outro benefício que é destacado por todos os entrevistados, é a vantagem da segurança que há no clube, evidenciada pela tranquilidade dos associados em deixarem seus filhos nos clubes. Pode-se inferir que o aspecto da segurança do clube o aponta como um espaço em que os pais podem deixar seus filhos, assumindo uma característica de creche, escolinha, ou mesmo como a casa de parentes, em que os pais deixam seus filhos enquanto estão em horário de trabalho.

Sobre os aspectos econômicos, que foram citados por dois entrevistados, existe uma vantagem econômica quando se compara o valor pago por uma atividade ofertada pelo clube e o valor que seria pago fora dele. É importante ressaltar a relatividades dessa vantagem. Se existe uma economia na contratação de diferentes serviços dentro do clube, como os valores pagos para frequentar escolinhas esportivas, aulas de inglês, pilates, etc. ou mesmo em relação aos valores de serviços como restaurante e cabeleireiro, vale lembrar que além do pagamento das taxas para a prática das atividades e consumo de serviços, o associado paga mensalmente uma taxa de manutenção. Essa taxa de manutenção é paga por todos os sócios titulares, o mesmo valor para todos os títulos, não importando a quantidade de dependentes ou a frequência e utilização do clube. Existe ainda o gasto inicial com a compra do título. Torna-se evidente que os clubes são um segmento destinado às classes sociais privilegiadas. Entretanto, é importante salientar que dentro desse segmento, existem as distinções dos clubes, nuances em relação ao perfil do sócio atendido, ou seja, aqueles que atendem a uma classe social mais alta e aqueles que têm sócios de uma classe mais popular. Os valores pagos com a compra de um título, com a taxa de manutenção e com as taxas de atividades diferem muito de um clube para outro.

### 3.3.1.5 – Motivos para deixar de ser sócio

E) No seu entendimento, por qual motivo o indivíduo deixa de ser sócio do clube?

Entrevistado 1	Considera que o sócio não deixa o clube, apesar de nem sempre ter sido assim.
Entrevistado 2	Cita os condomínios residenciais como concorrentes, pois mantém infra-estrutura igual a dos clubes em seu interior. Aponta que a diferença entre os clubes e os condomínios é a convivência social, principalmente entre amigos, pois no condomínio o convívio é com vizinhos, que muitas vezes a pessoa nem conhece, diferente dos amigos que se encontra no clube. Considera o clube melhor que os condomínios. Afirma também que as academias são grandes concorrentes dos clubes e que essa concorrência fez com que os clubes passassem por uma forte crise a cerca de 5 ou 6 anos atrás.
Entrevistado 3	Considera que o clube tem que trazer vantagem econômica para o sócio. Afirma que o Clube 3 perdeu 30% dos sócios. Considera o Shopping Center como concorrente do clube, principalmente porque o sócio jovem deixa de freqüentar o clube para freqüentar o shopping onde há um forte apelo consumista estimulado pela mídia. Não considera o condomínio como concorrente pois no condomínio não há o convivência social que existe no clube, apontando o condomínio residencial como tedioso, e apenas um dormitório em comparação com o clube. Acredita que os clubes têm conhecimento e tradição para promoverem o convívio social.
Entrevistado 4	Considera o aparecimento dos condomínios como fator importante para que o sócio deixe o clube. Acredita que os condomínios residenciais apresentam infra-estrutura de clubes muito bem equipados e cita exemplo de condomínio que mantém um clube para seus moradores. Considera que as pessoas podem passar por dificuldades financeiras e quando isto ocorre, a economia é feita nas atividades de lazer. Cita também como concorrente do clube as praças municipais, a Lagoa do Taquaral, as <i>lan-houses</i> . Faz uma comparação do condomínio com o clube e afirma que a diferença é que no clube o sócio encontra os verdadeiros amigos, onde acontece uma socialização maior, inclusive para os filhos do sócio, e onde há uma oferta maior de serviços. Acredita que o condomínio tem como característica a frieza, diferente do clube, e que a segurança do condomínio é importante, mas torna-o um claustro.
Entrevistado 5	Afirma que a concorrência dos condomínios e academias fez todos os clubes perderem sócios. Acredita que há uma falta de adequação dos clubes às exigências dos sócios, uma demora em se modernizar e equiparar os serviços oferecidos nos clubes aos encontrados fora dele. Pondera que os cargos de diretoria dos clubes são ocupados por pessoas que almejam status social e que não são adequadas para tal, pois os presidentes deveriam ser focados no esporte, deveriam valorizar o professor de educação física e saber da necessidade dos clubes se adaptarem. Acredita que o motivo de perder sócios é a falta de modernização e a oferta de serviços de baixa qualidade aos sócios.
Entrevistado 6	Acredita que a dificuldade financeira seja um motivo, pois para economizar o clube é o primeiro dos gastos a ser eliminado. Acredita que a grande quantidade de condomínios e edifícios com áreas de lazer e academia sejam concorrentes do clube. Afirma que os condomínios se diferenciam do clube pois não oferece o convívio social, e acredita que no clube as relações são mais próximas, existe calor humano, e a sensação de confraternização todos os dias. Considera que nos clubes também existem as rodinhas, as fofocas, mas que fazem parte.

Categorias específicas encontradas:

- *Morar em condomínio residencial com área de lazer* – A maioria dos sujeitos cita os condomínios como concorrentes dos clubes. Para eles o sócio poderia deixar de frequentar o clube para frequentar a área de lazer de seu condomínio residencial. Apenas um sujeito não mencionou os condomínios residenciais e não considera que os associados deixem o clube. É importante ressaltar que os quatro sujeitos que apontaram o condomínio como concorrente, valorizaram os clubes como área de convívio social.

- *Ter preferência por academias de ginástica* – Três sujeitos citam as academias como concorrentes do clube. Um sujeito acentua a inadequação dos clubes em relação a oferta de serviços de academia como a causa da evasão dos sócios do clube para esse segmento.

- *Frequentar outras áreas de lazer* – Um sujeito cita a frequência a equipamentos públicos específicos de lazer como as praças de esporte e a Lagoa do Taquaral.

- *Ter interesses que não são atendidos no clube* - Um sujeito cita a frequência ao *Shopping Center*, e o lazer baseado no consumo, como uma possibilidade de interesse não atendido pelo clube.

- *Os serviços que o clube oferece não são adequados* - Um sujeito cita a inadequação dos serviços oferecidos pelo clube às necessidades dos sócios. Diz ainda acreditar que esta inadequação se refere a não modernização das gestões dos clubes e a baixa qualidade dos serviços oferecidos.

- *Dificuldades financeiras dos sócios* – Três sujeitos citam as dificuldades financeiras, sendo que dois deles acreditam que quando há necessidade de economizar, os cortes são feitos primeiro nas atividades de lazer e conseqüentemente ocorre a saída do clube.

- *Não perceber vantagem econômica em ser sócio* – Um dos entrevistados cita que o sócio precisa perceber que lhe é vantajoso financeiramente ser associado do clube

A categoria geral “Benefícios de ser sócio de um clube” reaparece nas respostas desta questão quando os entrevistados fazem uma comparação do clube com os condomínios residências, apontando mais uma categoria específica:

- *No clube as relações são de amizade* – Quatro sujeitos citam a importância das relações de amizade encontradas no clube e que não acontecem em um condomínio, pois neste último, os relacionamentos acontecem entre vizinhos que não necessariamente tem afinidades. Três sujeitos citam que as relações mais próximas entre as pessoas criam um ambiente mais

prazeroso e humano, em contraste com o ambiente frio e tedioso dos condomínios. Um sujeito ainda cita a experiência e o conhecimento sobre organização de festas dos clubes.

### 3.3.1.5.1 - Análise Inferencial

Os clubes têm como concorrência os espaços que atendem aos interesses de lazer e aos interesses nas práticas de atividades de academia, e podem perder associados se estes passarem por dificuldades financeiras. O surgimento dos condomínios residenciais com área comum de lazer se destaca como potenciais concorrentes aos clubes, apesar da maioria dos entrevistados não acreditarem que os sócios deixem de freqüentar o clube devido às relações pessoais estabelecidas e o convívio social que encontram no clube. Assim pode-se inferir que os condomínios surgem como concorrentes reais dos clubes em relação à admissão de novos associados, pois neste caso não existe a vantagem do clube citada pelos entrevistados. É possível também inferir que o avanço da sociedade de consumo gera novos interesses que não são atendidos pelos clubes.

### 3.3.1.6 – Mudanças percebidas

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança?

Entrevistado 1	O entrevistado cita como uma importante mudança a introdução da prática esportiva variada no clube, pois originalmente só havia uma modalidade, que inclusive é mantida e bastante valorizada até os dias de hoje. Afirma também que as mudanças ocorrem de forma natural e cotidiana, adaptando-se as mudanças ocorridas na própria sociedade. Cita como exemplo a introdução recente no clube da modalidade badminton, que há cinco anos era apenas uma brincadeira de alguns sócios e agora é um esporte que movimenta 350 pessoas em um campeonato, portanto o clube acompanhou o crescimento natural do esporte., reflexo do que acontece na sociedade como um todo.O sujeito afirma que estas mudanças não interferem na característica do clube de ser um clube familiar.
Entrevistado 2	Afirma que o clube se adequou as mudanças da sociedade agregando serviços, e vê o clube atualmente como um prestador de serviços, tendência que tende a crescer. Cita como exemplo de serviços que podem ser prestados os de despachante e lavanderia. Em relação às adequações, cita a informatização da portaria do clube, que permite o controle da freqüência do sócio e a determinação dos horários e dias de maior fluxo. Afirma que as adequações são necessárias, pois se o clube oferecesse apenas a modalidade esportiva que o originou, ele já estaria fechado. As adequações não determinam mudança de concepção, pois o Clube 2 sempre foi familiar como agora,

	e sempre manteve a tradição de ser um clube formador de atletas. Acredita que todos os sócios de outros clubes que foram atletas, foram formados pelo Clube 2, demonstrando a tradição deste no cenário esportivo.
Entrevistado 3	Afirma que o clube perdeu a característica original de ser um clube voltado para as atividades culturais e artísticas, e que a atual gestão tenta recuperar essa diretriz, apesar das dificuldades encontradas, pois a acredita que a cultura de modo geral deixou de ser valorizada pela sociedade. Considera que o clube reflete a sociedade. Acredita que a busca pela qualidade de vida e o culto ao corpo são os interesses atuais da sociedade e que se refletem no clube. O entrevistado acredita que a cada gestão o clube foi perdendo um pouco da característica original pelo próprio desinteresse dos presidentes, pois nunca houve nenhum voltado para a cultura e sim advogados, contadores e etc. Afirma que o ideal é resgatar essa tradição sem que isto se torne a principal atividade do clube, apenas estimule as atividades culturais e políticas. O entrevistado acredita que as mudanças acontecem e são saudáveis, mas que a tradição também deve ser preservada e cita um provérbio oriental “ser flexível é permanecer”. Afirma que o aumento dos serviços ofertados aos sócios é uma tendência que não tem volta e cita planos para a inclusão de costureira, nutricionista, sapataria, lava - rápido. Afirma que o serviço de lava - rápido estava já estruturado para ser implantado no clube, mas houve resistência de um grupo de tenistas que fazem parte da oposição, e que contestaram bastante e devido a isto o projeto foi abandonado temporariamente.
Entrevistado 4	Acredita que o Clube 4 seja um pouco conservador pela própria característica da classe profissional que o originou, mas mesmo assim, afirma que há dinamismo e que as mudanças acontecem, sempre se adaptando para melhor, se ajustando, abrindo para outros tipos de associados, estabelecendo parcerias. Acredita que cada presidente que passou pelo clube deixou um legado de acordo com seus interesses e sua formação, desta forma existiram aqueles que investiram em infra-estrutura, aqueles que investiram em manutenção ou ainda quem investiu na parte social. Acredita que o associado hoje em dia é diferente daquele de antigamente, pois os interesses são outros. Se antes os sócios frequentavam o clube para o convívio da família, para um piquenique, para fazer uma pescaria, atualmente o que se procura são as atividades de <i>fitness</i> , a musculação, as atividades da moda como o pilates, atividades que melhorem o vigor físico. O sujeito afirma que a quantidade de sócios que frequenta o clube e especificamente aulas ligadas ao <i>fitness</i> é muito maior hoje em dia do que era antigamente, e cita a baixo custo das atividades como um fator pela grande procura. Acredita que os sócios buscam qualidade de vida, buscam saúde, buscam atender este aspecto. Afirma que o papel do clube se alterou, que atualmente não existe o caráter do amadorismo, da reunião de amigos, pois os clubes se transformaram em empresas, os sócios são cada vez mais exigentes. Entende que o clube tem que atender essas exigências e fidelizar o sócio.
Entrevistado 5	Acredita que o clube mudou porque o sócio atualmente é muito mais exigente, em relação à satisfação de seu interesse e em exige qualidade.
Entrevistado 6	O entrevistado refere-se a outra resposta dada anteriormente quando ressaltou que o sócio hoje em dia busca as atividades de <i>fitness</i> , e antigamente os interesses estavam vinculados a utilização da piscina, das quadras e campo de futebol. Acredita também que atualmente os jovens e crianças vêm sozinhos ao clube, pois os pais trabalham fora. Considera esse fato importante para demonstrar o ambiente familiar que sempre existiu no clube. Acredita que algumas mudanças foram necessárias, como a inclusão do Sócio Contribuinte Familiar e Individual, o Sócio militante especial pois sem essa mudança o clube não teria sobrevivido. Afirma que os sócios titulares ainda existem, mas o título não vale mais nada, ninguém quer comprar, e para o clube isso não

	<p>importa, pois o importante é o recebimento da taxa de manutenção mensal, que sustenta o clube. Afirma que novas medidas serão tomadas para trazer mais sócios para o clube, como a cobrança de taxas de manutenção diferenciada para Sócios titulares que freqüentam o clube com a família e aqueles que são sozinhos, também será votada em assembléia a abertura para sócios temporários.</p>
--	--

Categorias específicas encontradas:

- *Introdução de modalidades esportivas e atividades físicas de academia* – Dois sujeitos citaram que foi imprescindível que seus clubes se abrissem para outras modalidades esportivas além daquelas que aconteciam quando o clube se formou. Quatro sujeitos citam que atualmente houve a introdução e investimentos nas atividades físicas de academia.

- *Ocorre adaptação aos dias atuais de forma natural e constante* – É consenso que existe a necessidade do clube se adaptar as mudanças da sociedade. Essa adaptação é natural, necessária e deve ser constante.

- *O clube é um prestador de serviços* – Três sujeitos citam que o clube atualmente é um prestador de serviços, e que há a tendência de introdução de serviços de necessidades cotidianas, como lavanderia, lava - rápido, costureira e sapataria e despachante.

- *Os sócios são exigentes* – Dois sujeitos citam que os associados exigem qualidade nas atividades e serviços do clube.

- *Alteração dos estatutos* – Dois sujeitos citaram que aconteceram mudanças nos estatutos dos clubes. Um sujeito cita a abertura para a admissão de novos associados que não necessariamente fossem pertencentes à classe profissional que originou o clube. O segundo sujeito cita que houve a criação de novos tipos de associação, mais acessíveis financeiramente, desprendendo-se da tradição de só haver sócios titulares.

- *As adequações não determinam mudanças de concepção* - Cinco sujeitos acreditam que apesar das alterações e adaptações que devem acontecer, os clubes mantêm suas características originais, e quatro sujeitos se referem ao ambiente familiar que é preservado.

- *O clube reflete as gestões por que passa* – Dois sujeitos citaram que a formação e ideais de cada presidente determinam o rumo do clube durante sua gestão, provocando as mudanças. Mais dois sujeitos, (o entrevistado 5 na fala anterior e o 6 na fala a seguir) indicam que algumas gestões, anteriores às deles, não conseguiram absorver as mudanças da sociedade e portanto lutam contra a falta de modernização do clube atualmente.

- *Transição do caráter amador para o profissional* – O entrevistado 4 descreve o clube atual como um espaço em que cresce o caráter profissional da administração em detrimento do amador.

- *Novos interesses dos sócios* – Dois entrevistados citam as mudanças de interesse dos associados, que antes eram focados na prática de esporte, nas atividades de lazer não dirigidas como piqueniques, pescaria, banhos de piscina, e atualmente o interesse é maior nas atividades práticas de condicionamento físico, onde o interesse está nos cuidados com o corpo. (Esta categoria também surgiu na questão anterior quando se apontou que os associados têm preferência pelas academias de ginástica).

### 3.3.1.6.1 - Análise Inferencial

As mudanças que ocorrem nos clubes são adaptações a sociedade e às exigências dos sócios, são necessárias e não implicam que o clube perca sua característica de ser um ambiente familiar. Há uma crescente profissionalização da administração pelo próprio crescimento do clube, pela necessidade de modernização e para conseguir oferecer atividades e serviços com alta qualidade aos sócios. Pode-se inferir que o amadorismo tende a diminuir nas situações de gerência, mas o associativismo está presente na organização dos sócios em busca de seus interesses, percebido na introdução constante de modalidades esportivas e variedades de aulas de academia. A presença do associativismo esportivo pode ser percebido no exemplo da introdução do Badminton no Clube 1 que começou como “uma brincadeira de um grupo de sócios, todos amigos, ninguém mais ligava para isso”. Ressalta-se ainda, a necessidade de que as adaptações as mudanças da sociedade sejam constantes, pois quando não acontecem corre-se o risco de acontecer uma defasagem entre os interesses dos sócios e o que o clube pode oferecer, difícil de ser superada.

