

A administração do lazer nos clubes social-recreativos: perpetuando os vícios do setor público

*Leisure management in social and recreative clubs:
perpetuating public sector vices*

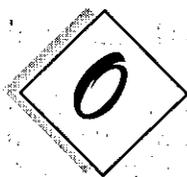
Antonio Carlos Bramante¹

RESUMO: *O presente estudo foi motivado por uma pesquisa sobre hábitos de lazer, anteriormente realizada na cidade de Sorocaba, São Paulo, a qual envolveu 450 famílias, constatando-se, entre outros resultados, que 30% delas eram associadas a um ou mais dos 41 clubes social-recreativos listados. Isto permitiu concluir que os clubes contribuíam de maneira expressiva para o lazer daquelas famílias. Três clubes obtiveram uma maior frequência nas respostas, e um quarto foi escolhido intencionalmente, para fazer parte da pesquisa. Tratou-se de um estudo descritivo, o qual utilizou pesquisa bibliográfica, documental e exploratória de campo, com levantamentos visando a identificar aspectos legais e históricos, seus recursos físicos e equipamentos, infra-estrutura administrativa e gerencial, o perfil dos seus recursos humanos, os seus recursos financeiros, a infra-estrutura programática e o perfil do associado. Seguiram-se a esse levantamento de dados entrevistas semi-estruturadas com o principal dirigente dos clubes e com o corpo técnico dos mesmos. A hipótese de destaque testada neste estudo foi que a estrutura de lazer oferecida em clubes social-recreativos (onde o beneficiado paga diretamente pelos serviços oferecidos) se assemelharia muito à estrutura de lazer do setor público (onde a oferta é considerada 'gratuita'). Os resultados dessa pesquisa permitiram inferir que, com algumas exceções,*

¹ Professor Doutor do Departamento de Estudos do Lazer, da Faculdade de Educação Física/UNICAMP.
E-mail: bramante@uol.com.br

o lazer nesses clubes tende a priorizar, tal como no setor público, a construção de novas instalações em relação à animação dos equipamentos; esses clubes contam ainda com uma participação reduzida do associado nos seus destinos, onde a grande maioria simplesmente não os frequênta com regularidade, e a sua programação atende a uma minoria, isto é, os verdadeiros 'donos' dos clubes que, invariavelmente, se revezam no poder, através de mecanismos 'pseudodemocráticos' de eleições de diretoria.

PALAVRAS-CHAVE: *Lazer, Administração, Clubes Social-Recreativos.*



Introdução

Os hábitos de lazer são, em grande escala, determinados pelos diversos agentes socializadores, particularmente pelos meios de comunicação de massa, moldando tendências que se caracterizam muito mais por uma atitude consumatória de eventos/atividades do que pela vivência consciente de uma experiência que transcenda a mediocridade do senso comum, na busca do pleno desenvolvimento pessoal e social. Trata-se, portanto, de uma batalha desigual em todas as dimensões da vida humana, onde a solidariedade, a cooperação e a visão de uma sociedade mais igualitária cedem lugar ao individualismo, à competição e à convivência em uma sociedade polarizada pelos desiguais.

No campo do lazer, em específico, também perpetua-se tal situação, tanto na oferta de serviços pelo setor público, como pela iniciativa privada, muito embora, há de se reconhecer um número considerável de experiências que busca resgatar para o ser humano a qualidade de vida com prazer e liberdade; enfim, viver com dignidade.

Se a própria Constituição Federal determinou ser uma das responsabilidades do Estado criar condições para o pleno exercício da cidadania, o qual inclui o direito ao lazer, por que ainda são tão poucos aqueles que o usufruem e, quando o fazem, consideram-no como um mero 'passatempo'?