### 3.3.1.7 – Adequação as necessidades dos sócios

G) Sobre as atividades e serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

Entrevistado 1	Acredita que os serviços são bastante adequados, pois há uma frequência dos associados muito grande em todos os serviços ofertados, desde a utilização da infra-
----------------	--

	<p>estrutura oferecida até a adesão as atividades variadas que são propostas. Acredita que o sócio frequenta muito o clube, em qualquer dia e horário, e que o movimento é grande pois o associado gosta do que é oferecido, quer estar entre amigos e quer estar em um ambiente seguro. Cita como problemas atuais do clube a falta de espaço para atender aos associados, principalmente nas atividades físicas como musculação e pilates, em que a demanda é maior do que a possibilidade de atendimento, portanto existe uma lista de espera para que o sócio consiga uma vaga. Acredita também que o clube terá problemas com estacionamento de carros, que num futuro próximo não comportará mais a quantidade de veículos circulantes.</p>
Entrevistado 2	<p>Afirma que a diretoria tem procurado atender ao sócio disponibilizando cada vez mais serviços. Cita como exemplo o departamento de turismo que organiza passeios de um dia pela região e também viagens internacionais com grande adesão dos sócios. Afirma que o clube tem somente 4% de inadimplência e isso reflete a satisfação do associado com o clube.</p>
Entrevistado 3	<p>Acredita que falta muito ainda para estarem adequados. Afirma que a demanda tem que ser atendida sem perder a sustentabilidade, não podendo se basear nos modismos e investir sem planejamento. Ressalta a necessidade de planejar, tendo noção dos investimentos e sabendo dos gastos com a manutenção disso. Considera importante atender a demanda mas cita como dificuldade a heterogeneidade dos associados em relação as faixas etárias, e considera mais importante atender aos idosos.</p>
Entrevistado 4	<p>Acredita que a adequação tem que ser constante. Afirma que a comunicação entre associados e diretoria faz diferença no sentido de conhecer melhor o que os sócios desejam. Acredita que esta comunicação permite traçar um perfil dos diferentes grupos de associados para que se possa planejar as atividades de forma que elas atendam suas exigências específicas. Dá como exemplo as diferenças dos hábitos e necessidades dos jovens e dos idosos, indicando que as atividades para estes grupos devem ser diferenciadas, e cita quais as atividades estão sendo feitas. Valoriza a ajuda que recebe da esposa para gerenciar diversas atividades, pois se sente bastante qualificado para as questões administrativas e conta com a esposa para o planejamento de atividades para os idosos e atividades culturais e sociais. Recorda o cargo público administrativo que ocupou recentemente e o diferencia do cargo assumido no clube por este ser voluntário, contudo ressalta sua satisfação em ser presidente. Diz que a participação do sócio é fundamental para a resolução dos problemas, sejam problemas cotidianos, simples ou estruturais. Valoriza a opinião e a participação dos sócios.</p>
Entrevistado 5	<p>Afirma que não. Acredita que o Clube 5 precisa de um Plano Diretor, e que este seja seguido pelas gestões futuras. Este Plano deve prever a adequação dos vestiários do clube, a solução para a falta de alguns espaços e a ociosidade de outros como o ginásio que considera muito mal aproveitado, um “elefante branco” pois é precário e antigo e ocupa um espaço precioso dentro do clube e privilegiado da cidade. Acredita que é importante se modernizar, pensar no futuro e pensar ‘grande’, e cita o exemplo de construir um prédio com vários andares, quadras e salas e elevador panorâmico. Acredita que outras gestões não fizeram nada para adequar o clube às exigências e imagina que muitos pensam que o clube está bom, mas ele pensa que é necessário melhorar muito. Completa afirmando que é necessário para fidelizar o sócio, uma adequação do clube aos dias atuais, no sentido de ofertar atividades variadas, tanto sociais, como esportivas e culturais, e também no sentido de atender as necessidades de grupos específicos de sócios, como os idosos ou deficientes. Afirma que se o sócio critica, é porque ele se importa, se ele exige é porque ele gosta. Cita ser importante atender o sócio dentro de um conceito de qualidade de vida.</p>

Entrevistado 6	Acredita que não porque o sócio nunca estará satisfeito, pois é impossível agradar a todos com tantos perfis diferentes. Afirma que é importante ouvir o sócio e tentar atendê-lo, e apesar de reclamações, considera que o sócio do Clube 6 sempre é positivo. Acredita que falta muito para o clube se adequar porque ele ficou muito tempo estacionado no tempo. Afirma que o clube atualmente não está com problemas financeiros e pensa em refazer um fundo para futuros investimentos, mas com planejamento, pois é importante que não aconteça nenhum problema financeiro porque o sócio tem que estar tranqüilo em relação a isso.
----------------	--

Categorias específicas encontradas:

- *As atividades e serviços são adequados* – Três sujeitos acreditam que as atividades sejam adequadas. Dois entrevistados citam que a adesão as atividades e frequência do sócio ao clube é um indicador de que as atividades atendem as suas necessidades.

- *As atividades e serviços não são adequados* – Dois sujeitos afirmam que as atividades não atendem aos associados. Um deles acredita que os serviços do clube estão defasados. Os sujeitos acreditam que os serviços podem ser melhorados e por isso os qualificaram como inadequados.

- *A adequação deve ser constante* – Dois sujeitos acreditam que a adequação deve ser constante. Um entrevistado afirma que o sócio está sempre exigindo de acordo com seus interesses, e que o clube tem diferentes tipos de pessoas, portanto é bastante difícil agradar a todos. (esta categoria já havia sido apontada anteriormente em relação às mudanças percebidas indicando as adaptações como constantes e naturais).

- *A adequação deve ser feita de acordo com os grupos de interesse* – Três sujeitos acreditam que a existência de grupos específicos dentro do clube, com interesses e necessidades diferentes, devem ser considerada no planejamento e organização das atividades e serviços. Um entrevistado cita a importância de se traçar o perfil dos diferentes grupos de associados, através da comunicação e do estímulo a participação.

- *Deve haver planejamento* – Dois sujeitos consideram importante o planejamento da oferta dos serviços, que não pode ser baseada em modismos e deve ter sustentabilidade.

- *É importante a participação do sócio* – Três entrevistados citam a participação dos sócios, mesmo através de reclamações ou críticas, como importante retorno. O envolvimento dos sócios também é citado como um indicativo positivo, sendo valorizado pelos entrevistados.

Reaparece a categoria geral “Concepção de clube” quando três entrevistados consideram a participação dos sócios como importante, inclusive valorizando o voluntarismo de alguns sócios no envolvimento e resolução dos problemas enfrentados pelo clube.

### 3.3.1.7.1 – Análise Inferencial

O clube deve se adequar constantemente às exigências e necessidades dos sócios, atendendo aos diferentes grupos de interesse que existem no clube. Deve ser estimulada a participação do sócio e criado canais de comunicação entre a administração e os associados para que os serviços possam ser adequados de maneira eficiente. Todas as mudanças devem ser planejadas e devem ser avaliados os gastos de implantação e manutenção são compatíveis com o orçamento. A procura e adesão dos sócios às atividades e serviços propostos é um importante referencial para verificação da aceitação e qualidades do serviço. Infere-se que os entrevistados adotam uma postura administrativa profissional, baseada em conceitos comuns de administração de empresas, entretanto a participação dos sócios é valorizada e esperada, tendo o associado voz ativa nas questões do clube, apontando para a concepção de associativismo que fundamenta a instituição.

### 3.3.1.8 - Concepção de Esporte e Lazer no clube

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

Entrevistado 1	Considera que o clube atende a todas as necessidades de Lazer dos associados nos seus diferentes departamentos: esportes, social, cultural, e o esporte tradicional do clube. Em relação ao esporte afirma que é muito importante, e mostra a importância citando que a 7500 pessoas praticam esporte no clube, num universo de 15 mil sócios. Afirma que a preocupação do clube é com a iniciação esportiva, o esporte como formação e diz haver hoje no clube 2500 crianças inscritas nas diferentes modalidades. Afirma que não há interesse do clube em investir em equipes de competição, mesmo os sócios que praticam o esporte no clube e apresentam um talento devem procurar equipes ou outros clubes para treinar porque alto nível não é o objetivo do clube. Afirma que existem clubes que investem nisso, com equipes de captação de patrocínios, com projetos e etc, mas este não é o caso do Clube 1, pois não há esse interesse.
Entrevistado 2	Afirma que o clube para ter vida, tem que ser freqüentado, e para isso tem que haver esporte. Acredita que o lazer acontece na freqüência do sócio aos espaços disponíveis do clube, como piscina, sauna, bar, clube de campo, churrasqueiras e etc. Cita que, para cada ambiente ou dia da semana, existe um grupo de sócios que

	<p>tradicionalmente se encontram criando um hábito coletivo. Cita como exemplo o grupo daqueles que freqüentam a sauna em determinado dia da semana, outro grupo que faz churrasco todos os domingos na sede de campo, que ele conceitua como “panelinhas”. O entrevistado considera o esporte aquilo que o clube tem de mais importante, porque é o responsável pela freqüência regular e diária do sócio ao clube, e faz uma comparação com os eventos sociais que trazem o sócio para o clube, mas são eventuais. Afirma que quanto mais modalidades esportivas houver, mais sócios freqüentarão o clube. Considera é importante que o esporte seja praticado por todos, e valoriza a presença dos militantes dentro do clube. Acredita que os militantes só contribuem com o clube, pois ajudam a montar as equipes de competição, tem sua presença entendida como uma contrapartida do clube para a isenção do IPTU, e que nunca houve reclamações dos sócios devido a presença dos militantes. Afirma que o esporte competitivo é tradicional no clube, e acredita que os resultados destas equipes são importantes, porque divulgam o clube e a modalidade do clube nos meios de comunicação da cidade, o que gera mais procura e tradição, inclusive trazendo não só atletas, mas novos associados também.</p>
Entrevistado 3	<p>Considera que o lazer é o ócio, e o clube é o melhor lugar para o ócio. Afirma que o esporte o responsável pela manutenção financeira do clube, pois os sócios vão ao clube praticar esporte e, portanto pagam a as taxas da modalidade e de manutenção. Afirma que o esporte no clube 3 tem, de acordo com o estatuto, a prioridade de ser esporte de recreação e lazer, e para ser esporte de competição há a necessidade de buscar investimentos externos, ou seja, patrocínio, pois o clube não investe em competição. O sujeito afirma que esta postura é correta pois o esporte recreação atende a grande número de sócios enquanto a competição exige grandes investimentos e atende a um ou dois associados. Acredita que os talentos esportivos devem receber ajuda dos órgãos públicos e não é responsabilidade do clube manter esses atletas. Acredita que não existe retorno para o clube em manter um atleta, e que isto não traz mais sócios para o clube.</p>
Entrevistado 4	<p>Entende o esporte como um dos interesses do lazer. Afirma que o esporte é que atrai o sócio para o clube e conceitua-o como essencial e fundamental. Afirma que o clube recebe elogios por parte dos associados em relação ao esporte e que os investimentos são grandes no esporte no sentido de ter um grande número de modalidades esportivas e atividades físicas bem variadas. Acredita que assim é possível atender a um grande número de sócios pois cada grupo tem um interesse diferente, e dentro do clube existem vários grupos de interesse. Cita vários exemplos dos grupos que existem no clube, como o grupo das meninas que jogam futebol, o grupo da sauna, o grupo dos veteranos do futebol, o grupo do vôlei adaptado, o grupo da natação, o grupo dos idosos e etc., assim cada grupo têm seu lazer de acordo com o interesse. Afirma que o coordenador de esportes do Clube é formado em Educação Física e não é contratado, e sim voluntário.</p>
Entrevistado 5	<p>Afirma que o esporte é visto como meio educacional. Acredita que o ideal seria que a criança praticasse várias modalidades diferentes até os doze anos de idade, e só então seria encaminhada para o esporte que ela tem mais habilidade. Pretende implantar esse projeto no clube. Afirma que valoriza muito a escola de esporte do clube, e que também atendem ao esporte de alto nível. Acredita que o clube tem que se projetar com o esporte de alto rendimento, mas isso tem custo caro, e pretende elaborar um projeto para ser beneficiado com a Lei de Incentivo ao esporte. Quanto ao lazer, acredita que lazer é recreação e que o clube 5 atende muito bem os sócios nesse sentido, principalmente por promover atividades de integração entre pais e filhos.</p>
Entrevistado 6	<p>Acredita que o esporte no clube tem que ser aquele praticado por sócios de todas as idades. Não acredita que seja importante só atender as crianças, e sim a todos.</p>

	<p>Valoriza o esporte de rendimento, e cita os esportes e as histórias importantes de títulos que o Clube 6 já conquistou. Pretende recuperar essa tradição, pois o clube hoje praticamente não tem equipes de alto nível, apenas alguns militantes. O entrevistado lamenta, e diz que o esporte apenas em seu caráter social, não funciona como espelho para o clube. Afirma que isto aconteceu de maneira geral, pois antigamente todos os clubes tinham pelo menos um esporte forte que era o espelho e a referência do clube na cidade. Acredita que o lazer é atendido no clube quando se organizam festivais e acontece a prática do esporte sem compromisso com competição. Afirma que o clube tem criado opções de lazer na área social, mas que é importante que os eventos tenham qualidade, porque sem qualidade o sócio não adere. Acredita que seja importante planejar os eventos de acordo com os interesses do sócio.</p>
--	---

Categorias específicas encontradas:

- *O clube deve promover o esporte em todas as suas possibilidades* – Três sujeitos acreditam que o esporte deve ser promovido pelo clube nos seus aspectos educativo, recreativo e de alto rendimento. Um entrevistado orgulha-se da tradição do clube no esporte de alto rendimento, e um segundo sujeito pretende resgatar a tradição do seu clube em ter atletas de destaque em determinada modalidade. Os entrevistados acreditam que deve haver atividades físicas para todos os associados, devem ser atendidos todas as faixas etárias e todos os interesses. Importante citar que um sujeito ressalta a importância de atividades esportivas que envolvam pais e filhos como uma opção de lazer.

- *O clube deve investir na iniciação esportiva* – É consenso entre os entrevistados que o clube deve oferecer esporte para as crianças através das escolinhas de iniciação esportiva.

- *O esporte é o que sustenta o clube* – Três sujeitos disseram ser o esporte o responsável pela manutenção do clube, pois é devido à prática esportiva que os sócios frequentam o clube regularmente, portanto mantém o sócio no clube e garantem o pagamento da taxa de manutenção. Um quarto sujeito cita a importância do esporte apontando que metade dos associados faz alguma atividade física no clube.

- *O clube é o espaço ideal para o lazer* – Todos os entrevistados acreditam que o clube é o espaço ideal para as atividades de lazer. Em relação ao entendimento de lazer, este é bastante variado, pois um entrevistado o compreende como ócio, no sentido de não fazer nada, outro compreende como as atividades realizadas que não são dirigidas e dois sujeitos entendem que existem interesses diferentes no lazer e procuram atender a estes interesses.

- *O Esporte de alto rendimento é importante para o clube* – Três sujeitos consideram importante manter equipes e atletas de alto rendimento treinando no clube. Um

sujeito considera que esses atletas funcionam como espelhos, como referências, e que é importante para o clube se destacar em um esporte e manter essa tradição. Um segundo entrevistado acredita que o clube se projeta através do esporte e outro acredita que o clube ganha visibilidade, e funciona como um chamariz para outros atletas e novos associados.

- *O Esporte de alto rendimento não é importante para o clube* – Um sujeito afirma que para o clube não existe nenhuma vantagem em manter atletas e equipes de alto rendimento. Para ele, esses atletas necessitam de muito investimento, os sócios não são beneficiados com esse investimento e não há retorno para o clube. Um segundo sujeito apenas cita que não interesse em seu clube nas equipes de treinamento de alto rendimento pois este não é o foco do clube.

- *Os sócios se organizam em grupos de acordo com os interesses comuns* – Esta categoria já havia surgido na categoria das “mudanças percebidas” na fala do entrevistado 3. Dois sujeitos citam que os sócios se organizam em grupos de interesse comum e que outros grupos são formados naturalmente de acordo com os hábitos dos sócios.

#### **3.3.1.8.1.- Análise Inferencial**

O clube é um lugar onde as pessoas vão praticar esportes, e também aproveitar seus momentos de lazer. No clube existem as escolinhas de esporte para crianças e adolescentes, e para aqueles que se destacam existem as equipes de treinamento. Os talentos esportivos que por ventura surgem, podem continuar no clube, quando há equipe de competição de sua modalidade ou procuram outros clubes e equipes. O clube ainda possui quadras, campos e piscina para os sócios praticarem esporte, e existem também as aulas de academia, e musculação. É para praticar esporte, ou atividades físicas, que o sócio frequenta o clube com regularidade.

Existe nos clubes a organizavam de grupos de sócios que se aproximam por satisfazer um interesse comum, por desenvolverem hábitos semelhantes ou ainda por afinidades e amizades.

#### **3.3.1.9.- Eficiência das políticas públicas para o esporte dentro do clube**

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Entrevistado 1	Considera as políticas interessantes e que acredita que podem auxiliar o clube, apesar de não terem sido beneficiados. Pretendem usufruir da Lei de Incentivo ao Esporte pois o clube apresentou um projeto recentemente. Utilizam-se para isso assessoria da CBC.
Entrevistado 2	Considera que as políticas ajudam muito os clubes. Em relação a Lei de Incentivo ao Esporte, o entrevistado a considera importante e que pode beneficiar muito os clubes. Explica os trâmites legais da Lei para se conseguir um investimento, mas acha que a captação dos investimentos, uma vez aprovado o projeto é muito difícil. Diz que o Clube 2 tem uma assessoria contratada, responsável desde a elaboração do projeto, até a captação dos recursos, e que dois projetos do clube já estão aprovados. Acredita que essas Leis poderiam beneficiar diretamente os clubes, sem que houvesse a necessidade da triangulação de ONGs, sendo necessário que a prestação de contas acontecesse de modo eficaz. Cita como possibilidade ideal o desenvolvimento de uma parceria entre a prefeitura e os clubes, em que cada clubes assumiria o desenvolvimento de um esporte, com investimento e fiscalização da prefeitura. Considera o FIEC interessante e cita que algumas modalidades esportivas conseguiram auxílio através do fundo. Também afirma que a Bolsa-Atleta beneficia alguns atletas do clube Em relação ao Timemania, sabe que os clubes deveriam receber 1% via CBC, mas que essa verba não chegou, porque muitos dos Times de futebol profissional tinham pendências com impostos e tiveram que fazer acordos para participar. Afirma que só podem pleitear os incentivos aqueles clubes que estão em dia com o pagamento dos impostos, tanto a nível nacional como municipal.
Entrevistado 3	Afirma que esses benefícios não chegam aos clubes, e cita a Olimpíada de Pequim como prova disso, considerando que uma provável causa para o fraco desempenho dos atletas no evento é devido aos clubes que deixaram de investir no esporte de ponta porque precisaram acertar contas com o IPTU. Afirma que os clubes estão se organizando através da CBC. Considera que a Timemania é praticamente para os times de futebol. Afirma que os incentivos só podem ser pleiteados pelos clubes que tenham CND (Certidão Negativa de Débito) e considera isto uma contradição pois quem mais precisa de auxílio, não pode usufruir. Afirma que as Leis deveriam auxiliar os clubes, pois estes são a base do esporte, e acredita que o Ministério do Esporte percebeu isso. Afirma que o clube investe em uma modalidade (única modalidade do clube <sup>3</sup> considerada de alto rendimento) por heroísmo e por tradição, mas não acredita que o clube manterá a modalidade por muito tempo. Considera as Leis não funcionam porque não atendem quem deveria atender que são os clubes, os recursos se perdem e as que as pessoas que tratam disso não têm conhecimento para tal.
Entrevistado 4	O sujeito afirma que não recebeu nenhuma ajuda. Considera que seu clube não se enquadra em muitos dos incentivos, pois são isentos do pagamento de vários impostos. O terreno do clube pertence a União.
Entrevistado 5	O sujeito diz fazer parte da FIEC e afirma que o fundo não é para auxiliar os clubes. Acredita que não se pode trazer uma criança da periferia para dentro dos clubes privados porque há um choque cultural muito grande. Considera absurdo os clubes privados financiarem a reestruturação das praças municipais, estabelecido como contrapartida para isenção do IPTU, porque considera que esse investimento será perdido com o tempo.