Em pesquisa realizada por BRAMANTE (1993), observou-se que, no Brasil, o poder público, em todas as esferas (Federal, Estadual e Municipal), tem se interessado na implementação de espaços, equipamentos e animação

do lazer. Nesse estudo, constatou-se uma das hipóteses, a qual indicava que, via de regra, o poder público preocupa-se quase que exclusivamente com a oferta/realização de um 'cardápio' de eventos e com a construção de 'locais para lazer'. O mesmo deixa muito a desejar no que se refere a uma verdadeira política no setor, que inclua dimensões importantes, tais como, a manutenção dos recursos físicos, programação mais abrangente, diversificada e permanente, recursos humanos capacitados e ações transformadoras do macroambiente que facilitem o acesso da população às experiências de lazer.

Nossa pesquisa, realizada na cidade de Sorocaba, São Paulo (aproximadamente 500.000 habitantes), 450 famílias foram entrevistadas, estratificadas, geograficamente, em torno de onze equipamentos de lazer administrados pela Prefeitura Municipal local, buscando-se conhecer seus hábitos de lazer. Dentre os resultados obtidos, foi constatado que 30% dessas famílias afirmaram serem associadas de algum clube social-recreativo, totalizando 41 clubes/associações listados. Três deles tiveram destaques: 12% eram associados da Associação Cristã de Moços (ACM), 11%, do Serviço Social da Indústria (SESI) e 10%, do Clube União Recreativo (Recreativo).

Esses dados, por si só, já revelam a existência de um fenômeno muito marcante na sociedade brasileira, ou seja, a existência de uma ampla rede de clubes/associações, onde uma parcela significativa da comunidade passa o seu tempo disponível, usufruindo de experiências de lazer.

A estrutura dos clubes social-recreativos no Brasil: uma breve análise

Como em inúmeras outras áreas de ação social no Brasil, no campo do lazer, são raros os dados de âmbito nacional, tanto no dimensionamento quantitativo como qualitativo, no que diz respeito à adesão das pessoas às experiências de lazer. Não há registros fidedignos na literatura especializada brasileira que indiquem claramente um mapeamento dos recursos físicos existentes para as práticas recreativas, nem tampouco pesquisas mais elaboradas que determinem os anseios e as necessidades das pessoas no uso de seu tempo disponível para a prática do lazer. No entanto, há quase que unanimidade entre os pesquisadores dessa área quanto ao traço lúdico da personalidade do brasileiro, decorrente de diversos fatores, entre os quais a miscigenação de suas etnias, independentemente de sua classe social, econômica e/ou cultural.

No campo predominante das práticas físico-esportivas, o **Diagnóstico de educação física/desportos do Brasil**, editado pelo Ministério da Educação e Cultura em 1971, sob a coordenação do Prof. Lamartine Pereira da COSTA, é ainda uma (ou a única) referência, por trazer um capítulo exclusivo sobre clubes: *“os clubes (ou associações esportivas, segundo a terminologia legal) constituem a base da organização desportiva comunitária e, como tal, elemento fundamental para o diagnóstico do nível correspondente.”* (1971, p.158)

Esse documento aponta a existência de 25 a 30 mil clubes no país, após ter sido realizada uma pesquisa específica em 1500 municípios brasileiros. Em suas conclusões, já àquela época, era indicada a existência de capacidade ociosa das instalações, bem como uma “tendência de se investir mais no crescimento patrimonial em detrimento da manutenção da produtividade e da melhoria técnica”(p.214). O mesmo autor, em texto enviado para apresentação no **V Encontro de História do Esporte, Lazer e Educação Física**, realizado em Maceió, em 1997, amplia esse número para 40 mil clubes desportivos, instituídos formalmente (sede, registro, assembléias, etc.) em todas as regiões brasileiras, prevendo-se ainda a existência de um total de 100 mil clubes informais.

Ainda nesse mesmo campo de ação ligado ao lazer físico-esportivo, em levantamento junto a quatro anuários estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1983,84,85 e 86), no item referente ao número de “Associações desportivas por caráter das atividades sócio e técnico-desportivas, segundo as Unidades da Federação”, foram encontrados os seguintes dados: 8.994, 10.966, 9.705 e 10.393, respectivamente.

Considerando-se as discrepâncias numéricas existentes nos levantamentos mencionados, é possível inferir a existência de dificuldades de fundo administrativo para quem se propuser a elaborar uma Política Nacional de Lazer (ou mesmo de esportes) neste país. Essa discrepância observada não retira, no entanto, a importância da estrutura clubística como opção de lazer para o brasileiro.

Pelo menos três outros exemplos mereçam ser mencionados neste estudo, para dar o devido dimensionamento da importância dos clubes social-recreativos para o lazer, em nosso país.

O Brasil é, provavelmente, o único país do mundo a contar com uma estrutura de atendimento segmentado por classes profissionais no campo da ação social, o qual inclui o lazer. Trata-se do Serviço Social da Indústria (SESI) e do Serviço Social do Comércio (SESC). Dados de 1996 revelam que o SESI

possui 2635 unidades operacionais em 1860 municípios espalhados por todo país, af incluídos os 401 Centros de Atividades de Lazer, 58 Clubes do Trabalhador, 9 Colônias de Férias, 8 Unidades Móveis de Lazer, além das Unidades de Atendimento, que prestam apenas um tipo de serviço, muitas vezes no campo do lazer. Dados de 1997 indicaram que toda essa infra-estrutura física atendeu um total de 374.846 pessoas matriculadas com um número de participações de 30.168.148. Pelo lado do SESC, são 250 Unidades Operacionais em 146 municípios brasileiros, incluindo instalações de lazer, tais como, Centros de Atividades, Estâncias Ecológicas, Centros Campestres/de Veraneio/Balneários, Colônias de Férias, Hospedarias/Estalagens/Pousadas, Centros Esportivos, Sedes Sociais, Cinemas/Centros Culturais. Somente no Programa Cultura (onde há a predominância das experiências de lazer), houve em 1997 um número de participações equivalente a 129.306.761.

Um terceiro exemplo da pujança dos clubes social-recreativos no campo do lazer é o caso das Associações Atléticas Banco do Brasil - AABB, consideradas a maior rede de clubes associativos de uma só instituição em todo o mundo, com um número superior a 1400 sedes, igualmente espalhadas por todo o território brasileiro, com uma programação diversa para atender aos funcionários do Banco do Brasil e a seus dependentes, com projetos específicos extensivos à comunidade, como é o caso do excelente 'Programa AABB Comunidade'².

Essa constelação multifacetada, ainda não dimensionada nem quantitativa e, muito menos, qualitativamente, tem, no entanto, um órgão que poderia liderar tal iniciativa: trata-se da Confederação Brasileira de Clubes, fundada em 1990, com sede e foro em Brasília, porém com seu escritório central em São Paulo. Seu Estatuto Social traz, no seu artigo segundo, dez alíneas de grande abrangência, relativas às suas finalidades, entre elas, "amparar os legítimos interesses das Federações e Sindicatos estaduais e clubes sociais, esportivos, culturais e classistas a ela filiados, bem como representá-los junto aos poderes constituídos, perante a opinião pública e de quaisquer órgão ou entidades de direito público ou privado". Vale ainda destacar, nesse documento, a única vez em que a palavra lazer aparece entre as finalidades da entidade: "promover a ampla divulgação do lazer como fator de bem-estar social e fonte geradora de múltiplas atividades industriais e comerciais e como elemento de

² Dados fornecidos pela Diretoria da Federação Brasileira das Associações Atléticas do Banco do Brasil, através de contato telefônico.

absorção de mão-de-obra e indústria indispensáveis ao desenvolvimento nacional". Essa Confederação possui uma mala direta com 4.500 clubes, incluindo os representantes oficiais nos respectivos Estados, através das Federações e Sindicatos. Anualmente esse órgão representativo realiza seu *Congresso Brasileiro de Clubes* e, na sua nona edição, realizada no mês de novembro p.p., em Fortaleza, a programação previa a discussão dos seguintes assuntos: (1) Lei Pelé³: efeitos e conseqüências nos clubes amadores, (2) Marketing Esportivo: captação de recursos nos clubes, (3) ECAD: nova legislação dos direitos autorais, (4) Clube Empresa: uma necessidade atual, (5) Painel de Debates: questões tributárias no clube e (6) Clubes Sociais: espaço privilegiado de cultura e cidadania.