Entrevistado 6	O Sujeito afirma que o clube tem dois projetos enviados para a Lei do Incentivo ao Esporte, sendo que um deles já foi aprovado e que agora está na fase de captação dos recursos. Considera que essas Leis não são claras, que a ajuda não é eficaz porque os atletas estão sempre com dificuldades financeiras, e que os recursos vão parar sempre nas mãos das mesmas pessoas. Cita o caso do voleibol e da federação paulista de voleibol, que é presidida pela mesma pessoa há anos. Acredita que as federações atrapalham o desenvolvimento do esporte, pois controlam os campeonatos, que se tornam muito caros devido as altas taxas de anuidade, mensalidade e arbitragem, além do transporte de atletas pois os jogos são realizados em diferentes lugares. Afirma que os recursos não chegam, e considera importante uma renovação das pessoas que controlam hoje o esporte.
----------------	--

Categorias específicas encontradas:

- *As políticas públicas de esporte podem auxiliar os clubes* – Dois entrevistados consideram que as políticas públicas auxiliam os clubes, principalmente a Lei de Incentivo ao Esporte

- *Fazem críticas a política existente* – Quatro sujeitos fazem críticas às políticas públicas existentes. Um sujeito considera que as políticas municipais deveriam envolver diretamente os clubes para incentivar o esporte de alto rendimento. Outros três sujeitos fazem críticas generalistas apontando para o fato de que os modelos adotados estão superados pois já se mostraram ineficientes.

- *Pleiteiam ser beneficiados pela verba da Lei de incentivo ao Esporte* - Três entrevistados citam que seus clubes apresentaram projetos ao governo para pleitearem os benefícios da Lei de Incentivo ao Esporte Existem três projetos já aprovados que estão na fase da captação dos recursos.

- *Necessidade de assessorias* – Quatro sujeitos demonstram a necessidade dos clubes em ter uma assessoria para que possam pleitear os benefícios das Leis. Um sujeito cita ajuda de uma assessoria particular para a elaboração do projeto e captação dos recursos. Todos citam a CBC como importante neste processo.

### 3.3.1.9.1.- Análise Inferencial

As políticas públicas podem auxiliar os clubes, e para tanto é importante uma assessoria para desenvolver projetos que pleiteiem os recursos disponíveis. Os clubes se ressentem de políticas que envolvam diretamente os clubes sociais e esportivos. Um sujeito citou que alguns atletas de seu clube recebem o benefício do Bolsa/atleta. Pode-se inferir que este

benefício não foi citado pelos outros sujeitos, apesar de em seus clubes também haverem alguns casos de atletas beneficiados pelo programa, por entenderem que este é um benefício somente para o atleta e não para o clube.

### 3.3.1.10.- Tendências para o futuro

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Entrevistado 1	Considera que o clube caminha para se tornar um grande braço da comunidade, no sentido de auxiliar a família. Acredita que o clube deve atender cada vez mais o sócio em todas suas necessidades, inclusive cita que o Clube 1 terá uma escola para os sócios num futuro próximo seguindo o modelo de alguns clubes paulistanos, assim os pais deixarão os filhos no clube o dia todo, pois no clube haverá escola, alimentação, esporte, tudo o que o filho precisa. Considera que este é o futuro do clube, de ser um lugar onde a pessoas tenha tudo o que precisa.
Entrevistado 2	O sujeito acredita que o Clube 2 está no caminho certo. Afirma que o clube contratou uma assessoria para verificar a administração e a organização do clube e que nada precisará ser mudado, pois estão tendo sucesso com a atual política de gestão. Afirma apenas que existe a necessidade já comentada em outras respostas, de aumentar a oferta de serviços oferecidos aos sócios.
Entrevistado 3	O sujeito afirma que a tendência dos clubes é trabalhar com um quadro resumido de associados, com concorrências fortes. Acredita ser difícil que o clube 3 recupere a quantidade de sócios de antigamente (4500) mas pretende aumentar dos 1500 atuais. Acredita que é importante atender a família, que o foco deve ser a família. Também se preocupa com a venda indiscriminada de títulos, pois o sócio tradicional é quem cuida do clube e não o sócio que fica pouco tempo no clube. Considera que a abertura para sócios contribuintes é apenas imediata, pois este tipo de sócio tem outra relação com o clube, muita rotatividade, pouca identificação, e considera inclusive a possibilidades de aumento de problemas com briga ou discussões dentro do clube com essa abertura. Acredita que uma tendência é a instalação de lojas e mini-shoppings dentro dos clubes, a exemplo de como fizeram alguns clubes de São Paulo. Afirma que os serviços devem ter qualidade, pois os sócios são exigentes.
Entrevistado 4	Acredita que atualmente a necessidade maior dos clubes e a adoção de uma administração mais profissional, em que se invista nos departamento jurídico, financeiro e patrimonial. Acredita que a tendência do clube é virar uma empresa, atendendo o sócio como cliente exigente e se preocupando em fidelizar esse cliente. Para isso ele precisa de auxílio, que pode vir da assessoria da CBC, da capacitação através de cursos de administração de clubes, e ainda da contratação de empresas terceirizadas, e cita a contratação recente de uma assessoria administrativa. Afirma também que outra tendência é a maior união entre os clubes e a troca de experiências e cita a APESEC e a CBC novamente. Conclui que as gestões não podem ser estanques, que é importante o profissionalismo e adequação aos problemas da sociedade.
Entrevistado 5	Cita ter participado do Congresso da CBC, em que foi discutida a necessidade dos clubes se modernizarem, caso contrário estarão com dias contados. Acredita que a situação dos clubes de Campinas é bastante ruim, com exceção de um ou dois clubes.

	Cita como exemplo de gestão que considera muito boa, a do São Paulo Futebol Clube, que trabalha com o conceito de fidelizar os sócios quando crianças. Afirma que sua gestão está tentando modificar os estatutos para que sejam dificultadas as licenças, ou afastamentos dos sócios, acredita que o título deve ser valorizado, tem que ser um patrimônio, com um valor alto (RS 10 ou 15 mil) para que o sócio não queira se desfazer do título na primeira dificuldades financeira que ele tiver. O sujeito acredita que o título valendo muito pouco, não é vantajoso para o sócio continuar no clube, pois ele pode comprar de novo o título mais tarde. Opina que não deve haver sócio contribuinte e sócio remido, que com isto o clube dá um tiro no próprio pé. Considera que para cada sócio que se torna remido o clube tem que ter um sócio novo pagante. Dá como exemplo de clubes que quebraram devido a grande quantidade de sócios remidos, os clubes da cidade de Santos. Afirma por fim que o clube tem que necessariamente se modernizar, perceber o que acontece no mundo, e tem que atender a todos
Entrevistado 6	Afirma ser importante que o clube assuma um modo de administração mais profissional, bem como investir em inovações, e criar estratégias para fidelizar os sócios. Também acredita que os clubes têm que se unir para se fortalecer. Ressalta a necessidade da adoção de uma postura profissional para não perder espaço.

Categorias específicas encontradas:

- *Visão não otimista* – Dois entrevistados não expressaram uma visão otimista em relação ao futuro dos clube baseando-se no número reduzido de sócios, na alta rotatividade, e no prognóstico da CBC
- *Adotam como referência grandes clubes paulistanos.* – Três clubes apontam grandes clubes paulistanos como modelos de a serem seguidos.
- *O clube deve se modernizar e profissionalizar os serviços* – Quatro entrevistados tem a opinião que é importante a profissionalização dos serviços ofertados nos clubes.
- *O clube tem que atender a todos*
- *O clube caminha para se tornar empresa* – Apenas um entrevistado aponta para essa direção.
- *É necessária a união entre os clubes* – Os entrevistados acreditam que a união dos clubes fortaleceria o segmento.
- *Vender mais títulos é uma necessidade*
- *Sócios contribuintes não são a solução*

### 3.3.1.10.1.- Análise Inferencial

O clube tende a se profissionalizar em diversos setores, atuando como uma empresa prestadora de serviços que atende a associados exigentes. Para tanto é necessário que ele

se modernize, busque parcerias com outros clubes, e crie estratégias para minimizar as concorrências

### **3.3.2 A contextualização - Ampliando o foco**

Neste momento a intenção é discutir os dados analisados frente aos conteúdos levantados como corpo teórico do trabalho, buscando através das inferências e considerações possíveis, reflexões que contribuam para o conhecimento sobre os clubes sociais e esportivos da cidade de Campinas.

Iniciando por uma discussão acerca do surgimento dos clubes, percebe-se que este se deu pelo associativismo decorrente dos interesses comuns físico-esportivos e intelectuais na maioria dos clubes pesquisados. Se os interesses são necessariamente baseados na cultura vivida pelo indivíduo, fica evidente que se pode fazer uma contextualização com a cidade de Campinas da segunda metade do século XIX vista como um importante centro comercial, e que por sua proeminência, contava com uma elite intelectual e política. A fundação do Clube 3 reflete esse momento da história de Campinas. Ainda decorrente da visibilidade da cidade, as práticas esportivas despontaram sob forte influência européia no final do século XIX e início do XX. O associativismo esportivo foi o responsável pelo surgimento dos outros quatro clubes pesquisados. Segundo Mezzadri (2000) abordado anteriormente, os clubes surgem de acordo com quatro categorias. Duas destas categorias apareceram de forma evidente nas entrevistas, que são aquelas baseadas nos interesse intelectuais e políticos; e as associações formadas por elites com interesses esportivos. As outras categorias seriam a formação de clubes por imigrantes europeus, e a formação de clubes classistas, que atendessem as necessidades de uma classe profissional. Não foi observado nenhum clube formado por imigrantes na amostra. Uma possível reflexão para justificar o fato, é notar que historicamente os clubes de imigrantes foram formados na época áurea da imigração, preferencialmente da segunda metade do século XIX até 1940 e, portanto não teriam sobrevivido até os dias atuais. Porém, vários são os clubes de imigrantes existentes na cidade, o que aponta para outra possibilidade, a de que estes clubes não se enquadraram no critério da amostra de possuírem mais de 1500 sócios titulares, o que representaria uma grande

comunidade estrangeira na cidade organizada em um clube, e que se sabe não existir, e sim clubes pequenos de imigrantes e descendentes.

Dentre os clubes da amostra, há um deles que surgiu para atender as necessidades de lazer de uma classe profissional específica, mas que se diferencia da categoria apontada por Mezzadri (2000) por não ter a característica de ser uma entidade de ajuda mútua, ou de auxílio a classe em questão, pelo contrário, os interesses do grupo eram baseados no Lazer e nas possibilidades de um espaço reservado para o convívio daqueles que pertencessem a classe profissional em questão. Desta forma, pode-se perceber claramente o caráter de segregação presente neste clube quando foi fundado. Essa característica é observada ainda hoje nos clubes pesquisados, claramente pela óbvia impossibilidade financeira de acesso da maioria da população, também ilustrada pelas falas dos entrevistados. Dois sujeitos fazem alusão aos sentimentos de segregação que existem no clube, evidenciados na situação de haver um controle de admissão de novos sócios, o que indicaria uma segurança a mais para aqueles que freqüentam um clube, ou na possibilidade das pessoas procurarem ser sócias de um clube pelo *status* social que isto representaria, ou ainda notada na descrição da postura esnobe que seria adotada por alguns sócios de clubes. Portanto, pode-se inferir que os associados dos clubes privados sociais e esportivos e tradicionais da cidade representam uma elite, privilegiada do ponto de vista financeiro e historicamente determinada, havendo obviamente exceções nessa determinação pelo próprio crescimento da cidade e mobilidade social. Esta característica é um importante parâmetro a ser considerado na definição do clube como campo de trabalho do professor de educação física, mas que será discutido mais a frente.

Retomando a questão do associativismo, já identificado no surgimento dos clubes, é possível observá-lo em algumas situações na análise das entrevistas. A primeira delas é a participação. Característica fundamental para o associativismo, a participação dos sócios nos clubes pode ser observada pela sua freqüência ao clube. Se o sócio não freqüenta o clube, não participa e portanto perde-se o sentido de ser associado. O Entrevistado 2 diz “o clube tem que ter gente, senão ele não existe”, mostrando claramente a necessidade da participação. A participação do sócio se dá pela sua freqüência espontânea, de livre vontade, apontando novamente para o associativismo que fundamenta a instituição. A participação ainda acontece através de elogios e críticas dirigidas a diretoria na tentativa de contribuir com a administração, e na intervenção direta dos sócios nos problemas e questões do clube, demonstrando voluntarismo.

Um dos pontos de maior convergência das categorias surgidas foi em relação à presença das relações de amizades que existem entre os sócios de um clube. As amizades foram citadas por todos os entrevistados e para descrever diferentes situações: “o clube é onde você encontra os amigos”, “se a pessoa quer ficar sócio do Clube 1 é porque ele tem amigos aqui” (no Clube 1), “o importante é ver os filhos brincando com os amigos”. As falas expressam a presença dos grupos primários, em que há proximidade entre as pessoas e onde são estabelecidos laços emocionais. Nos clubes também são estabelecidos e identificados pela própria quantidade de sócios das instituições, os grupos secundários em que as relações são impessoais, e se dão por canais indiretos. Assim, existe uma grande comunidade de associados, que se organizam em grupos menores onde as relações primárias acontecem, podendo haver aproximações entre os grupos e criando uma rede de sociabilidade. Capi (2006) já havia identificado a presença dessas relações nos clubes,

Para que uma associação ou clube possa ser concebido como um espaço que promove o associativismo, há a necessidade da manifestação de alguns aspectos, tais como o estabelecimento de relações primárias e secundárias entre as pessoas envolvidas na comunidade, propiciando a elas amplas oportunidades de efetiva participação. (CAPI, 2006, p.34)

Segundo Oliveira (1981) há uma crescente predominância dos grupos secundários de relacionamento nas sociedades urbano-industriais, caminhando no sentido dos relacionamentos se tornem mais impessoais e funcionais. Gonçalves (2005) também alerta para as sociedades modernas que reforçam o individualismo. Assim, uma reflexão possível para compreender a importância dada pelos entrevistados às amizades encontradas nos clubes, é que essas relações primárias possam ser um contraponto para a ausência dessas relações em outros ambientes. O associado procuraria no clube, as amizades e as relações de confiança que não encontra em seu trabalho, ou em outras situações de lazer.

Outra consideração que pode ser feita sobre o convívio social que acontece nos clubes, relaciona-se com esta possibilidade de socialização e a interface dos clubes com a sociedade. Pode-se inferir que o clube se caracteriza como um intermediário entre a esfera privada (a família) e a esfera pública (a sociedade), pois se estabelece como uma comunidade de pessoas conhecidas e que cumprem as regras estabelecidas de convívio social. Isto é evidenciado no fato do clube muitas vezes ser visto como uma família estendida, ou ainda quando o

entrevistado 2 diz que freqüentar o clube oportuniza a que a criança “não fique só no convívio familiar de casa”.

Ainda sobre o convívio social, verifica-se na análise a existência de grupos de sócios, que funcionam como verdadeiros “clubes dentro do clube”, no sentido de serem bem definidos e estabelecerem suas próprias regras e hábitos. Esses “clubinhos” interagem e participam da comunidade maior do clube, é geralmente são formados para satisfazer um interesse comum: como a prática de determinado esporte - existe o grupo do basquete, o grupo do futebol de quarta a noite, o grupos de futebol feminino e assim por diante; e por desenvolverem hábitos semelhantes – como o grupo que faz sauna as sextas, ou o grupo de mães das alunas do *ballet*, ou o grupo do artesanato. A partir desses grupos é que geralmente surgem as reivindicações, as propostas de novas atividades, e inclusive os grupos de oposição. O entrevistado 4 expõe a resistência do “Grupo do Tênis” que faz oposição a sua gestão. Desta forma, fica mais uma vez clara a fundamentação do clube no associativismo, possibilitando as articulações, o combate de forças e o rodízio necessário das diretorias, elencado por Barreto (1987) como um dos fatores intervenientes para o associativismo.

Ainda baseando-se em Barreto (1987), outro fator apontado como essencial pelo autor é que o clube, caracterizado como um prestador de serviços, precisa atender as aspirações e necessidades de seus associados. Foi consenso entre os entrevistados a necessidade do clube de se adaptar a sociedade, e poder atender de forma eficiente seus associados. Para tanto, as categorias apontadas indicam como importante que o clube esteja constantemente se adaptando, pois caso contrário corre-se o risco de “parar no tempo”. Desta forma, é necessária a adoção de planejamento, e que as gestões sejam pensadas de acordo com uma planificação maior que beneficie o clube.

Em relação às aspirações dos sócios é importante pensar que os conteúdos extraídos das falas dos sujeitos indicam uma tendência dos sócios em preferir as atividades físicas de academia, ou aquelas relacionadas aos cuidados com o corpo, em uma clara demonstração da influência dos meios de comunicação e modismos nas atividades do clube. Pode-se inferir que essa essas aspirações atreladas as “novidades” que surgem na sociedade provocam a necessidade de que o clube esteja sempre investindo em alguma atividade do momento. Um exemplo claro que pode ser citado é a oferta, por parte de todos os clubes da amostra, de aulas de pilates.

Evidente que as adaptações realizadas pelos clubes não se limitam a oferta de atividades da moda.

Ainda sobre os sócios, evidencia-se como característica atual a exigência de serviços de qualidade, como clientes de uma empresa que exigem qualidade dos serviços prestados. Essa constatação induz ao erro de considerar que, os sócios agindo como clientes, os clubes seriam empresas, e então devem ser conduzidos como tal. Os conceitos de gestão empresarial podem, e devem ser aplicados, mas é importante que haja uma adequação a natureza dos clubes. Essa questão foi amplamente levantada pelos entrevistados quando se referem a manutenção pelos clubes de suas concepções originais, das atividades tradicionais e do ambiente familiar que os caracteriza. Tão necessário quanto a profissionalização da administração de uma clube, é a manutenção das atividades tradicionais, das relações pessoais, do voluntarismo e da participação. Já foi discutido que o associativismo baliza as relações do clube, portanto atentar somente aos números e estatísticas seria um engano. Um exemplo de se manter tradições de atividades, mesmo que elas não se sustentem financeiramente falando, é a tradicional bocha. Muitas vezes as pistas estão montadas em uma área nobre do clube, que certamente poderia ser usada para montar uma sala de academia ou uma nova quadra, mas são mantidas para que 30 sócios, muitas vezes remidos (não pagam taxa de manutenção) as frequentem regularmente. Este caso ilustra que não há somente a correlação - número de sócios atendidos X gastos com a atividade – para que um serviço seja ofertado. O entendimento diferenciado dos entrevistados em relação a essa questão pode ser uma das causas para um grande ponto de divergência nas categorias encontradas, que se refere ao esporte no clube.

O esporte dentro do clube é visto como fundamental para todos os entrevistados, o que pode ser compreendido pela própria origem do clube e pelo papel que historicamente o clube cumpriu e cumpre na sociedade e na organização esportiva brasileira. Exatamente por esse histórico, os clubes possuem uma infra-estrutura voltada para a prática de inúmeras modalidades, o que torna as aulas de iniciação esportiva, entendido como esporte de formação ou educacional, um dos pilares de sustentação do clube. Não só as crianças praticam esporte, todos os sócios têm acesso aos equipamentos de forma livre, existem aulas para adultos em algumas modalidades e ainda há a organização das quadras e campos para jogos diários e campeonatos amistosos. Percebe-se então o esporte praticado como possibilidade recreativa no clube. A importância do esporte para o clube nas possibilidades descritas é consenso entre os

sujeitos participantes, inclusive destacando a importância financeira e da participação do sócio no clube através do esporte.