Frente a essa realidade, é possível, uma vez mais, afirmar que, de fato, os clubes social- recreativos constituem-se em importantes espaços para o lazer do brasileiro; sua constituição é extremamente diversificada (muito embora alguns segmentos da população tenham acesso preferencial aos mesmos), contam muitos deles com instalações de excelente qualidade, além de um órgão representativo que, em princípio, debate temas de grande atualidade. No entanto, 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 à construção de bancos de dados que podem auxiliar a administração de clubes na tomada de decisões estratégicas, que otimizem recursos e maximizem benefícios em favor dos associados.

Objetivo da pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa foi identificar as características básicas da estrutura clubística como espaço de potencial significativo para o lazer da comunidade a ela associada. Este estudo, ainda em andamento, está sendo conduzido na cidade de Sorocaba e está restrito a quatro clubes social-recreativos, tentando responder às seguintes questões:

1. Qual foi o contexto histórico da criação desses clubes?
2. Qual é a infra-estrutura administrativa desses clubes, aí entendendo seus recursos físicos, humanos, financeiros e programáticos?

³ BRASIL. Lei n.9.615 - 24 mar. 1998 - Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências.

3. Qual é a visão gerencial dos administradores desses clubes?
4. Como o corpo técnico atua nesses clubes?
5. Qual é a participação dos associados na vida desses clubes?

Nesta etapa preliminar da pesquisa, foram consideradas, parcialmente, as questões 1 e 2, enfocando-se, com maior detalhamento, as questões 3, 4 e 5. Esta última ainda na perspectiva do corpo dirigente, já que, até o final do primeiro semestre de 99, estará concluída uma segunda etapa desta pesquisa que contará com a participação direta dos associados, através de uma pesquisa de campo.

A estrutura dos clubes social-recreativos em sorocaba: um breve histórico

É possível fazer uma breve análise histórica e até mesmo antropológica do povo sorocabano, para compreender suas características associativas em nossos dias. Os quase dois séculos de influência do ciclo do tropeirismo na cidade e região (séc. XVIII e XIX), revelam um perfil de caráter lúdico na população. Um dos documentos históricos pesquisados indicava que “durante todos esses anos, Sorocaba era palco da *Feira de Muares*, realizada nos meses de abril a junho quando afluíam para a cidade, além de compradores, ricas famílias da capital e cidades vizinhas, que vinham à procura de divertimento... o clima era festivo, com companhias de teatro, circos, cavalgadas, corridas de cavalo, etc. Bebida, jogo, festa, música, negócios, mulheres, dinheiro... muito dinheiro” (FRIOLI et al, 198_. p.7).

Já, neste século, pesquisando os seis *Almanaques de Sorocaba*, existentes no Museu Histórico Sorocabano, foi possível verificar o potencial da vida associativa da cidade, baseada nos clubes social-recreativos da época. A edição de 1903, por exemplo, lista 13 clubes que tiveram grande influência na vida da cidade, do Gabinete de Leitura (1876) ao Deutscher-Turn-Verein Sorocaba (s/data), passando pelos clubes Aymores, União, Sociedade Dançante Visconde do Rio Branco, Eden Club, Club 13 de Maio, Recreio da Mocidade, Club Recreativo Familiar, Grupo Dramático Sorocabano, Club Olympico Sorocabano, Club Atlético Sorocaba e o Club Recreio da Mocidade. Na última edição desses almanaques, 1956, sociedades recreativas e culturais foram listadas, demonstrando um amplo leque de opções de lazer para a sociedade sorocabana. Hoje, mais de uma centena de clubes e associações é registrada na Prefeitura Municipal de Sorocaba.

Na pesquisa anteriormente mencionada, onde 41 clubes/associações foram listados, os três clubes mais citados foram selecionados para essa pesquisa: Associação Cristã de Moços (ACM), Serviço Social da Indústria (SESI) e Clube União Recreativo (Recreativo). A eles, optou-se agregar um quarto clube – Clube de Campo Sorocaba (CCS) – por ser também um dos mais citados na referida pesquisa e por constituir-se em uma associação que reúne, majoritariamente, pessoas das classes socioeconômicas “A” e “B+”, diferentemente dos clubes anteriores.

Coleta de dados juntos aos clubes social-recreativos

Em todos os quatro clubes, foram coletados dados referentes a: (1) aspectos legais e históricos, (2) recursos físicos e equipamentos, (3) infra-estrutura administrativa/gerencial, incluindo o perfil dos recursos humanos, (4) recursos orçamentários, (5) infra-estrutura programática e (6) acesso ao cadastro do corpo associativo, para a realização futura de uma pesquisa de campo, visando a conhecer seus hábitos de lazer e o grau de satisfação com o clube.

Em seguida, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com o dirigente de maior representatividade do clube, isto é, seu presidente ou alguém por ele designado. Finalmente, para concluir essa etapa da pesquisa, foi também desenvolvido um segundo roteiro de entrevista, desta feita, com o corpo técnico, cujo número variou em cada clube.

Resultados preliminares

Os resultados aqui apresentados são frutos das análises referentes à escassa bibliografia concernente aos clubes social-recreativos como espaço privilegiado do lazer de um expressivo segmento da população brasileira. Além dessa consulta bibliográfica de caráter histórico e contextual, os quatro clubes social-recreativos eleitos foram objetos de detalhada análise de seus recursos como um todo, através de diversas visitas monitoradas pelos seus dirigentes. Seguiram-se a essas duas abordagens entrevistas com o dirigente principal da instituição e com o seu corpo técnico.

Comparando-se a pesquisa realizada junto aos recursos urbanos de lazer da Prefeitura Municipal de Sorocaba com o presente estudo, justifica-se o título deste trabalho: de fato, os clubes social-recreativos, com raríssimas exceções pontuais, perpetuam os vícios administrativos no trato do lazer. Persiste também, nos clubes, a chamada visão ‘paroquial expansionista’, onde a

ampliação dos recursos físicos é mais importante do que a manutenção do existente, apesar de essa situação ser menos dramática entre os clubes, em comparação com o setor público. Na seqüência de uma política setorial de lazer, além da existência do equipamento e da sua manutenção, a animação, tal qual ocorre no setor público, é reduzida, partindo-se de pressuposto administrativamente equivocado, onde o associado parece ser um mero acessório, isto é, atua-se na perspectiva da oferta e não da demanda. Exemplo claro dessa assertiva está em um dos clubes pesquisados, que emprega tão somente uma pessoa para executar aulas ligadas à dança (vale aqui destacar que a amplitude do número de associados nos clubes pesquisados variou entre 4.337 e 23.582 pessoas).

A oferta de instalações para o lazer do associado nos clubes pesquisados é bastante diversificada, porém restrita, praticamente, a um campo específico onde, uma vez mais, perpetua-se o equívoco do setor público, considerando-se a perspectiva da *educação para o lazer*: 70 a 80% dos equipamentos existentes nesses locais são reservados exclusivamente aos interesses culturais físico-esportivos.

Quatro questões foram coincidentes, tanto na entrevista com os dirigentes, como com o corpo técnico. Vale, portanto, uma análise preliminar dessas questões, visando a estabelecer posicionamentos semelhantes e dissonantes entre os dois grupos. Todas elas dizem respeito à participação do associado na vida do clube.

Com relação à realização de pesquisas regulares junto ao corpo associativo, para diagnosticar seus interesses, pelo menos nos últimos 12 meses, houve unanimidade das partes: tanto o corpo dirigente como o técnico não as realizaram, demonstrando, mais uma vez, a montagem de programações, baseando-se na oferta e não na demanda, não valorizando os anseios daqueles que, em princípio, sustentam o clube.

Não existem pesquisas formalmente estabelecidas referentes à participação dos associados na elaboração das atividades dos clubes estudados, com exceção da ACM, que mantém Conselhos de Associados nos seus diversos departamentos. Quando muito, a participação dos associados se resume em alguns ajustes de horários de atividades por solicitação dos mesmos.