A divergência acontece justamente quando se discute o esporte de alto rendimento. Existe concordância de dois entrevistados em considerar que o esporte de rendimento deve ser praticado no clube. O entrevistado 4 não se coloca a respeito do tema, mas é possível inferir, pelas respostas dadas, que não é o objetivo do clube que preside manter equipes de alto nível. Um entrevistado coloca que seu clube não pode investir nessa possibilidade de esporte por força de seu estatuto, pois só são permitidas equipes de treinamento se houver investimentos externos para sua manutenção. O entrevistado 5 considera que não é o papel do clube investir em alto rendimento e o entrevistado 1 afirma que não há interesse do clube em manter equipes de competição. Fica bastante claro, que os clubes tratam de maneira diferente o esporte de alto rendimento. No entanto, mesmo com as divergências de discurso, três clubes apresentaram projetos, e um está em fase de elaboração, para pleitear recursos junto ao governo federal através da lei de incentivo ao esporte. Cinco clubes mantêm, ou até recentemente mantinham, atletas beneficiados pela Bolsa/Atleta. Os entrevistados criticam de modo geral as políticas públicas tanto federais como municipais para o esporte, que deveriam auxiliar mais diretamente os clubes.

Essas divergências começam a ser clarificadas quando se retoma a história dos clubes. Ao perceber que o clube há trinta ou vinte anos atrás era um espaço onde fundamentalmente se praticava esporte, e mais, que o esporte de alto rendimento só acontecia nos clubes, torna-se possível a compreensão do que acontece atualmente. O esporte hoje em dia não está mais circunscrito apenas ao clube. O esporte atual é espetáculo, é produto, é investimento, e o esporte de alto nível encontra-se onde há investimentos e retorno. Esse lugar pode ou não ser o clube. Portanto existe a opção. Da mesma maneira que o esporte se modificou com as mudanças na sociedade, o clube também acompanhou a evolução da sociedade capitalista e de consumo, e conseqüentemente passou a ofertar mais produtos que não só o esporte a seus associados, e portanto estabeleceu outras demandas. A discussão então deve ser se o clube faz ou não a opção em investir no esporte de alto rendimento e para isso procura investimentos externos. É possível inferir que se houver uma política realmente eficiente de incentivo ao esporte de alto rendimento, provavelmente os clubes investirão em apenas algumas modalidades, justamente aquelas em que tem tradição, portanto tem infra-estrutura, tem instalações e equipamentos que acompanharam a

evolução da modalidade. O clube não se tornará centro de excelência de treinamento em diversas modalidades, se não for sua característica, e principalmente se não for adequado para os associados. Quando um entrevistado diz que o esporte de alto rendimento traz retorno para o clube, inclusive trazendo novos associados, pode-se inferir que esta é uma das aspirações dos sócios daquele clube e que se manterá, pois o eventual novo sócio que procurou o clube devido à repercussão do esporte na mídia, também terá este perfil. Assim as tradições são estabelecidas. Chega-se portanto a três fatores que condicionam o esporte de alto rendimento nos clubes: investimento externo; adequação as aspirações dos sócios; e tradição na modalidade.

Com base nesta discussão, as divergências podem ser compreendidas não como diferenças conceituais, mas sim de adequação aos diferentes perfis dos clubes. Vale ressaltar novamente, que as características dos clubes podem diferenciar de acordo com sua tradição, sua origem, perfil do associado, organização e tantas outras possibilidades, porém o eixo de sustentação continua sendo o associativismo.

Uma vez estabelecidas as bases do clube, sua origem e história, faz-se necessário discutir sobre um dos pressupostos iniciais deste trabalho, que se refere à possível crise enfrentada pelos clubes e suas adaptações a isso.

De acordo com os relatos, quatro clubes passaram por dificuldades financeiras ao longo da última década. O entrevistado 5 chega a dizer que todos os clubes de Campinas estão falidos, com exceção de apenas dois. O importante aqui não é a discussão sobre a atual situação financeira de cada clube, mas sim quais podem ser as causas, soluções e tendências futuras para que os clubes se mantenham como instituição.

Em relação às causas levantadas sobre a evasão dos associados, dois fatores citados se destacaram: a possível inadequação das atividades e serviços em relação às aspirações dos sócios; a concorrência de outros equipamentos de lazer, especificamente os condomínios residenciais. Foram ainda abordadas as dificuldades econômicas por que podem passar o associado, as mudanças de interesses dos sócios em relação às atividades de lazer, a preferência por academias de ginástica e até mesmo *shopping centers*. Essa concorrência já havia sido apontada por Cruz Junior, Carvalho e Laurindo (2005).

Principalmente os clubes situados nos grandes centros urbanos vivem em um ambiente turbulento e competitivo cujos concorrentes nem sempre são outros clubes, tanto que, muitas vezes, se associam em entidades para trocar experiências. Na prática, tornam-se os concorrentes mais próximos as academias, centros de convivência e lazer, bares,

restaurantes, cinemas, bingos, *snooker*, teatro, bibliotecas, escolas, centros de tratamento estético, local para eventos e convenções, parques, etc., que sejam próximos da residência ou local de trabalho do associado e seus dependentes. Além disso, pode haver alternativas dentro do próprio condomínio em que o associado habita, na organização em que trabalha, ou na escola que frequenta. Até *shopping centers*, ou mesmo estradas que dão acesso rápido ao litoral ou interior, também podem se tornar competidores mais capacitados do que os clubes. (CRUZ JUNIOR, CARVALHO e LAURINDO, 2005, p.429)

Percebe-se que o autor vai além da concorrência apontada pelos entrevistados, incluindo as escolas, diversos estabelecimentos comerciais e ainda o lazer de final de semana. Segundo o autor, a localização do clube pode ser um fator determinante para a frequência do sócio. Os conteúdos expressos são reflexos das mudanças da sociedade capitalista, pois se de um lado cresce em nossa sociedade a cultura do ato de consumir como um lazer, e o ideal de consumo seja a moradia em condomínios fechados, por outro lado existe a dificuldade econômica para se ter acesso a tudo isso. Ao clube cabe compreender essas mudanças de interesse e se adaptar as novas necessidades. Entretanto, essas adaptações não são simples, o equilíbrio entre a modernização e o respeito às características fundamentais do clube muitas vezes é uma linha tênue e que pode ser facilmente ultrapassada. Pra ilustrar essa reflexão, há um ponto de divergência nas falas dos entrevistados e que pode ser abordado. Alguns clubes, por se encontrarem em dificuldades financeiras, encontraram como solução a abertura do clube para a frequência de pessoas que se tornaram sócios sem precisar comprar títulos, ou comprando a prestação com baixos valores. São sócios temporários, contribuintes, militantes especiais, entre outros nomes, que apresentam pequenas diferenças de facilidades e vantagens, mas que tem como objetivo comum estimular a entrada de novos sócios, pois a intenção é o aumento da arrecadação através das taxas de manutenção.

A controvérsia é justamente sobre esses novos modelos de associados que diferem dos sócios titulares habituais, pois a rotatividade deles é maior, a participação efetiva em relação aos problemas do clube é menor, a resistência em continuar sócio do clube também será menor em uma situação de dificuldade econômica. Ora, se o indivíduo não pagou um título para ser sócio, ou o valor não foi significativo, esse indivíduo pode deixar de ser sócio e retornar quando lhe convier. A primeira vista, ou sob uma ótica simplista, a solução da admissão de sócios nestas condições pode ser considerada errada, uma vez que os sócios admitidos são a priori temporários e nas palavras do entrevistado 4 o “sócio tradicional cuida do clube muito mais que aquele que passa por aqui, acho complicado abrir para sócio contribuinte porque a relação vai ser

outra, ele será só um consumidor”. Mesmo sob essa possível condição, esse sócio será um sócio. E a qualidade de ‘ser sócio’, dependendo da situação do clube, pode superar qualquer outra objeção. Para o clube que precisa de sócios pagando as taxas de manutenção, talvez seja preferível que haja rotatividade e que se tenham sócios sob condições não-ideais, do que perceber que a cada dia mais sócios titulares deixam o clube e que o quadro social se reduz por não existir entrada de novos sócios.

### **3.3.2.1 – O campo de atuação do Professor de Educação Física**

Essa discussão torna-se interessante quando se nota que mesmo na amostra da pesquisa, que engloba seis clubes, não há um padrão de gerenciamento que possa ser definido como o ideal. Não há modelo comum pela própria especificidade de cada clube, como já foi abordado na questão do esporte discutido anteriormente. Existe sim, uma tendência de administração e organização mais profissional, ou seja, baseado em princípios e conceitos de administração de empresas e administração esportiva. É portanto compreensível a necessidade demonstrada pelos presidentes da assessoria de órgãos representativos, da contratação de empresas de assessoria e da terceirização de alguns serviços. A terceirização será ainda maior com a introdução cada vez mais freqüente de serviços variados. Essa oferta de serviços remete a necessidade de se pensar quais são os profissionais que atuam para que essas atividades aconteçam.

Segundo Cruz Junior, Carvalho e Laurindo (2005,) os clubes “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”( p.429). O professor de educação física tem no clube um campo profissional muito importante. Esse campo mostra sua relevância quando apontamos o número de professores de educação física que trabalham nos clubes que compõem a amostra: são 233 professores. Só no clube 1 temos 61 professores e 3 coordenadores, todos formados em educação física. Ainda pode-se citar a presença de inúmeros estagiários, alunos de 3º e 4º anos de educação física que acompanham as atividades do clube. A quantificação expressa a importância para o professor de educação física de compreender esse ambiente no sentido de ter parâmetros que norteiem sua atuação profissional

dentro do clube. Qual é o perfil necessário para o professor de educação física que vai atuar no clube? Será possível determinar um perfil? Frente as discussões realizadas, a resposta a essa pergunta certamente será que não há um perfil único. Se os clubes têm suas características próprias em relação ao seu associado e em relação as suas tradições e prioridades, certamente isto também se reflete na postura dos professores. As atividades cada vez mais variadas, também mostram a gama de possibilidades de atuação do professor. Os conteúdos específicos necessários para o professor assumir aulas dentro de um clube são bastante variados, pois nos clubes existem aulas de diversos esportes, para grupos e faixas etárias diferentes e também aulas de atividades de academia. Crescem as aulas voltadas especificamente para os sócios da terceira idade, e um dos clubes da amostra mantém um programa de atividades físicas para portadores de deficiências. Desta forma percebe-se o universo existente de possibilidades de atuação.

Seguindo as reflexões feitas no decorrer das análises, um fator amplamente destacado foi a inadequação das atividades oferecidas às aspirações e necessidades dos sócios. O dado merece ser visto, pois esta é uma causa possível, pelo prisma da inadequação do professor frente as atividades que comanda. A prática pedagógica, a metodologia utilizada, a postura do professor deve estar de acordo com os objetivos propostos, com as necessidades e com o ambiente.

Alguns pontos importantes podem ser destacados para nortear a atuação do professor dentro do clube. Uma forte característica apontada por todos os entrevistados e já discutida, gira em torno do ambiente familiar que é particular do clube. Algumas categorias apontaram para a prática dos pais em deixarem seus filhos no clube durante períodos longos do dia. Um dos entrevistados conceituou o clube como “berçário” no sentido de ser um local em que os filhos podem ser *cuidados* por outras pessoas que não os próprios pais. Pode-se inferir que a categoria “o clube é uma extensão da sua casa” também aponta neste sentido. Outro entrevistado cita que o ideal do clube é que ele seja um lugar onde a pessoa possa ter tudo o que precisa, um lugar onde a mãe possa deixar os filhos para passarem o dia e que eles tenham aulas diversificadas para um formação ampla, alimentação e recreação, pois o ambiente é seguro. Este presidente cita como projeto para o futuro a instalação de uma escola formal dentro do clube. Essas colocações são importantes diretrizes para a determinação de quais as atividades físicas, de quais conteúdos e quais as metodologias devem ser adotadas pelo professor de educação física. Certamente, abre-se o leque de atuação do professor pela própria necessidade do clube de atender

essas crianças. É reduzido pensar no professor atuando nas escolinhas de esporte somente, quando existe a possibilidade de se desenvolver inúmeros programas de educação física

Assim, o clube se define como um ambiente que engloba diversas possibilidades de atuação do professor de educação física. São várias possibilidades em um só espaço. O clube necessita do técnico esportivo, para iniciação e para treinamento; necessita do professor de atividades de academia; necessita do recreacionista; necessita do professor para as atividades de terceira idade, necessita do professor de educação física adaptada, necessita do professor para educação física infantil; necessita do organizador de eventos; e ainda necessita de coordenadores para gerenciarem as atividades. Se o ambiente do clube é pautado pelas relações de amizade, pela segurança e é valorizado pelo ambiente familiar, representando um espaço onde os pais deixam seus filhos com tranqüilidade enquanto trabalham, é possível inferir que para determinados sócios o professor faz o papel do “tio”, daquele que cuidará de seu filho no sentido da recreação, sem que haja um envolvimento ou identificação tanto dos pais como das crianças no esporte escolhido. As generalizações não são possíveis, mas aqui se aponta uma reflexão que merece um estudo futuro, sobre as relações que a criança sócia de um clube tem com as práticas esportivas, pois é bastante freqüente que elas tenham praticado cinco, seis, às vezes mais modalidades diferentes, sem nunca se identificarem com nenhuma delas.

Com a intenção de sintetizar um pouco do que foi discutido acerca dos clubes, apresenta-se o quadro a seguir:



Quadro 09: Esquema das unidades em um Clube Social Esportivo

O quadro busca apontar as variáveis que interferem no clube, ficando no centro aqueles que foram os pontos de maior convergência das análises realizadas. É possível perceber que os clubes são instituições únicas, que dialogam com a sociedade no sentido de reproduzirem os valores da sociedade na qual estão inseridos, mantendo tradicionais sem que sejam conservadores pois devem estar sempre se modernizando. Cada clube tem suas características, porém como ponto em comum existe a fundamentação de todos no associativismo.

## CAPÍTULO IV

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido nos clubes sociais e esportivos da cidade de Campinas, procurou identificar como se organizam essas instituições, compreendendo as unidades que interagem em seu contexto para assim ter subsídios que sustentem uma discussão sobre quais os possíveis caminhos que seguirão os clubes, sabendo ser este um importante campo de atuação do professor de educação física.

Em relação à estruturação dos clubes, percebe-se que o eixo principal é sua origem baseada no associativismo. Todas as características do associativismo estão presentes no clube, como a associação espontânea, a participação, a busca por interesses comuns, a autonomia de gestão, o objetivo de atender as aspirações dos associados e a rotatividade das lideranças. Fortalecendo as características de associação, configura-se o clube como um espaço em as relações primárias de convívio social são bastante freqüentes, percebidas nos relacionamentos pessoais de contatos diretos entre os associados. Essas relações primárias se fortalecem com a participação e desenvolvem a proximidade e laços de amizade entre os associados.

Pelo próprio crescimento dos clubes, a participação dos sócios também acontece através das relações secundárias, estabelecidas pelo relacionamento impessoal onde nem todos se conhecem. Desta forma, há uma organização interna de grupos de interesses específicos. É através desses grupos que se estabelece o combate de forças pela representação do clube.

Em relação aos interesses atendidos no clube, fica claro na pesquisa que todos os interesses específicos de lazer são atendidos atualmente nos clubes, ou caminha-se para isso. Há uma tendência atual dos clubes em oferecerem aos associados atividades que são orientadas por interesses intelectuais, artísticos, manuais e turísticos. A introdução de novas atividades que não são baseadas apenas nos esportes ou em eventos sociais, representa uma mudança de paradigma, uma vez que historicamente o clube atendeu preferencialmente aos interesses sociais e esportivos ao longo de sua trajetória, pela sua própria origem no associativismo esportivo. Desta forma, os clubes sociais de Campinas hoje oferecem aulas de pintura, artesanato, dança em diversos estilos, aulas de inglês, espanhol, e outras línguas, aulas de informática, aulas de gastronomia e ainda organizam caminhadas em áreas rurais, passeios de um dia para cidades da região, ou para espetáculos artísticos em São Paulo, e até viagens internacionais.

Essa mudança de paradigma reflete a necessidade do clube em se modernizar para que possa atender a um grande número de sócios com necessidades e interesses diferentes, no sentido de manter o associado frequentando o clube. A mudança está relacionada a adequação do clube à sociedade de consumo crescente, portanto introduzindo o lazer como mercadoria.

Existiram pontos de divergência e convergência em relação ao esporte dentro do clube. É consenso que o esporte ainda é o maior interesse dos associados e grande responsável pela participação do sócio no clube, no entanto deve-se considerar que os entrevistados, de forma geral, se referem a qualquer atividade física como esporte, portanto as atividades de academia e musculação devem ser entendidas como atividades que despertam grande interesse. A iniciação esportiva é um ponto de convergência entre os entrevistados no sentido de merecer investimento e ter uma concepção educativa e de formação. A divergência ocorre quando se trata de esporte de alto rendimento, pois se o treinamento de atletas tem seu lugar garantido em um clube, não encontra espaço em outro. A presença do esporte de alto nível dentro do clube social privado está atrelada a investimentos externos, tradição e adequação aos espaços físicos, necessidades e aspirações dos sócios. As políticas públicas podem auxiliar na questão do investimento externo, principalmente a Lei de Incentivo ao Esporte.

A maioria dos presidentes se mostra preocupada com o futuro dos clubes na sociedade, confirmando um dos pressupostos iniciais da pesquisa sobre a evasão dos sócios. Sobre as possíveis causas para essa diminuição no número de associados a opinião dos entrevistados coincide com alguns dos aspectos levantados na introdução deste estudo, como a formação de condomínios residenciais e a inadequação das atividades oferecidas pelo clube em relação às aspirações dos sócios.

Evitando as generalizações, é preciso ressaltar que não houve um consenso dos entrevistados em relação a hipotética crise que estaria instalada no setor clubístico. Dois entrevistados não relataram nenhum problema sobre evasão de associados, porém um deles cita sua preocupação com a concorrência. Ainda que existam casos de sucesso entre os clubes, é fato que os clubes passam por um momento de remodelação, tendo como pano de fundo a possibilidade de uma crise eminente e pela necessidade de atender aos sócios e se adaptar as exigências da sociedade. A própria CBC tem estimulado discussões sobre estratégias que diminuam a evasão do sócio, ou que o fidelizem, ou ainda oferecendo assessoria jurídica para os problemas trabalhistas do clube. A questão que se coloca é saber como tem acontecido essa

remodelação. Será que as ações que vem sendo tomadas são eficientes para manter o clube financeiramente, e mais ainda, será que estas ações serão eficientes a longo prazo?

Não há respostas a estas questões, pois não existe um modelo, não existe o certo e errado, pois os clubes são instituições únicas com suas características e tradições. Todos os clubes que fizeram parte deste estudo mostraram que há uma tendência a profissionalização dos serviços dentro do clube. A contratação de assessorias (administrativas, jurídicas e esportivas) e a terceirização de diversos setores do clube, como segurança, limpeza, portaria, mostra a profissionalização da mão de obra, mas não há interferência nos cargos de direção que ainda são ocupados por sócios voluntários.