Numa terceira questão comum entre os dois segmentos pesquisados, no que se refere à comunicação com os associados, foi descrito um número muito grande de meios – mala direta, folhetos, cartazes, faixas, mídia externa em geral – porém, em momento algum, ficou evidenciada a realização de qualquer pesquisa junto ao corpo associativo para verificar a eficácia desses meios. Um

dos clubes, por exemplo, que conta inclusive com um Departamento de Relações Públicas, produz um jornal bimensalmente, porém com uma tiragem correspondente a 10% do seu corpo associativo, reforçando a nossa premissa de que grande parte dos associados não frequenta suas sedes. Nesse particular, os resultados da quarta questão em comum foram reveladores. De ambos os grupos questionados sobre o perfil da frequência do associado, tendo em vista quatro categorias propostas, obteve-se o seguinte quadro de situação em termos de percentuais de associados que frequentam o clube:

CLUBE	A	B	C (**)	D
Nível de frequência (%)				
Ativo (três vezes por semana ou mais)	25 (1) 15 (2)	10 20	-5	10 10
Regular (pelo menos uma vez p/ semana)	10 10	20 30	-5 30	10 10
Esporádico (pelo menos uma vez por mês)	5 5	40 10	20	20 10
Infrequente (não compareceu nos últimos seis meses)	60 40	30 40	70	60 70

(1) Dirigente (linha superior)

(2) Corpo Técnico (linha inferior)

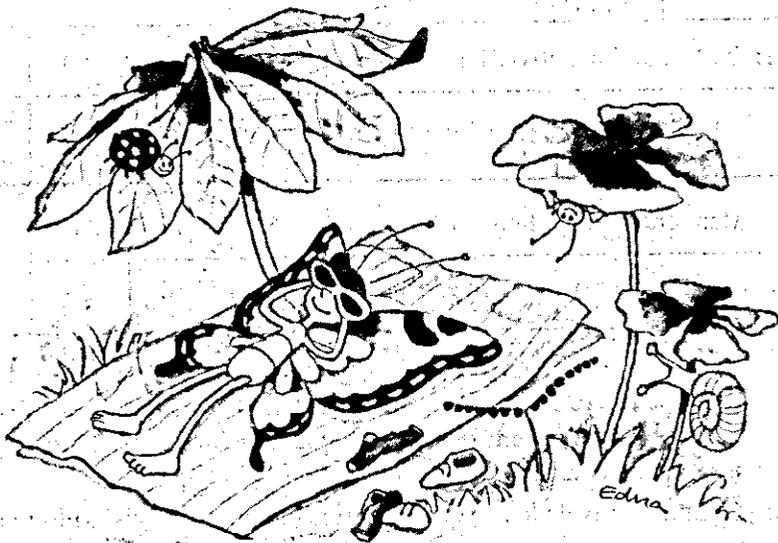
(**) Não houve entrevista com o corpo técnico, por não possuí-lo.

Ao analisar o quadro acima, a hipótese central desta pesquisa fica confirmada, ou seja, as pessoas pagam para pertencer a um clube social e apenas uma minoria o frequenta regularmente. Tanto dirigentes como corpo técnico trabalham numa perspectiva de ausência dos associados, cuja média ultrapassa 50% do corpo associativo.

Em uma situação socioeconômica caótica em que vivemos, onde todo e qualquer orçamento, inclusive o familiar, tende a se ajustar aos gastos ditos 'essenciais à sobrevivência', o que faz com que alguém pague por um serviço e não o utilize?