O professor de educação física que sempre teve no clube um campo de trabalho importante, também incorpora a tendência da profissionalização. São inúmeras atividades possíveis para o professor de educação física dentro do clube, desde as aulas de esporte (iniciação e treinamento de alto nível), atividades recreativas, atividades de academia, programas para terceira idade, educação física para terceira idade, organização de eventos e coordenação. Assim, abrem-se possibilidades de atuação para o professor, exigindo conhecimentos diversos e não só baseados no esporte como tradicionalmente se estabeleceu. Para o professor de educação física é especialmente importante conhecer este ambiente para conduzir e adequar sua atuação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL. Campinas. Disponível em: <<http://aabbcampinas.aabb.com.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA PONTE PRETA. Disponível em: <[http://www.pontepretaesportes.com.br/ficha\\_tecnica.php](http://www.pontepretaesportes.com.br/ficha_tecnica.php)>. Acesso em: 10 ago. 2008

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ROBERT BOSCH. Disponível em: <<http://www.afrbosch.com.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

ALENCASTRO, Luiz Felipe. Vida privada e ordem privada no Império. p.11-93. In: NOVAIS, Fernando (coord. da coleção), ALENCASTRO, Luiz F.(org.). **História da vida privada no Brasil**. v.2. São Paulo; Companhia das Letras, 1997.

ALMEIDA, Marco Antonio Bettine e GUTIERREZ, Gustavo Luis. O Lazer no Brasil: do Nacional Desenvolvimentismo à globalização. **Conexões** , Campinas, v.3, n.1, p.36-57, 2005

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. . O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2007 p.1-20. Disponível em: <em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=3843>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

ALVIM, Zuleika. Imigrantes: a vida privada dos pobres do campo. p.215-288. In: NOVAIS, Fernando (coord. da coleção) SEVCENKO, Nicolau (org.). **História da vida privada no Brasil**. v.3. São Paulo; Companhia das Letras, 1998.

APESEC. **Associação dos Clubes de Campinas e Região**. Disponível em: <<http://www.apesec.com.br/home.asp>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

AROUCA, Lucila Schwantes. **Educação Extra – escolar e a Realidade Brasileira**. 1983. 449f. Tese (Doutorado)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo,1983

ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA CLUBE TELECAMP. Disponível em: <<http://www.clubetelecamp.com.br/index.html>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

BAFERO, Francisco Augusto. **Da Educação Física Escolar a Educação Física Informal: O Clube e a Prática Esportiva**. 1991. 91f. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Universidade Metododista de Piracicaba, Piracicaba, 1991

BALBINO, Hermes Ferreira. **Pedagogia do Treinamento: método, procedimentos pedagógicos e as múltiplas competências do técnico nos jogos desportivos coletivos**. 2005. 288f. Tese (Doutorado) Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edição 70, 1977

BARRETO, Sebastião Luiz Costa. Associativismo no Brasil. **Boletim de Intercâmbio**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 30, p. 44-53, 1987.

BOBBIO, Norberto et al. **Dicionário de Política**. Brasília: EdUnb, 1986 apud Marcellino, Nelson Carvalho. **Para tirar os pés do chão**: corrida e associativismo. São Paulo: Hucitec, 1999.

BONFIM RECREATIVO E SOCIAL . Disponível em:  
<[http://www.clubebonfim.com.br/inst\\_quemsomos.asp](http://www.clubebonfim.com.br/inst_quemsomos.asp)>. Acesso em: 13 mar. 2008.

BOURDIEU, Pierre. Como é possível ser esportivo? In: \_\_\_\_\_. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Ed. Marco, 1983.

BRACHT, Valter. Esporte, história e cultura. p.191-205. In PRONI, Marcelo e LUCENA, Ricardo.(orgs). **Esporte**: história e sociedade. Campinas: Autores Associados, 2002.

BRAMANTE, Antônio Carlos. A administração do lazer nos clubes sócio-recreativos: perpetuando os vícios do setor público. **Licere**. Revista do Centro de Estudos de Lazer e Recreação, Belo Horizonte, v.2, n. 1, p.59-73, 1999

BRANDÃO, Carlos. **O que é educação**. 12 ed., São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRASIL, **Decreto -lei nº 1.056** de 19 de janeiro de 1939. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1939.

BRASIL, **Decreto-lei nº 11.119** de 30 de maio de 1940. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1940.

BRASIL, **Decreto-lei nº. 3.199** de 14 de abril de 1941. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1941.

BRASIL, **Decreto-lei nº.7.087** de 27 de novembro de 1944. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1944.

BRASIL, **Decreto-lei nº. 7.332** de 20 de fevereiro de 1945. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1945.

BRASIL. **Lei nº 6.251** de 08 de outubro de 1975. Brasília, DF, 1975. Disponível em:  
<<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/42/1975/6251.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 27 dez. 2008.

BRASIL. **Lei nº 8.672**, de 06 de julho de 1993. Brasília, DF, 1993. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm)>. acesso em: 10 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.615** de 24 de março de 1998. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº 9.981** de 14 de julho de 2000. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9981.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9981.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.406** de 10 de janeiro de 2002a. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2008

BRASIL. **Decreto nº. 4.201** de 18 de abril de 2002b. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4201.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4201.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº.10.891** de 09 de julho de 2004. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.891.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.891.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.345** de 14 de setembro de 2006. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11345.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11345.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

BRASIL. **Decreto nº.6.187** de 14 de agosto de 2007. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6187.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

CAMPINAS (SP). **Lei nº10.396** de 27 de dezembro de 1999. Campinas, SP, 1999. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/showinglaw.pl>>. Acesso em: 15 nov. 2008.

CAMPINAS (SP). **Decreto nº 15.434** de 11 de abril de 2006. Campinas, SP, 2006. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/showinglaw.pl>>. Acesso em: 15 nov. 2008.

CAPÍ, Andre Henrique Chabaribery. **Lazer e Esporte nos Clubes Social-Recreativo de Araraquara**. 2006.127f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências da Saúde. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

CARVALHO, A. Melo de. **O dirigente esportivo voluntário**. Lisboa: Livros Horizonte, 1997.

CASA DE PORTUGAL DE CAMPINAS.. Disponível em: <<http://www.casadeportugalcamp.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

CÍRCULO MILITAR DE CAMPINAS. Disponível em: <<http://www.cmcamp.com.br/usuario/GerenciaNavegacao.php>>. Acesso em: 16 set. 2008.

CLUBE CAMPINEIRO DE REGATAS E NATAÇÃO. Disponível em: <<http://www.cluberegatas.com.br/v2/home.asp>>. Acesso em: 21 nov. 2008.

CLUBE CONCÓRDIA. Disponível em: <<http://www.clubeconcordia.com.br/historia.asp>>. Acesso em: 16 set. 2008.

CLUBE SEMANAL DE CULTURA ARTÍSTICA. Disponível em: <<http://www.clubecultura.com.br/>>. Acesso em: 21 nov. 2008.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CLUBES. **CBC**. Disponível em: <<http://www.cbc-clubes.com.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2008.

COSTA, João Paulo C. G. **O Esporte de Representação em Campinas: O papel dos clubes esportivos**. 2003. 71f Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003

CRUZ JUNIOR, Augusto, CARVALHO, Marly M., LAURINDO, Fernando José B. **Estratégia e Estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo. Gestão e Produção**. v.12, n.3, p.429-441, set.-dez. 2005.

CUNHA, Newton. **Dicionário SESC: a linguagem da cultura**. São Paulo: Perspectiva: São Paulo, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

DUMAZEDIER, Jofre. **Planejamento de lazer no Brasil: a teoria sociológica da decisão**. São Paulo: Sesc, 1980.

DURAN, Sérgio. Clubes de SP perdem 2 milhões de sócios. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 13 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2006/08/13/cid-1.93.3.20060813.9.1.xml>>. Acesso em: 10 mar. 2008.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 3ed. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

ESTEVES DE VASCONCELLOS, Maria José. **Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência**. 7 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua portuguesa**. 3ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Marieta de Moraes e AMADO, Janaína.(orgs) **Usos & Abusos da História Oral**. 5ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE TÊNIS. Disponível em: <<http://www.tenispaulista.com.br/>>. Acesso em: 23 dez. 2008.

GANANÇA, Alexandre Ciconello. **Associativismo no Brasil: Características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa**. 2006. Dissertação (mestrado em Ciência Política) Universidade de Brasília. UnB, 2006.

GUARANI FUTEBOL CLUBE. Disponível em:

<[http://www.guaranifc.com.br/sobre\\_o\\_guarani.php](http://www.guaranifc.com.br/sobre_o_guarani.php)>. Acesso em: 21 nov. 2008.

GONÇALVES, Alcindo. A Saga dos Clubes em Santos. **Revista Patrimônio, Lazer e Turismo: Revista Eletrônica**, UNISANTOS/COEAE. Santos, maio 2005. Disponível em:

<<http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/artigos.php?cod=29>>. Acesso em: 11 fev. 2007.

GRUPO DA SAUDADE DE CAMPINAS. Disponível em:

<<http://www.grupodasaude.com.br/>>. Acesso em: 16 set. 2008.

HEINEMANN, Klaus. **Sociologia de las organizaciones voluntarias: El ejemplo del club deportivo**. Tradução Magdalena Corra Solaguren. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1999.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Para tirar os pés do chão: corrida e associativismo**. São Paulo: Hucitec, 1999.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. Academias de ginástica como opção de lazer. **Revista Brasileira de Ciência Movimento**. Brasília, v. 11, n. 2, p. 49-54, jun. 2003.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007a

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007b

MEZZADRI, Fernando Marino. **A estrutura esportiva no Estado do Paraná: da formação dos clubes esportivos às atuais políticas governamentais**. 2000.169f Tese (Doutorado). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Programa Bolsa Atleta**. Disponível em:

<[http://portal.esporte.gov.br/snear/bolsa\\_atleta/lista\\_contemplados.jsp](http://portal.esporte.gov.br/snear/bolsa_atleta/lista_contemplados.jsp)>. Acesso em: 15 dez. 2008.

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1983.

NETO, José Moraes dos Santos. **Sob as sombras das Palmeiras Imperiais: História da Sociedade Hípica de Campinas**. Campinas: Pontes Editores, 2008.

OKINAWA. **AOKB Associação Okinawa Kenjin do Brasil**. Disponível em:

<<http://www.okinawa.com.br/aokb/revkyowa.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

OLIVEIRA, Paulo de Sales. *É o brasileiro associativo?* CELAZER. São Paulo: SESC, 1981. (Cadernos de Leituras, n. 13).

PADILHA, Valquíria. **Shopping Center**: a catedral das mercadorias. São Paulo: Boitempo, 2006.

PALOMBO, Darcy Maria Paschoal. **Clube Campineiro de Regatas e Natação**: Oitenta e dois anos de História – oitenta e dois anos de glórias. Campinas: Gráfica Bandeirantes, [2000].

PITTA, Regina Rocha. Administração entrega Certidão Negativa de Débito a clubes. **Portal da Prefeitura Municipal de Campinas**: Notícias, Campinas, 27 jun. 2008. Disponível em: <[http://www.campinas.sp.gov.br/noticias/?not\\_id=1&sec\\_id=&link\\_rss=http://www.campinas.sp.gov.br/admin/ler\\_noticia.php?not\\_id=18390](http://www.campinas.sp.gov.br/noticias/?not_id=1&sec_id=&link_rss=http://www.campinas.sp.gov.br/admin/ler_noticia.php?not_id=18390)>. Acesso em: 20 jul. 2008.

REQUIXA, Renato. **Sugestão de diretrizes para uma política nacional de lazer**. São Paulo: SESC, 1980.

RIEDE, Antonio Sérgio e BRAMANTE, Antonio Carlos. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão de Clubes Social-Recreativo baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: O caso das AABBs. **Licere**: Revista do Centro de Estudos de Lazer e Recreação, Belo Horizonte, v.6, n. 1, p.29-45, 2003

SEVCENKO, Nicolau. A capital irradiante: técnica, ritmos e ritos do Rio. p.513-619. In NOVAIS, Fernando (coord. da coleção) SEVCENKO, Nicolau (org.). **História da vida privada no Brasil**. V.3. São Paulo; Companhia das Letras, 1998.

SILVA, Marcos Ruiz. **Lazer nos Clubes Sócio-Recreativos de Curitiba/PR**: a constituição de práticas e representações sociais. 2007. 143f. Dissertação (mestrado).UFPR. Curitiba, 2007.

SINDI-CLUBE. **Sindicato dos Clubes do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.sindiclubesp.com.br/>>. Acesso em: 17 set. 2008.

SOCIEDADE GERMANIA. Disponível em: <<http://www.sociedadegermania.com.br/oclube.htm>>. Acesso em: 15 set. 2008.

SOCIEDADE HÍPICA DE CAMPINAS. Disponível em: <<http://www.hipica.com.br/cms/home.asp>>. Acesso em: 16 set. 2008.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TUBINO, Manoel Gomes. **500 anos de Legislação Esportiva Brasileira**: do Brasil - colônia ao início do século XXI. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

VERZINASSE, Rogério. Ponte Preta: a emoção do futebol. **Correio Popular**, Campinas, 11 ago. 1998. Disponível em: <<http://pro-memoria-de-campinas-sp.blogspot.com/2007/08/personagem-associao-atltica-ponte-preta.html>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

WISSENBACH, Cristina C. Da escravidão à liberdade: dimensões de uma privacidade possível. p.49-130. In NOVAIS, Fernando (coord. da coleção) SEVCENKO, Nicolau (org.). **História da vida privada no Brasil**. v.3. São Paulo; Companhia das Letras, 1998.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor,

Temos a satisfação de convidá-lo (a) a participar da pesquisa de Mestrado sobre os Clubes Sociais Esportivos e Recreativos da cidade de Campinas, da pós graduanda Beatriz Leme Passos Carvalho, orientada pelo Profº Drº Jorge Sérgio Pérez Gallardo, que faz parte do Programa de Pós Graduação da Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

A pesquisa tem como objetivo principal analisar os Clubes Sociais Esportivos, sua história, sua trajetória e as mudanças sofridas ao longo do tempo, relacionando-as a atuação do professor de Educação Física neste contexto. Para tanto serão aplicadas entrevista semi-estruturadas, instrumento escolhido para coletarmos os dados necessários

Os procedimentos para a aplicação da pesquisa envolvem a participação do sujeito na entrevista, respondendo às perguntas previamente elaboradas. As entrevistas são feitas pessoalmente pela pesquisadora, seguindo data e horário estabelecidos em comum acordo entre as partes.

Ressaltamos que todas as informações fornecidas serão tratadas em absoluto sigilo e que todos os participantes serão reconhecidos numericamente, tornando-se assim anônimos. Não há nenhuma forma de reembolso de dinheiro, já que a participação é voluntária e sem custos.

O participante terá uma cópia deste Termo (Termo Consentimento Livre e Esclarecido) a seu dispor, sendo que para qualquer dúvida, reclamação ou necessidade de contato, este poderá ser feito diretamente com a pesquisadora responsável: E-mail: biapassoscarvalho@terra.com.br, telefone: (19) 81332003.

<b>DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA</b>	
NOME.....:	.....DOCU
MENTO DE IDENTIDADE Nº .....	SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
DATA NASCIMENTO .....	E-MAIL:.....
ENDEREÇO:.....	,BAIRRO:.....CIDAD
E:.....	TELEFONE:(.....).....

Considero-me suficientemente informado do tema que envolve a pesquisa. Declaro concordar em dar informações a meu respeito, sabendo que está garantido o esclarecimento do que quer que julgue necessário a respeito e que receberei cópia deste termo. Declaro permitir a divulgação de meu nome como sujeito da pesquisa, na condição de que estará assegurado o sigilo pessoal quanto aos dados obtidos, na omissão da autoria específica das respostas, não sendo associado meu nome de maneira direta às mesmas, bem como a liberdade de recusar a participar ou retirar o consentimento, em qualquer momento, sem penalização e prejuízo.

Campinas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito participante da pesquisa

## APÊNDICE B

### CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO MOTORA

Cidade Universitária "Zeferino Vaz", 05 de novembro de 2007.  
Faculdade de Educação Física

Prezado (a) Senhor (a)

Venho por meio desta solicitar bons préstimos de Vossa Senhoria, no sentido de permitir que a aluna de Mestrado Beatriz Leme Passos Carvalho, RA 880132, regularmente inscrita no programa de pós-graduação da FEF/Unicamp, sob minha orientação, tenha acesso a documentos e estatutos deste Clube, assim como também possa entrevistar dirigentes e professores, a fim de coletar dados para sua pesquisa.

Agradeço a oportunidade e renovo os protestos de estima e apreço.  
Cordialmente.

Prof. Dr. Jorge Sérgio Pérez Gallardo  
Orientador responsável

Faculdade de Educação Física – Departamento de Motora  
Caixa Postal 6134 – CEP 13083-970 – SP – Brasil  
Fone (019) 37886618

## APÊNDICE C

### TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

#### ENTREVISTA 1 – CLUBE 1

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

O clube é uma agremiação, é um lugar onde você encontra os amigos. Esse clube é familiar. Você veja, mesmos nas festas, réveillon e outras, você não encontra só casais, as pessoas trazem os filhos, crianças de 1 e 2 anos.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

Encontrar amigos. Em primeiro lugar, se a pessoa quer ficar sócio do Clube 1 é porque ele tem amigos aqui, e depois por causa do que ele pode encontrar no clube. Hoje nós temos uma gama de serviços variados. Tem aulas de esporte, tem gastronomia, tem restaurantes, temos bons restaurantes, tem toda a parte social, com festas. Por exemplo, a sua área (referindo ao pilates), hoje um sócio pode fazer aula de pilates a R\$ 32,00 por mês, quanto isso não custa lá fora? Muito mais, não é? Aqui tem aula de gastronomia, o que pegou muito bem, é um sucesso hoje, temos as festas, toda a parte para as crianças. O associado tem amigos aqui. Acredito que ele vem ao clube por dois motivos: os amigos e pelos serviços que são oferecidos.

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

Quem é sócio não quer deixar de ser, nem sempre foi assim, mas hoje nós temos 2 títulos somente à venda.

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

Eu acredito que sim. Primeiro essa grande mudança em 1963, onde o clube passou a ser um clube com muitos esportes, um clube voltado para o esporte e não só para o H. Depois disso eu acho que as próprias mudanças da sociedade que refletem no clube, as modalidades, as coisas que mudam como um todo mesmo, que não acontecem só dentro do clube. Há uma adaptação natural a vida cotidiana. Um bom exemplo disso é o Badminton. Eu era diretor de patrimônio, faz pouco tempo, e o Badminton era uma brincadeira de um grupo de sócios, todos amigos, ninguém mais ligava pra isso. Na semana passada, ou esses dias atrás, a gente teve aqui uma etapa, um circuito, uma competição que faz parte de um evento maior de Badminton, que o clube sediou, e tinham aqui mais de 350 pessoas jogando. Quer dizer, em pouco tempo, muito rápido mesmo, um esporte que quase não existia de repente apresenta esse volume todo. Isso é reflexo do que acontece, das mudanças que estão sempre aparecendo.