Completando essa análise preliminar de resultados em meio a um grande volume de informações obtidas nessas entrevistas, vale destacar alguns outros dados encontrados:

- ◆ Muito embora haja uma predominância de associados do sexo masculino, é maior a frequência feminina nos clubes;
- ◆ Nessa questão de gênero, é desproporcional o número de homens em relação a mulheres envolvidas no sistema clubístico pesquisado (diretoria, dirigentes e corpo técnico); essa relação chega a variar em 10-20% / 90-80% a favor dos homens;



- ◆ Como constatado anteriormente, a pouca participação do associado, na vida dos clubes, também é reforçada pela reduzida ingerência do mesmo na formulação da programação do clube (elaborada predominantemente pelo corpo técnico, quando não imposta pela diretoria/direção), o mesmo ocorrendo com a alocação de recursos financeiros. Neste item, não há

qualquer participação decisória do corpo associativo como um todo mas, sim, através de uma 'pseudoparticipação' representativa, mascarada, muitas vezes, pela constituição de diretoria que se perpetua no poder;

- ◆ Quanto ao perfil dos dirigentes nos clubes pesquisados, dois deles estão nessa posição há mais de 20 anos, todos possuem educação superior, indicam trabalhar mais do que é regulamentado por lei e têm como opção de lazer atividades desenvolvidas dentro do lar. A média da idade é de 43 anos e todos percebem uma remuneração superior a 15 salários mínimos;

CLUBES Situações (%)	A	B	C	D
Trabalho administrativo/burocrático	70	60	50	40
Orientando Recursos Humanos dentro do clube	20	15	10	30
Atendendo ao público em geral	5	15	20	5
Atendendo ao associado em específico	5	10	20	25

- ◆ No que se refere ao estilo gerencial, definido nesta pesquisa através da alocação de tempo em quatro situações distintas, o quadro seguinte apresenta os respectivos percentuais:

Os percentuais revelados no quadro acima indicam uma visão ultrapassada de gerenciamento, ainda atrelada às rotinas do cotidiano administrativo, investindo-se menos tempo no essencial, o chamado 'cliente interno' (ou 'colaboradores'), aqui expresso pela orientação aos recursos humanos; em segundo lugar, o reduzido investimento de tempo naqueles que representam a razão principal da sobrevivência do clube: o associado.

- ◆ Um último destaque a ser dado na opinião dos dirigentes, quando perguntados sobre os três pontos fortes e os três pontos frágeis dos seus clubes, foi o posicionamento daquele, sem corpo técnico, que apontou como pontos frágeis a evasão de sócios, a pouca frequência

dos mesmos naquilo que é oferecido e a reduzida programação. Por outro lado, vale destacar que um dos clubes que demonstrou ter uma filosofia sólida, formação específica para seus dirigentes e corpo técnico, tempo integral de trabalho para ambos, estímulo à atualização de seus recursos humanos, bom 'tempo de casa' (de 8 a 29 anos, neste caso) e salário compatível ou acima do mercado, mostrou ser aquele onde há maior consistência de atuação e sucesso em seus empreendimentos.

- ◆ Finalizando esta primeira etapa da pesquisa junto a clubes social-recreativos, confirma-se, portanto, sua hipótese principal de que deve haver, de fato, uma semelhança, em termos administrativos, entre esse ambiente de lazer e aqueles disponibilizados pelo setor público. Essa semelhança se revela de diversas maneiras:
- ◆ no distanciamento com o associado;
- ◆ no estilo gerencial de seus dirigentes;
- ◆ na utilização inadequada das ferramentas mercadológicas (por exemplo, na utilização do composto mercadológico envolvendo as variáveis produto, preço, posicionamento e propaganda);
- ◆ na falta, não de pesquisas qualitativas mais sofisticadas, mas mesmo de um rudimentar processo de coleta de dados quantitativos junto aos associados que permita uma tomada de decisão administrativa;
- ◆ na falta de pesquisa de satisfação dos seus 'clientes' internos e externos;
- ◆ no total desleixo em relação a uma cultura de avaliação de procedimentos administrativos adotados (caso dos meios de divulgação empregados);
- ◆ na pouca atenção dada ao aperfeiçoamento de seus recursos humanos.