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

Eu acho que sim. Se você pensar, por exemplo, no clube numa quinta feira a noite: poderia ser um lugar morto, sem nada acontecendo, mas não é assim. Se você vier aqui numa quinta feira vai ver gente no restaurante do clube, pessoas que vieram para jantar, comida boa, amigos, tem gente que veio tomar uma cerveja com os amigos. Você tem um lugar onde estão seus amigos e tem segurança. Você vai no mesão (ambiente com uma cozinha equipada e uma grande mesa) tem gente lá, com grupo de amigos jantando, ou

numa confraternização, tem gente no espaço gourmet, tem gente nas quadras, **nossa, tem gente em todo lugar**. Em todas as quadras estão acontecendo jogos, no tênis, no futebol, no ginásio, na sauna, o sócio vem ao clube, ele está aqui. Agora, os problemas hoje em dia estão acontecendo na piscina e na musculação, esses são os dois gargalos atualmente. A piscina já não atende mais, vamos ter que expandir, e a musculação a mesma coisa. Tem muito associado, não estamos dando conta. Hoje a musculação é um grande gargalo que vamos ter que resolver. O estacionamento dos carros vai ser um problema, tenho certeza, mas por enquanto, estamos quase no limite mais ainda está funcionando. O sócio ainda não precisa parar o carro na sauna e descer até aqui, mas isso vai acontecer. Por enquanto ainda comporta. Já a musculação não, é um problema que já está estabelecido. O próprio pilates, se tivesse mais espaço, não daria certo? É a sua área, não tem a lista de espera? Então é por aí. O clube tem que oferecer mais.

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

Eu acho ótimo. Acho que aqui o sócio tem todo o lazer que ele precisa. A gente pensa em quatro grandes departamentos, o esporte, o cultural e o social. Acho que o que oferecemos de lazer está completo, ele (o sócio) tem tudo aqui.

Acho importantíssimo. O esporte movimenta o clube. Hoje nós temos 7500 pessoas que praticam esporte no clube, se você pensar que temos 15mil e poucas pessoas como sócios, você percebe a importância do esporte. Mas nós acreditamos, a preocupação hoje é com a iniciação esportiva. Nós entendemos assim, espero que essa idéia continue. Nós acreditamos que o esporte que é feito no clube deve ser aquele que as crianças praticam, aquele em que as crianças aprendam a praticar um esporte. Nós temos hoje em todas as escolinhas das modalidades 2500 crianças inscritas, é muito. Isso pra mim é um sucesso e é assim que a gente quer que seja feito o esporte. Nós não queremos ter que pagar para uma equipe de basquete ir pra Recife jogar, nós queremos é ver a criança aprendendo a jogar basquete. Não queremos esporte profissional aqui. Se o cara for muito bom no basquete, ele aprendeu aqui e se tornou um talento, a gente não pode ajudá-lo, ele vai ter que procurar outro lugar para jogar, porque não é nosso objetivo. Agora, tem clubes que investem nisso, como o Pinheiros, aí é diferente, você vai ter a captação de patrocínio, vai ter um incentivo e investimento na competição e no atleta profissional. Nós não estamos interessados nisso.

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Acho interessante, acho que pode ajudar. Nós até agora não nos beneficiamos com nada, mas acho que ajuda. Nós estamos apresentando um projeto. O pessoal da confederação Brasileira de Clubes, da CBC, está ajudando e a gente já apresentou um projeto, mas não sei como está agora.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Eu acho que o clube caminha para ser um grande braço da comunidade para auxiliar a família. Acho que ele deve cada vez mais atender ao associado no sentido de se tornar um lugar em que a pessoa possa encontrar tudo que ele precisa. É assim que tem sido, você veja os grandes clubes de sucesso em São Paulo como o Paineiras e o Hebraica. Quer um exemplo? O clube daqui a pouco vai ter uma escola dentro dele. A mãe vai trazer o filho aqui e a criança vai para escola, depois ela tem um lugar para almoçar, depois ela vai fazer esporte, quer dizer, ela vai poder contar com isso pra tudo. A criança vai passar o dia inteiro aqui, vai ter tudo que ela precisa e o sócio vai poder contar com isso. Acho que

caminha nesse sentido, um lugar onde você possa passar todo o seu dia, onde você tenha de tudo.

## ENTREVISTA 2 – CLUBE 2

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

Eu vejo assim, o clube pode até fazer parte da família das pessoas, porque dentro do clube você tem a convivência com outras pessoas, tem os amigos, tem a área de lazer, o clube proporciona saúde, divertimento, satisfação. Tem a convivência das pessoas, do ambiente, afinal é um clube familiar. Quando alguém entra no clube a primeira pergunta sempre é sobre as atividades para a família, então o clube envolve várias atribuições, ele não é só esportivo, é tudo, é um conjunto de coisas que transforma o clube numa área de lazer e divertimento. Eu não conheço os outros clubes, acho que cada um tem sua sociedade, temos que respeitar cada um.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

Primeiro, muitas vezes, é porque ele já tem alguns amigos que são sócios, claro o associado também chama seus amigos. Tem também o convívio social, os grandes bailes. Eu acho que hoje o Clube 2 é um clube completo, a pessoa vem aqui e pode praticar esporte, para quem gosta de cultura tem a biblioteca, é um clube que atende todas as necessidades das pessoas em todas as áreas, podemos dizer que o clube é globalizado. É um prazer para o sócio ver seus filhos convivendo com outras crianças, tirando o filho do ócio, você vê tanto por aí jovens drogados ... Os pais procuram por causa dos filhos, para tirar o filho da rua, do vídeo-game, só do convívio da casa, e traz o filho para o clube. A partir daí a esposa também começa a se interessar pelas atividades oferecidas. Tem muitos fatores que trazem as pessoas para dentro do clube. Hoje em dia, você veja, as empreiteiras pegaram um vácuo dos clubes e entraram nessa de construir um verdadeiro clube no condomínio, só que não é igual clube, é só você ver que a pessoa mora num lugar com uma área de lazer grande, com piscina, **só que ninguém vai na piscina**, a pessoa vai no clube que é sócio.

O que é que faz a diferença entre os dois ambientes?

São os amigos, a convivência. Num condomínio você muitas vezes não conhece nem sequer seus vizinhos, no clube você sabe quem são as pessoas. O clube não tem nada a ver com esses condomínios, ele é muito mais que isso. O clube é diferente.

Tudo o que eu consegui na minha vida, desde conquistas pessoais, minha formação, eu devo muito para o clube. O clube tem regras que devem ser seguidas e a pessoa tem que aprender. Eu fiquei sócio com 12 anos e hoje tenho a satisfação pessoal de ser o presidente, mas nunca me passou pela cabeça isso, nem diretor, acabei sendo diretor por causa dos meus filhos. O clube faz parte da minha história. A formação é o mais importante. O atleta formado dentro de um clube é sempre uma excelente pessoa. Eu nunca vi um associado de clube matar alguém, você nunca leu que um sócio de determinado clube matou alguém, da mesma forma que pessoas drogadas, também na tem! Pode acontecer, mas é difícil. O esporte e a convivência fazem isso....

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

Em 2003 quando eu assumi a presidência, todos os clubes estavam perdendo espaço, isso em todo o Brasil, você pode perguntar em qualquer clube.

-Por quê?

Porque estava todo mundo interessado nas academias. Então os clubes se uniram e começamos a pensar no que fazer, e se existe uma academia muito boa em Campinas, porque o meu clube não pode ter uma academia melhor ainda? Nós percebemos que deveríamos investir nisso, e assim todos fizeram academias e nós conseguimos segurar nossos sócios. Você veja 3000 sócios não é pouco, mas antes de 2003 a gente tinha 3200 e chegamos a ter 2700 associados. Mas você veja que teve clubes que perderam 1000 a 1500 associados. Mas os clubes acordaram e de 2003 para cá a gente conseguiu passar por essa etapa...

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

O clube é um prestador de serviço, e isso vai ser cada vez mais. Existem clubes hoje no Brasil que tem até despachante dentro do clube, se você precisa de um documento é só dar para o despachante que está dentro do clube. Outros têm lavanderia, como é isso, o sócio vem duas vezes por semana ao clube, então traz a roupa para lavar num dia e pega dois dias depois, então é isso. O clube nada mais é que um prestador de serviços. Hoje a portaria é toda controlada, você sabe quantos entraram e a que horas, por isso eu falo, você pode ter um processo gestor (gerenciamento e controle) em tudo do clube, quer seja no fluxo das pessoas, na parte de administração, na parte financeira, na academia, aliás hoje o boom do clube é a academia. Mas o clube não mudou, nada. O Clube 2 sempre foi familiar e a gente sempre teve famílias importantes aqui, famílias importantíssimas para Campinas. Ele somente se adequou, ele foi agregando serviços. Se ele parasse no remo, hoje a gente não estaria aqui. Eu sempre falo que o Clube 2 é o primeiro clube de alguns, mas é o segundo clube de todos. É só você pegar alguém que é sócio de outro clube, e se ele foi atleta, ele passou por aqui. O Clube 2 sempre foi celeiro de atletas, até hoje, nós fomos fortes no esporte e a gente sempre investiu no esporte. Ele sempre foi assim, familiar e investir no esporte.

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

A gente está procurando cada vez mais de colocar serviços dentro do clube. Nosso associado não quer mais vir para o clube e depois ter que procurar outra coisa em outra empresa. Por exemplo, a gente não tinha turismo, hoje temos e é um sucesso. Fomos para cidades históricas, fomos para a Argentina. E isso é para não sócio também, é só pagar. Como ele participa, ele pode até, a partir dessa atividade, vir a ser sócio do clube. Não existe mais aquilo de só entrar sócio novo no verão. Os atletas militantes também, depois que se envolvem no esporte, muitas vezes passam a ser sócios também com suas famílias, porque antes nem sabiam como funcionava um clube. ... Hoje nós temos 3000 sócios pagantes como sempre, sempre girou em torno disso, e nós temos 4% de inadimplência só.

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

O clube tem que ter gente, senão ele não existe, e para você ter gente, você tem que ter esporte. Lazer é ir na piscina, e pegar um livro e ficar lendo aqui no clube, é ir ao clube de campo fazer um churrasco, que melhor que isso? O clube, além de tudo, ele proporciona um lazer maravilhosos por causa do clube de campo. Porque é assim, o clube é feito de panelinhas, tem a panela da segunda feira, da terça feira, da quarta, do pessoal da manhã, da tarde, se você for num domingo lá na sede de campo você não precisa nem procurar, você já sabe até onde encontrar a pessoa que você está procurando. Isso é lazer,

a pessoa, por exemplo, só vem no clube para tomar sauna, paga o clube todo mês e só usa a sauna toda sexta feira e isso para ele é sagrado.

Não adiante ter evento social, um evento social é feito a cada trinta dias e você movimentava 300 pessoas se muito, agora com o esporte não, você tem gente o tempo todo dentro do clube, e quanto mais modalidades esportivas para todos os públicos, melhor, mais pessoas dentro do clube. O conceito de que o militante tira o lugar do associado é completamente furado, pelo seguinte: o militante ele veste a camisa do clube, ele é selecionado, ele vai me trazer títulos, porque é impossível eu formar uma equipe só com sócios, isso eu sei pela minha experiência, além disso os clubes tem que ter militante como contrapartida para não pagar o IPTU. Eu tenho 200 militantes, eu tenho o maior apreço por todos eles. Tem esporte aqui que quase não tem associados, só militante. Eu nunca vi ninguém reclamando que esses militantes tiraram o lugar do filho deles, afinal de contas o militante está contribuindo com o clube. Eu só ganho com os militantes, imagina a promoção que esses atletas trazem, imagina quanto custa uma reportagem de página inteira falando no clube no jornal? Isso é propaganda pro clube, e quem me deu foram os militantes. Amanhã vem uma senhora aqui procurando tal esporte pro filho porque leu no jornal que aqui tem uma equipe que ganhou determinado campeonato

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

**Ajuda muito.** Bom, primeiro o clube tem que fazer um projeto, daí as ONGs pegam montam um CGC e mandam o projeto para a prefeitura. Por exemplo, sai um projeto para a Ginástica, sai uma verba, a ONG pega e põe esse projeto para acontecer no clube. Eles pegam a atleta lá longe e trazem para treinar no clube. O dinheiro vai para as ONGs que pagam as atletas, compra material, que fica no clube, então é um incentivo muito bom. Eu, particularmente faria uma relação direta entre a prefeitura e o clube, seria muito melhor, não precisa dessa triangulação. Eu acho, por exemplo, que cada clube deve fazer um esporte, a prefeitura pagaria para isso, cria uma auditoria pra isso para controlar cada equipe em cada clube, o Clube 1 faz Basquete, o clube 2 faz natação e assim por diante. Esse fundo é interessante, foi usado no ano passado, eu tenho também o bolsa atleta, usado pelas meninas da luta de braço. O timemania, através da CBC, a gente recebe 1% vem para os clubes sociais, mas esse dinheiro ainda não chegou. Os times da Timemania tiveram que fazer um acordo violento para pagarem os impostos atrasados com o INSS para poderem participar. A Timemania tem ajudado, ela colabora no sentido de ajudar os clubes a zerarem suas dívidas, pelo menos até agora. A lei do esporte é interessante (referindo-se a Lei de Incentivo ao Esporte) eu mesmo mandei agora para Brasília dois projetos, mas só podem participar os clubes que estiverem em dia com o governo INSS, FGTS e com o IPTU da prefeitura. O Clube 2 tem condições de pleitear esse incentivo, eu não sei os outros clubes de Campinas, mas o Clube 2 tem, se vai ser aprovado ou não é outra história. Só que a captação do dinheiro da Lei é um pouco complicada, por que você tem o prazo de um ano para conseguir captar o dinheiro e que dá esse dinheiro são as empresas, os bancos. Tem muito dinheiro para pegar lá, mas ninguém pega, porque ninguém sabe. Nós queremos pleitear isso, nosso projeto está pronto, o difícil é captar. E tem mais, quem captar o dinheiro vai ganhar 5% do montante. Se você não captar o dinheiro, você não faz o projeto.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Eu acho que o Clube 2 está no caminho certo. Nós contratamos uma empresa para a gente mudar o sistema do clube, eles são uma espécie de auditores. Essa empresa nós disse que dos clubes atendidos por eles, o Clube 2 tem um padrão muito bom, isso quer dizer o que, que a gente não precisa mudar o rumo do barco, precisa sim, como eu te falei, criar as vezes mais serviços para o associados, mas mudar o rumo não! Eu acho que nós conseguimos um equilíbrio, do número de associados. A contratação desse pessoal foi bem nesse sentido, para percebermos se estamos fazendo certo, e parece que estamos.

### ENTREVISTA 3 – CLUBE 3

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

É um local de associação, de livre associação, de livre adesão, que congregam pessoas com um propósito, conforme sua origem, Hoje em dia há a tendência das pessoas procurarem, buscarem o clube no sentido de ter um lugar para o lazer e recreação que traga principalmente segurança, e isto tem sido a marca deste bloco, isso com um bom custo/benefício que tem que ser analisado. Alguns procuram algum tipo de segregação social e econômica conforme seu perfil, que é muito pouco hoje em dia, mas ainda há, mas a grande maioria se associa a um clube para buscar um lazer e recreação para a família, voltado mais para famílias com filhos, que é o caso do Clube 3, porque quem nos procura são casais com o primeiro filho ou segundo pequeno, jovens casais.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

Esporte e Lazer. E crescente também segurança. A segurança é importante é o que se encontra dentro dos clubes, pois tem regras aqui dentro, o indivíduo tem segurança aqui dentro, porque há regras. Existem clubes que tem regras rigorosas para a admissão de novos sócios, isso conta a favor, é uma espécie de segregação que busca segurança, é isso. Hoje em dia a gente acredita que o associado analisa o custo/benefício, uma análise da quantidade que você oferece a ele, junto com a taxa de manutenção... e qual o serviço que você oferece. Se ele não fizer uma conta na ponta do lápis e achar bom, ele não fica. Por exemplo, o mesmo curso no Cambuí que tem no café cultural (se referindo ao ciber café de dentro do clube) custa R\$ 120,00, aqui custa R\$ 44,00. Tem sócio que entro só por causa do curso de idioma, e isso foi mérito, a pessoa que veio e ganhou o clube como cortesia, praticamente....é isso a gente tem que oferecer serviços. Por exemplo, o ciber café tem tido 900 sócios por mês passando por lá, anotado o número de sócios! a gente nem imaginava. E o que tem que acontecer é agregar qualidade, uma internet, um *Wi-Fi*, uma piscina legal, e seguro, você ter certeza que seu carro está num estacionamento seguro, que eu estou tranquilo, e pode ter certeza que se for acontecer alguma coisa, é numa escala muito menor. Você não escuta de falar de homicídio dentro de clube, isso é um dado, faz trinta anos que eu frequento clubes e nunca ouvi falar, isso é um dado fortíssimo.

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

A diminuição foi de 30% nos últimos cinco anos. A gente perde sócios hoje para shopping center, o menino fica aqui frequentando as escolinhas, até 17, 18 anos, depois vai querer passear, vai pro shopping, e depois que ele conhece o shopping... O shopping é o capitalismo puro, é difícil combatê-lo, ele tem uma propaganda grande, ele tem lojas de tudo, mas como nós vamos fazer concorrência, vamos trazer lojas de departamento, de roupas aqui para dentro? talvez, pode até ser uma tendência, há clubes em São Paulo que

vão colocar mini-shoppings dentro deles, e nós estamos pensando em montar um aqui, porque se for manter o sócio no clube, pode ser interessante, pode acontecer com um custo menor e aí o associado faz a conta na hora, mas tem que ser um serviço de qualidade, o sócio hoje em dia tem noção do que é qualidade. Outra coisa que é principal, nós observamos isso, tem sócio que mora em condomínio, mas vem aqui, ele busca convívio social, a gente tem que investir mais no convívio social, é obrigatório ter, ele vai pro condomínio pra dormir, não existe convívio social, vira um tédio, pode ver, qualquer um, vira dormitório. Quem tem esse *expertise*, esse *know how* é o clube, pode ser qualquer festa, desde o baile da terceira idade até as baladas dos jovens, o clube sabe fazer isso

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

Hoje nós estamos tentando recuperar essa diretriz que a cultura artística motivou, confesso que é um trabalho difícil, porque foi se perdendo, a nossa área da educação física mesmo, tomou conta com essa estória do corpo, qualidade de vida, da educação física, isso está tão forte que virou mesmo uma marca, um lugar reservado para o esporte, o lazer e o convívio social, que a cultura se perdeu, se você for ver acultura artística mesmo, isso se perdeu. Pode ser por causa dos presidentes, se você tem um contador como presidente, um advogado, essa pessoa não vai achar que isso é importante. Por exemplo, você pode ter exposições, saraus, passeios a museus, ao museu da língua portuguesa em São Paulo, super moderno, agora está com Machado de Assis, ou então homenagens a grandes artistas brasileiros, comemorações de nascimento... Essa vida cultural se perdeu um pouco. O ideal não é tornar essa vertente cultural o norteador, mas tem que ter a tradição, por exemplo, a arquitetura, a literatura, a música, a dança. Isso tudo nada mais é que usar a cultura para promover o convívio social, voltamos de novo no convívio social. Isso seria voltar às origens, como discutir política, isso não existe, as pessoas tem um preconceito com isso, pensam em política partidária, mas o clube foi criado para isso, grandes personagens fizeram parte do Clube 3, discutiram aqui o final da escravatura, foi criada a maçonaria, o Culto à Ciência, o Campos Sales foi presidente, isso tudo é política, uma concepção maior da política. O clube reflete a necessidade da sociedade, até porque ele é formado pelos vários estratos sociais, não tem como fugir a regra, então o mesmo drama que passa a cultura do Brasil, provavelmente acontece também no clube.

Agora, as mudanças, são saudáveis, mas eu acho que não pode perder as características. (...) é isso, você tem se adaptar, mas sem perder as suas características. O povo oriental tem um pensamento que é “ser flexível é permanecer”, é bem isso. Na minha filosofia, eu acho importante ser flexível, e entre a cultura do esporte, a cultura como um todo vai sendo colocada ... A oferta de serviço é uma característica que não tem volta, a gente tem que oferecer serviços, a gente tem que oferecer outros serviços, nutricionista, ..., outros serviços além só do esporte, o Clube 3 pode ter costureira...se for o caso, estou até pensando em trazer a ‘sapataria rápida’, eu acho que ia dar certo, ainda vira. A gente só breiou a história do lava - rápido porque o pessoal do tênis contestou, eles são da oposição, seria perto das quadras deles, eles iriam construir o lava rápido lá embaixo com mais dois banheiros em contrapartida, mas o povo por causa da eleição, **contestou tanto**. porque iria ter produto químico, onde seria jogado, sei lá mais o quê, é lógico que seria tratada biologicamente a água, já tem duas estações para tratar o esgoto, mas a gente vai rever. Tudo vai ter, e isso é que é legal, porque senão ele não fica no clube

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

A gente tem que resistir a algumas tentações, a gente tem que segurar os modismos. Eu acho que o presidente, e digo isso tranqüilo depois de três anos de gestão, ele poderia se perder se atendesse aos modismos, e o que é isso? Por exemplo, os associados começam a pedir quadras de tênis, várias, e você vai construindo, como quando surgiu o Guga (Kuerten), aí depois passa esse modismo, e as quadras ficam vazias, e você faz o quê com todas aquelas quadras de tênis. Aí tem o modismo do vôlei, se constrói quadras de vôlei e depois? Você tem que atender um pouco a demanda sem perder a noção da sustentabilidade e atender ao sócio, na demanda esportiva e nos serviços, então é isso, o duro é que no clube você trabalha com várias faixas etárias, a criançada quer uma coisa, o pai quer outra, tem os idosos que também precisam ser atendidos, eu aliás, acho que o grande futuro é atender aos idosos. Mas, de qualquer forma, tem que saber que qualquer estabelecimento que se construa, isso é até um dado meu, ele vai consumir ao ano 10% do seu valor para a manutenção, então em dez anos você vai gastar o mesmo valor que gastou para construir. Então tem que pensar bem, você tem que atender a demanda dentro do porte do seu clube, mas tem que atender. Mas falta bastante, para não perder mais sócios.

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

É o ócio, né? Aquele momento que todo cidadão tem direito. E onde eu vou exercer meu ócio? no clube, é o local ideal. Agora o esporte é um serviço que a gente oferece, e financeiramente falando, praticamente o esporte é a base que mantém o pagamento da taxa de manutenção, é porque o sócio está no clube? por causa do esporte, então automaticamente é ele que tem mantido o clube. O nosso esporte, por força do nosso estatuto, a prioridade é o lazer, recreação, atividade culturais e depois o esporte competitivo desde que haja patrocínio, e isso está assegurado no estatuto, e se você quer atender a grande massa tem que ser assim, porque o atleta de um certo nível, é um ou dois, jamais você vai poder ter um orçamento significativo para um ou dois. O compromisso aqui é com as crianças, com o esporte de base, daí se identificou um atleta tem se pensar para onde ele vai, as autoridades publicas tem que solucionar isso. O esporte de base a gente consegue dar para ele. Alto rendimento seria o quê? um atleta para cada três ou quatro clubes de Campinas? A cada 2 ou 3 mil sócios você identifica um bom em alguma coisa? É por aí. Dificilmente hoje em dia, pela própria realidade dos clubes, não existe esse retorno, não existe você ter um atleta e isso ter trazido mais sócios.

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Isso não chega nos clubes, como foi comprovado pela olimpíada, o dinheiro não chega onde tinha que chegar que são os clubes. Através da CBC nós estamos nos organizando, a timemania ela é praticamente para os times de futebol, e os times esportivos precisam estar em dia com a CND (Certidão Negativa de Débito) então quem mais precisa são justamente os clubes que estão devendo impostos, herdados de outras gestões, então não estamos usufruindo, e a Lei de Incentivo ao Esporte é a mesma coisa, precisa de CND em dia, o que é preciso é um projeto que ao mesmo tempo equalize essa dívida e chegue dinheiro para dentro dos clubes, porque com dinheiro ou não, nós somos a base do esporte, ou seja, o próprio Ministério do Esporte viu que chegou errado o dinheiro que ele investiu e hoje entende que tem que mandar o dinheiro direto para o clube, de alguma forma. O resultado fraco da olimpíada pode ser um reflexo de que muitos clubes pelo Brasil afora tiveram que começar a pagar IPTU e deixaram de investir no esporte de ponta. Se a gente deixar de investir aqui no S. acaba o esporte no Estado de São Paulo, e a

gente mantém por puro heroísmo, por tradição, porque tem a ver com a história do clube, etc, mas há limites, tem uma hora que não vai dar mais. Acho que os projetos estão sendo perdidos no meio do caminho porque as pessoas que tratam disso não tem *expertise* no esporte, porque o dinheiro sai e não chega onde interessa que é ajudar os clubes.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Ele caminha para trabalhar com quadro resumido de associados, nós por exemplo, poderíamos ter 4500 titulares, no entanto temos pouco mais de 1500, essa é a realidade. Até 2000 é uma meta difícil de alcançar porque todos os clubes se tornaram prestadores de serviço e há concorrência. Mas o futuro é o seguinte, novos desafios virão, de lazer, recreação, é tudo muito dinâmico, mas o clube tem que atender a demanda da família, é ainda o mais forte, os clubes tem que insistir em atender as famílias, de todos os tipos, a família grande, a pequena, a de hetero ou não, a do deficiente, etc, e ainda se preocupar em não vender título de qualquer jeito porque aquele sócio tradicional cuida do clube muito mais que aquele que passa por aqui. Acho complicado abrir para sócio contribuinte porque a relação vai ser outra, ele será só um consumidor, com rotatividade maior, outras expectativas, inclusive de boletins de ocorrência acontecendo mais, essa alternativa é imediata, mas tem que se pensar a longo prazo.

#### ENTREVISTA 4 – CLUBE 4

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

O clube é um espaço onde as pessoas vem em busca de lazer, de melhoria de qualidade de vida, de sociabilidade, então eu considero o clube um espaço especial, onde pessoas que tem afinidade, essas pessoas vem e se congregam. Aqui temos quase 5 mil associados, se você multiplicar por três, tem o esposo, a esposa, o filho, as vezes dois filhos, olha só, são 15 mil pessoas gravitando em torno do clube, é bastante gente.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

O que traz a pessoa para o clube é o seguinte, isso eu falo pra você, se nós soubermos fazer, e isso foi uma das primeiras coisas que eu fiz quando assumi aqui é perguntar para o associado o que ele quer do clube. Pergunta: o que você quer que tenha no clube, o que você gostaria de fazer? Então o associado fica aqui, porque ele encontra o que ele busca, então eu até tenho colocado para os associados, feito uma campanha, para que ele venha falar com o presidente, venha falar com o diretor de relações públicas, venha dizer que esporte quer praticar, qual é o lazer de sua preferência, e quando ele encontra no clube, ele, sua esposa, seu filho, uma área que ele gosta, ele fica. Por exemplo, tem gente que vem ao clube só para almoçar aos domingos no restaurante, tem gente que gosta de pescar aqui no nosso lago, tem gente que só gosta da sauna, tem gente que vem aqui porque é esportista, futebolista, e aqui tem tantos esportes, então é isso ele tem que encontrar o seu espaço, quando ele sente prazer de vir aqui, ele fica. O clube 4 é uma área campestre dentro da cidade, então a pessoa vem, estaciona aqui dentro, ela tem uma variedade de edificações, quadras, parque aquático, então quando ela encontra uma área em que se sinta bem, ela fica aqui.

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

Ele se socializa, lá no condomínio ele não tem os amigos que ele tem aqui. O filho dele não tem os amiguinhos que ele tem aqui. Aqui ele tem uma gama de amizades muito

maior. Talvez o camarada do condomínio seja uma pessoa que ele vê todos os dias e todas as horas, mas não é amigo, aqui se forjam verdadeiros amigos.

Então é isso, respondendo a sua pergunta, o que faz o associado estar aqui, são particularidades que o clube dá, e a frieza do condomínio não te dá, particularmente no que tange aos amigos, a socialização, as crianças terem amigos aqui, essa é a sorte do clube, ele vai ter uma gama maior de ofertas do que o condomínio, e a pessoa as vezes quer sair daquele claustro que ele vive lá, porque o condomínio é muito bom na questão da segurança, mas na verdade ele fica é preso lá dentro.

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

Embora o Clube 4 seja um tanto conservador, cada presidente que passou por aqui trouxe uma dinâmica, e os tempos são de mudanças. Um presidente que passou por aqui, por exemplo, era voltado para construções, outro era voltado para a infra-estrutura, manutenção, agora ele vai completar 50 anos na minha gestão e eu acho que o clube 4 sempre foi se adaptando para melhor, ele foi se ajustando, foi se abrindo, criando mais tipos de associados, vamos agora criar outros tipos de associados, foram feitos convênios, somos agora assistidos pelo sindi-clube, ... eu acho que houve uma adaptação, sem perder aquela característica própria, mas a evolução sempre foi para melhor, uma adequação a sociedade e aos tempos. Eu acredito que o papel que ele representa foi variando ao longo dos tempos. O clube hoje em dia é procurado pelas pessoas que buscam o lazer e a qualidade de vida, mas em tempos anteriores não era assim, ou não era tão grande o número de associados como é hoje, por exemplo, a hidroginástica tem 1000 alunos inscritos, e mais de 500 na lista de espera, na musculação também, se bem que custa R\$ 29,00, mas a procura pelo vigor físico, pela academia, pela musculação, é um tal de pilates, é alongamento, é tanta coisa, e eu acho isso, que o associado também procura o clube com outros olhos, é o olho da estética e tal. Eu acho que antigamente as pessoas vinham aqui para fazer piquenique, hoje em dia é assim, são os tempos, com o aspecto saudável das coisas, eles vêm aqui para fazer caminhada no lago, para ir à musculação, vem fazer esporte, a turma vem aqui para malhar, e antes vinha a família para o piquenique e para a pescaria.

Os clubes deixaram de ter aquele caráter ... vamos dizer assim, de uma reunião de amadores, de amigos, hoje em dia os clubes se transformaram em empresas, os associados passaram a ser clientes cada vez mais exigentes, e a gente para poder manter um clube de maneira satisfatória, atendendo essa clientela cada vez mais exigente, podendo arcar com as responsabilidades de nossa folha de pagamento, nós temos que descobrir maneiras de fidelizar esse cliente a todo momento, né? Então as coisas agora mudaram, viu? antigamente era, e eu fui diretor algumas vezes, ..., eu me lembro, os associados, eles eram assim... eram menos exigente que atualmente. Atualmente, e com toda razão, os tempos mudam, nos clubes existem vários departamentos, várias áreas, cada vez mais a gente precisa de auxílio, tem a confederação brasileira de clubes, tem cursos de administração de clubes, agora tem tudo, e a gente tem que se encaixar na informática, na... agora mesmo eu tenho uma equipe aqui me ajudando na nossa administração, dinamizando, racionalizando, verificando os departamentos todos. Eu acho que hoje em dia, tem um detalhe também, eu acho que com o aparecimento dos condomínios, cada um mais rico que o outro, os condomínios tem dentro deles, verdadeiros clubes e hoje em dia, você sabe, a vida está difícil, e quando você tem que cortar alguma coisa, você vai cortar no lazer, e para a gente que quer manter o nosso associado aqui, temos muita

concorrência, ele (o sócio) vai falar: poxa, eu moro aqui no Alphaville, por exemplo, se eu tenho um clube aqui dentro, porque eu vou continuar a pagar o Clube 4? E também a prefeitura põe a disposição praças municipais, a Lagoa, a gente sofre também a concorrência dessas *Lan House*, o pessoal se volta mais para outras coisas. Hoje m dia, é difícil ser presidente de clube se você não se atualizar, sem você se adequar ao contexto. Você sabe que eu trabalhei na prefeitura, né? agora faz 1 ano que eu saí, foram três anos. Lá eu tinha um emprego, mas aqui, eu sou voluntario, e você sabe que eu faço isso com a maior satisfação.

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

.Cada dia ele tem que se adequar mais. Tem que haver diálogo aberto com os sócios. Agora mesmo eu estava conversando com um sócio e ele me disse que as quadras de tênis ficam com as luzes acessas, eles terminam de jogar e querem beber uma cervejinha, e as luzes ficam acessas. Esse associado, ele foi muito bem intencionado, ele me disse para eu apagar a quadra e colocar uma lâmpada no quiosque que eles ficam. Então, por causa dessa conversa, nós vamos economizar muito, e eu passei milhões de vezes por ali e nunca tinha pensado nisso. Tem sócio que vem sugerir furar um poço artesian, aí veio o outro dizer que isso já foi tentado, mas quer dizer, eles querem ajudar, esse diálogo é fundamental, por causa desse diálogo eu vou apagar vinte refletores. ....

Eu acabei de fazer um levantamento, só de idosos são 2818, há o grupo jovem que eu criei, eu não, minha esposa, ah, isso é importante, 90% do presidente vem da esposa atuando. Olha, eu não sou bom em nada, mas de administração eu entendo, são 40 anos, eu agora mesmo, eu já fiz um planejamento completo para 2009, fazendo um estudo de cada departamento, sei que vai vir um a crise e vai ser um ano difícil financeiramente falando, então eu traço metas, eu vejo tudo, vamos aumentar isso, diminui aquilo, esse outro vamos deixar em *standy by*, agora a minha esposa, ela criou o grupo de idosos, o grupo de jovens, e a gente tem que saber qual é o universo que eu vou atender, se existem quase 3 mil idosos, vale a pena criar o grupo dos idosos. Inclusive agora na semana que vem terá uma palestra para os Idosos sobre qualidade de vida. A gente perguntou, e agora nós sabemos que eles querem assim: que tudo aconteça a tarde porque primeiro eles gostam de dormir cedo, e segundo porque eles não gostam de dirigir a noite. Então é assim, eles querem ir embora as 6:00h, eles ficam com os netos, estão cansados, eles não gostam de atividades noturnas.. Então a gente fez um sarau dançante, minha esposa trouxe um professor de dança, foi um sucesso. Teve uma sessão de filme a tarde para eles. Já os jovens é o contrário. Eles querem atividades noturnas. Os jovens quiseram escolher o filme no site, e mais, eles mesmos quiseram projetar, eu tenho aí um data show e tal, e eles não quiseram que ficassem os pais junto, eles mesmos projetaram. Eles gostam de independência, é lógico que tem um grupo de pais por trás disso tudo. Então é assim, o idoso quer passear de dia, estamos fazendo passeios pela região. E os jovens querem 'noite do ridículo', *halloween*, esportes radicais, etc.

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

O esporte dentro do clube é um motivo de lazer, de conagração. O esporte é um grande pólo atrator, o esporte, ele é essencial, é fundamental. Quando eu recebo elogios aqui, a maioria é sobre o esporte, porque nós temos uma variedade muito grande, temos professores, o nosso diretor de esporte inclusive é formado em educação física, ele é sócio voluntário e é formado.

O clube ele tem vários grupos, o das meninas que jogam futebol, o grupo da sauna, o grupo do arco e flecha, o grupo dos veteranos do futebol, o grupo do vôlei adaptado, o grupo da natação que é muito forte, o grupo dos escoteiros, e o lazer ele é então de acordo com o gosto de cada um. Não existe da nossa parte um planejamento, a não ser para o grupo dos idosos, o que eu faço é proporcionar grandes festas e bailes. Cada mês tem uma festa. Então o lazer hoje no clube ele atende o interesse do associado, por exemplo o departamento de turismo está atendendo muito bem os idosos com as viagens de um dia, já a garotada gosta de artes marciais, na verdade o lazer acontece de acordo com o interesse de cada um.

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Eu não senti ainda nenhuma ajuda, mas na verdade como nosso clube é isento de pagamento de imposto de renda, nem o terreno aqui é nosso, como já te disse é da União.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Hoje em dia todos os clubes, com certeza, ou eles se adaptam aos problemas trabalhistas, aos problemas variados que tem os clubes agora e se organizam com um departamento financeiro, um departamento jurídico, um departamento patrimonial, porque se a gente não se adequar, de maneira profissional, de maneira empresarial, a gente corre o risco de ficar para trás, e até sucumbir, fechar. O clube caminha para cada vez mais se tornar uma empresa, eu acho que todos os clubes caminham para isso, para o atendimento de uma clientela exigente e que precisa ser fidelizada, e outra coisa, caminha para a união, nós precisamos nos unir, aqui temos a CBC e a APESEC, porque temos que trocar experiências. Não dá para continuar com administrações estanques, Então é isso, os clubes precisam de uma união maior, de um profissionalismo maior, sem perder as características atendendo melhor o cliente, porque não é mais nem sócio, é cliente, e atender também a todos os problemas do mundo moderno, problemas trabalhistas e de toda ordem.

#### ENTREVISTA 5 – CLUBE 5

Em todas as gestões, eu sempre colaborei de alguma forma, seja como conselheiro, como diretor, diretor adjunto, ou seja, sempre tive uma participação muito ativa dentro do clube, não só esportiva, eu fui diretor de boate, fui tanta coisa, coisas que eu nem imaginei que eu iria fazer, eu acabei fazendo, ou seja, eu acho que quando você gosta do clube, você tem que estar a disposição, uma coisa que tudo mundo fala “é a extensão da nossa casa, e você gosta de ver aquilo indo bem, você deve vestir a camisa, e eu visto a camisa do Clube 5 faz tempo.

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

O clube para mim é onde você se sente bem. Eu já tive oportunidade, inclusive já fui convidado, para ir para outros clubes, daqui de Campinas, conheço todos os clubes, em São Paulo eu também conheço, inclusive o Pinheiros, eu era atleta lá e tinha total liberdade não só no Pinheiros, mas também no Paulistano, mas na realidade o Clube 5 é onde eu me encontrei, é onde eu me sinto bem. Você tem as pessoas próximas, são amigas, são receptivas, é isso faz com que você se sinta bem, não tem aquela coisa da esnobação, de ser o que você não é, sabe? O Clube 5 recebe bem, eu acho isso importante.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

Primeiro o esporte, o esporte agrega muito e isso o Clube 5 tem bastante. Para o clube, o esporte é o grande chamariz, o segundo chamariz é a segurança, é importante você levar seus filhos num lugar onde ele estará bem assessorado, porque você sabe hoje em dia com a internet, drogas, essas *lan houses* para todos os lados, você tem que saber onde seu filho está, com quem está e se ele realmente está praticando as atividades com segurança, respeitando a integridade física dele. Outro fator é a localização, a gente sabe que hoje a localização é muito importante, e o nosso clube está muito bem localizado, as pessoas têm fácil acesso, vem até a pé. A parte social é fundamental, você ter um grande calendário de festas, isso é muito importante, e sabendo que as festas não podem ter um custo muito alto. E ainda eu acho que é importante a adequação aos dias atuais, aos tempos atuais, hoje a maioria dos clubes não estão adequados com os dias atuais, por exemplo, rampa de acesso, não tem, eles não se modernizaram. Nós investimos em um elevador, porque existiam pessoas que não podiam ir às festas no salão social. Banheiros também, é vergonhoso, poucos clubes estarem adaptados a isso, sabendo-se que a expectativa de vida aumentou muito, nós pensamos em um número absurdo de pessoas acima de 65 anos daqui a um tempo, então tem que se pensar nisso. O clube agrega muito, ele fideliza muito mais o associado a partir do momento que ele se preocupa com o aspecto social, cultural, e esportivo, e você pode agregar a isso com escola de inglês, teatro, cinema, é a palavra mágica, o *wellness*, conceito americano de qualidade de vida.

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

Acho que hoje em função dos próprios condomínios e academias, essa forte concorrência, isso realmente fez os clubes, não só o Clube 5, mas todos os clubes a passarem por dificuldades, e aqueles que estão demorando em se modernizar e equiparar seus serviços e talvez em suas diretorias não estejam pessoas adequadas e sim pessoas que estão lá pela simples status social, os clubes vão perder cada vez mais, e os donos de academia vão dar graças a Deus. Agora quando você tiver, talvez, presidentes focados no esporte e que sabem a importância e a necessidade de se adaptar, e valorizar o profissional de educação física, vai ficar perdendo para academias e condomínios, porque hoje está tudo muito fácil, e aquilo que eu falo, a segurança se for deficitária, vai perder cada vez mais, porque é fundamental. Então é isso, aqueles que não se modernizarem, se ficarem oferecendo serviços de terceira e quarta categoria, pode até terceirizar, vão perder cada vez mais sócios.

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

O sócio hoje é muito mais exigente, ele sabe o que ele quer, ele sabe o que é bom. Lembra do boom da aeróbica na década de 80, onde tivesse aula de aeróbica as pessoas entravam, a palavra falava tudo, hoje não, agora todo mundo sabe o mal que faz, se for praticado de forma inadequada..

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

Não, não, está muito longe ainda. O Clube 5 precisa de um Plano Diretor, que não tem, e a nossa meta é fazer um plano Diretor para que os nossos sucessores sigam um formato, de como o Clube 5 tem que ser. É aquilo que eu falo, vestiários modernos, o nosso ginásio é precário, não que seja ruim, mas não se modernizou, os outros presidentes ficaram olhando isso aqui, só que as coisas foram mudando, foram crescendo, não tem saídas de emergência, pode-se fazer muita coisa dentro do ginásio, senão fica um elefante branco, e o custo benefício fica devendo porque ocupa uma área muito grande dentro do clube e não

que seja ocioso, mas ele poderia ser muito melhor aproveitado, a meta é reconstruir, com elevador panorâmico, etc., mas eu penso grande. Se fosse outra pessoa falaria que está tudo muito bom, mas não está. Eu acho muito importante o sócio participar. O pior cargo que tem é o de presidente, porque você perde a sua privacidade, você passa a ser um síndico sem remuneração nenhuma, e ser um telhado de vidro, porque todo mundo é dono, e todo mundo dá palpite. Então você entrou e está sendo criticado o tempo todo. Ninguém acreditava que eu pudesse modernizar a academia, e está aí, uma das melhores academias de Campinas (...) Eu adoro quando ele critica, é bom, porque se ele critica é porque ele gosta., ele participa, ele quer ver o clube cada vez melhor. Ele pode xingar o clube, falar mal e tal aqui dentro, mas se alguém lá fora falar mal do clube, é capaz de ele brigar, porque ele defende, ele zela pelo que é dele. E o sócio que frequenta o clube, ele é mais crítico, ele está sempre cobrando.

H) Como você entende o Esporte e o Lazer dentro do clube?

O esporte tem que ser visto como meio educacional. Eu gostaria que a criança pudesse ter uma vivência em todas as áreas, todas as modalidades, ginástica olímpica, badminton, em todas. Nós queremos implantar isso, acho fantástico o esporte como meio educacional, e eu acho que se você colocar desde o começo na competição é muito precoce, você perde ela, quando ela tem 12 anos ela já era, ela está enjoada, saturada, e na verdade seria a hora de ela começar a migrar, então, seria fazer a peneira, filtrar, e verificar em qual modalidade esta criança se daria melhor. A escola de esportes do Clube 5 é uma coisa pela qual eu brigo muito, o esporte como meio principalmente educacional, o clube também faz o esporte de alto rendimento, mas não é o seu papel. Na minha opinião o clube tem se projetar através do esporte mas o rendimento custa caro, tem que ter recursos que nós não temos. O clube Pinheiros, por exemplo, mandou mais de 70 atletas para a Olimpíada, mas isso porque ele tem um super patrocínio via governo federal, ele recebe dinheiro do governo através das empresas que tem usam esse benefício com a Lei do Incentivo, mas poucas pessoas sabem como usar, sabem que tem 1% para pessoa jurídica e 6% para a física, todo mundo pode usar isso, mas tem que ter um bom projeto.

Agora lazer é recreação. Eu acho que o clube atende muito bem, com corridas, gincanas, macro ginástica, atividades de pintura, jogos de carta, eu acho que o clube tem que ser melhor aproveitado nisso. Você tem que promover uma melhor integração entre pais e filhos e isso é muito importante, isso é uma coisa que agrega muito porque você traz a família toda para dentro do clube. Tem que promover atividades para todos da família

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Bom, eu faço parte do FIEC...mas os clubes não fazem parte do FIEC por exemplo, muito pelo contrário, hoje só para você ter uma idéia , e eu acho um absurdo, os clubes tem que, em função da contrapartida da isenção de IPTU , tem que financiar toda a reestruturação das 25 praças municipais, eu acho isso absurdo, deveria ser melhor aproveitado. Isso nunca vai acontecer, nunca que essas praças vão ser realmente clubes, mesmo que a gente arrume, seis meses depois vai estar tudo igual. Tem aquela estória de trazer o menino lá do Jardim São Vicente pro clube, é um choque social grande, não é por aí, pra mim esse modelo não funciona.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

A gente participou agora do Congresso da CBC e muito foi dito que os clubes estão com seus dias contados. Isso foi dito no sentido de que se os clubes não se modernizarem eles

vão fechar as portas. Mas realmente a situação dos clubes em Campinas é uma tragédia, eu acho que só temos o clube 1 que está numa situação melhor, o clube 2 também se mantém, mas falta modernização, tem que estar equalizado com o que está acontecendo no mundo, se você não projetar internamente, nos seus modelos, não vai. Você tem que saber por que se perdeu o sócio, o que está acontecendo. O São Paulo Futebol Clube tem uma política fantástica, eles querem ser o clube que tenha a maior quantidade de sócios do mundo, não do Brasil, eles pensam no conceito de fidelizar a criança, porque ele trabalhando a criança ele terá esse sócio por muito tempo. A gente tem tentado modificar nosso estatuto no sentido de dificultar as licenças, de valorizar o que você tem fazendo o título virar um patrimônio e não simplesmente uma mensalidade. Então o que acontece, os clubes colocam sócios remidos e contribuintes, isso é um tiro no próprio pé, é só você ver a cidade de Santos, todos, absolutamente todos estão quebrados, lá você tinha o XV, o Vasco da Gama, o Regatas Santista, que eram clubes fantásticos, é lógico, por causa dos remidos. Se você tem 50 remidos, tem que ter no mínimo mais 50 novos sócios. O título do clube hoje tem que ser muito valorizado, tem que custar 10, 15 mil reais, só que custa R\$ 500 e é lógico que na primeira dificuldade o cara vai vender o título, não vale nada mesmo, ficar pagando a mensalidade pra quê, ele compra de novo depois. Então é isso, tem se modernizar, olhar o que está acontecendo no mundo, atender a todos, porque se ele critica, se ele exige é porque ele gosta e tem razão, é isso atender a todos.

#### ENTREVISTA 6 – CLUBE 6

C) Na sua compreensão, o que é o clube?

Para mim o clube é onde a família se encontra, é onde os filhos vivem, é uma extensão da minha casa, isso pra mim é o Clube 6, eu não posso falar isso dos outros clubes, mas o Clube 6 sempre foi isso pra mim. Pode ter ido um para cada lado, mudado de cidade, se separado, mas o ponto de referência da nossa sociedade é o clube.

D) No seu entendimento, quais os motivos que levam uma pessoa a querer ingressar no clube ou permanecer como associado?

Antigamente se você queria ficar sócio de um clube, a primeira coisa que você queria saber era sobre a piscina, sobre as quadras de tênis, o campo de futebol e a parte social. Hoje, a primeira coisa que as pessoas que querem entrar de sócias aqui perguntam é como funciona a parte do *fitness*, pelo menos é o que a gente tem visto com as pessoas mais novas. É lógico que a gente tem dois tipos de sócios: o sócio individual, que vem aqui para fazer musculação, aulas de tantas coisas que tem aqui, e o outro tipo é o familiar, e este quer ver o ambiente, se tem bastante famílias, se tem crianças, e assim por diante. Agora de um modo geral, o sócio vem pelo *fitness*. ... O Clube 6 tem uma característica muito forte de ser um clube família. Desde solteiro, sempre foi assim, com os amigos, comecei a namorar, me casei, **sempre aqui**. Por exemplo, até hoje acontece isso, o sócio deixa o filho aqui, de 6 ou 7 anos, ele deixa o filho aqui as 9:00 horas da manhã e só vem buscar no final do dia, a mãe não fica junto. E todo mundo cuida de todo mundo. Se uma criança vai para a portaria, mesmo de 12 anos, o porteiro não vai deixar sair, liga para a casa da mãe ou do pai. O clube hoje, de determinada forma, vira berçário.

E) No seu entendimento, por qual motivo o sócio deixa de ser sócio?

O pai trabalha, a mãe trabalha, então a criança chega em casa, almoça e depois passa a tarde inteira no clube. Então o Clube 6 ainda é assim, mantém esse charme, esse romantismo, da década de 80. Mas hoje não está fácil ser sócio de um clube, é bastante

difícil, a situação financeira já não é a mesma, então a primeira coisa que elas vão eliminando infelizmente é o clube. Mesmo porque tem hoje ‘n’ condomínios, ‘n’ edifícios, que te oferecem praticamente uma academia, uma piscina, só não oferece o convívio social, vamos dizer aquele convívio social mais humano, vamos dizer assim,...aquele calor humano, aquilo de você sentir que esta de fato num clube, da sensação de uma confraternização quase todos os dias, o espírito é esse. Porque é isso que os condomínios não tem, o calor humano, apesar de nos clubes também existirem as rodinhas, as fofocas, mas isso faz parte.

F) Em relação à trajetória do clube nesses anos de existência, você acredita que o clube sofreu alguma mudança em relação a sua finalidade ou concepção?

É difícil eu falar nesse sentido, porque houve essa mudança que eu te falei agora a pouco.. Hoje nós temos o sócio contribuinte, que se não fizesse isso, o clube morreria. Faz dois anos, colocamos os Sócios Contribuintes Familiar e o Individual, o Militante, o Militante especial, tem ainda o Título familiar, mas se você quiser sair e vender o título, ninguém vai querer comprar. Vale quanto? Quem vai pagar a transferência de 2 mil reais? Quanto você vai poder pedir no seu título? Porque o clube, o que interessa para o clube hoje, é a manutenção. Se você quiser vender seu título por 50 reais, para mim não tem problema nenhum, o que interessa para o clube é te amarrar pagando a manutenção. O contribuinte só pode comprar o título daqui a quatro anos, ele só paga a manutenção, mas não tem direito a voto, não tem direito a nada, não pode participar da diretoria, e também não tem obrigação de colaborar com qualquer tipo de arrecadação que seja feita para uma obra por exemplo. Agora nos vamos ter que fazer uma Assembléia Geral para votarmos algumas mudanças. Por exemplo, o sócio que é sozinho não pode pagar o mesmo que uma família inteira, eu por exemplo com dois filhos e minha esposa, que vem todos os dias no clube, pago o mesmo que um sócio solteiro que tenha mais de 30 anos. Nós estamos querendo fazer com que a mensalidade não fique atrelada a idade do sujeito, como aqueles filhos de sócio que depois dos trinta anos tem que pagar como familiar, a gente quer atrelar a quantidade de pessoas que freqüentam. Existem ‘n’ casos de pessoas, e nós fizemos um levantamento sobre isso, de pessoas que se separaram, ou não casaram, e que estão saindo do clube, nós queremos segurar esse pessoal. Tem também o sócio temporário, tem muitas empresas que nos procuram, ou que tem sócios que trabalham e querem trazer seus amigos pra cá, então são pessoas que às vezes não moram por aqui, ou vão ficar por um tempo na cidade, ou que tem mais de 30 anos e não têm filhos, essas pessoas não vão pagar como familiar, elas vão pagar 50% do familiar. Então a gente não quer mais que esteja amarrado com a idade, se a pessoa for comprovadamente sozinha, ela vai pagar a metade. Então nós vamos evitar a saída de sócio e conseqüentemente trazer mais sócios. Nós vamos fazer um trabalho em cima disso, nós contratamos uma estagiária, de relações publicas e ela vai passar esse ano trazendo sócios para nós.

G) Sobre os serviços oferecidos pelo clube, você acredita que estão adequados às exigências dos associados?

Não. O clube nunca vai ficar adequado em função das exigências dos sócios. Isso você pode amenizar os problemas (risos), mas não tem como, por mais que você faça, você está lidando com gente, cada um com um modo de pensar, de agir, cada um com uma visão, então a gente tenta escutar, ouvir e tentar ir aperfeiçoando. Mas de um modo geral o sócio daqui sempre tem um comportamento positivo, é lógico que tem aqueles que sempre reclamam, mas acho que isso tem em todos os clubes. Mas falta coisa sim, muito ainda, o Clube 6 ficou estacionado muito tempo, muito mesmo, parou no tempo. É óbvio, nós

estamos com as contas redondas, estamos até refazendo um fundo para fazermos uma obra, e isso é muito importante, muito positivo, não dar o passo maior que a perna. E o sócio sabe disso, a gente tem que transmitir isso para o sócio, ele precisa saber que ele é sócio de um clube em que ele não precisa se preocupar em amanhã ou depois ele ter que colocar a mão no bolso para salvar o clube disso ou daquilo.

H) Como você entende o Esporte dentro do clube?

Eu fui diretor durante nove anos e eu acho que o clube tem que oferecer esporte para os sócios de todas as idades. O filho, o pai, o avô, tem que atingir todas as faixas etárias. Porque muitos clubes investem só nas crianças, acho importante, mas não é só isso. Noventa por cento quer esporte para criança, mas o pai vem trazer e podia estar fazendo alguma coisa. É esse trabalho que tem que ser feito no clube. Acho que tem que ter professores muito capacitados para lidar com todos especificamente no esporte(...)

E a gente vai tentando, eu como diretor de esportes a uns anos atrás, tentei resgatar a tradição do Clube 6 que era o Voleibol, o nome do Clube 6 está diretamente ligado ao voleibol. Tem também o badminton que também foi muito forte, durante muito tempo foi o mais forte em badminton do Brasil, tivemos atletas importantíssimos de seleção e tudo, mas agora não, tem badminton em outros clubes, mesmo porque não tem como segurar o atleta, vem um Paulistano e tira ele de você. Já o voleibol sempre foi tradicional no Clube 6, indiscutivelmente o que mais trouxe títulos para o clube, você anda em todo o Brasil e as pessoas sabem da relação do Clube 6 com o voleibol. Mas antigamente era assim, cada clube tinha um esporte competitivo, era o basquete no Regatas e no Tênis, era o basquete feminino e o vôlei feminino na Hípica, o voleibol no clube 6, era assim, todos tinham seu ponto de referência no esporte, hoje o clube virou praticamente só social, ele vive no ostracismo, porque veja, hoje tem o esporte dentro do clube sem mais nenhuma competitividade, porque se disputa uma Olimpsec, que é sempre mal organizada, você monta uma equipe de base para participar de uma Liga Regional, esses festivais, e pronto, você não tem mais o espelho. Antes com o voleibol, você tinha o espelho, é lógico que tem esporte no clube, mas não é como era antes. É só você ver os Jogos abertos. Se Campinas quisesse montar um time de basquete, seria um time forte, teria atleta de todos os clubes, já hoje ninguém mais tem atletas, é todo mundo contratado.

- Lazer?

A gente tem feito de tudo para promover festivais, para fazer o pessoal vir jogar bola, para fazer campeonatos internos, sem aquele compromisso de competição. Na área social a gente teve surpresas boas. Quando você contrata um pessoal bom para fazer uma música, uma recreação, num sábado e domingo, um bom evento, é sucesso garantido. O que não pode é fazer porque tem que fazer, aí você queima tudo o que for fazer para frente, não funciona. Tem que ter um planejamento, tem que pensar no que os sócios querem, tem que pensar de fato quem você quer atingir. Então a gente fez o “som-bar” e foi o que fez mais sucesso, o pessoal aderiu, tinha muito sócio, nós ficamos animados e o custo foi baixo.

I) Sobre as Políticas Públicas do governo para o esporte (Lei de incentivo ao esporte, Bolsa-atleta, Time mania, e na esfera municipal, o FIEC) você considera que estes incentivos podem contribuir para o esporte de competição nos Clubes?

Nós estamos com um projeto aprovado pela Lei do Incentivo do Esporte, entramos também com um no Badminton que deve ser aprovado na próxima reunião. E agora nós vamos atrás das empresas, na virada do ano a gente vai atrás. Saindo o dinheiro a gente vai tentar retomar o voleibol e depois o badminton. Mas esses incentivos eu não sei... você

vê atletas amadores e profissionais dando entrevista se matando para sobreviver. Esses incentivos, ainda não está claro, como funciona isso, para quem vai isso, quem está sendo ajudado, porque não adianta ir sempre para os mesmos.(...) Veja o caso do voleibol, o mesmo presidente da federação há anos, nada muda, as anuidades e mensalidades subindo drasticamente, a arbitragem não é barata, aí você tem 6 equipes que jogam toda semana Cada sábado em um lugar, e tem que transportar a equipe. É tudo muito caro. Então eu não sei qual é a finalidade de você ter 6 equipes com essas taxas, não seria melhor ter 20 equipes? Então é isso, enquanto essas pessoas, federações, confederação, esse pessoal continuar com essa mentalidade, ninguém vai ver para onde esse dinheiro está indo. O dinheiro não chega. É só olhar a Olimpíada, não tem renovação. O que tem que ter é uma política de preto no branco.

J) Quais são suas expectativas quanto ao futuro do clube na sociedade?

Eu acho que o clube, se ele não traçar um modo de administração um pouco mais profissional, ir atrás de meios de inovar, de ir atrás dos sócios, de fazer parcerias, inclusive as parcerias entre clubes, e hoje nós estamos tentando fazer parcerias, se o clube não fizer isso, ele vai perder espaço. Então é isso, o clube tem que se cuidar, tem que ter uma mentalidade mais profissional.