Esse conjunto de desafios, no entanto, não retira dos clubes social-recreativos uma grande parcela de responsabilidade como um dos principais agentes socializadores do lazer na busca de uma ampliação do seu repertório junto aos associados, nessa dimensão da vida humana tão essencial para o seu pleno desenvolvimento. Para tal é necessária uma verdadeira revolução na relação com o corpo associativo, pautada pela vontade política de mudar radicalmente procedimentos administrativos considerados arcaicos e, mais do que isso, investir mais e melhor no capital humano, isto é, corpo dirigente, corpo técnico e associados; verdadeiramente os que dão vida aos clubes social-recreativos.

Referências Bibliográficas

- BRAMANTE, A. C. Leisure lifestyles in a developing country: reasons for non-participation. In: COLLINS, M. F., COOPER, I. S. *Leisure management: issues and application*. Oxford: CAB International, 1998. p.49-64.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CLUBES. Estatuto social. Brasília, 1994.
- COSTA, L. P. *Diagnóstico de educação física / desportos no Brasil*. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura. Fundação Nacional do Material Escolar, 1971.
- FLEURY, R., MACHADO, G., PREVITALI, A. *Almanaque de Sorocaba*. Itu: Tipografia Macedo, 1950.
- FRANCESCHI NETO, M. *Lazer: opção pessoal*. Brasília: Departamento de Educação Física, Esportes e Recreação, 1993.
- FREITAS, B., BELUCCI, A. *Almanaque de Sorocaba - 1934-35*. Sorocaba: Typographia Santa Terezinha, 1935.
- FRIOLI, A. et al.. *O ciclo do tropeirismo: a história de Sorocaba*. Prefeitura Municipal de Sorocaba: Secretaria da Educação e Cultura; Divisão de Cultura, [198?]
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Anuário estatístico*. Brasília: IBGE, 1983,
- _____. _____. Brasília: IBGE, 1984.
- _____. _____. Brasília: IBGE, 1985.
- _____. _____. Brasília: IBGE, 1986.
- REQUIXA, R. *Sugestão de diretrizes para uma política nacional de lazer*. São Paulo: SESC, 1980.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. DEPARTAMENTO NACIONAL. *Dados estatísticos*. Rio de Janeiro: SESC/DN, 1998.
- SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA/DEPARTAMENTO NACIONAL. *Dados estatísticos*. Brasília: SESI/DN, 1998.
- SILVA, M. C. (Ed.). *Almanach de Sorocaba*. Sorocaba,: Typographia 15 de Novembro, 1903.

____ . ____ . Sorocaba: Typographia 15 de Novembro, 1904.

SIRVENT, M. Leisure time, popular culture and education: case studies in the urban peripheries of latin american cities. *Society and Leisure*, Québec, v.6, n.2, p.325-355, 1983.

WERNECK, B. (Org.). *Almanach de Sorocaba*. Sorocaba: Typographia Werneck, 1914.

ABSTRACT: *This study was motivated by a research on leisure lifestyles conducted in Sorocaba, SP, involving 450 families. Among other results, it was found that, , 30% of those families belonged to one or more social recreative clubs out of 41 listed. These findings permitted to conclude that clubs contributed to the leisure dimension of those families. For the purpose of this study, the three most mentioned clubs in this research were added to a fourth one intentionally selected. This descriptive study utilized bibliographical, documentary and exploratory field research methods to identify legal aspects, facilities and equipment, administrative and management infra structure, human resources profile, budget, program of activities and the users' profile. Added to this data, the head of the administration of the club, as well as their professional body were interviewed. The hypothesis for this study was that leisure structure offered by social recreative clubs (where the beneficiary pays for the services offered) was similar to leisure structure found in the public sector (where services, most of times, are considered to be "free"). Results from this research permit to infer that, with a few exceptions, leisure on those clubs tend to prioritize, likewise in the public sector, building new facilities than provide animation of existing equipments; they tend to have a limited participation of their associated members in the life of those institutions, where the great majority simply do not attend these places regularly and, finally, the program, many times are designed to serve the minority, who are truly "owners" of theses clubs who, invariably, take shifts on power through "pseudo democratic" mechanisms to elect their board of directors.*

KEY WORDS: *Leisure, Administration, Social Recreative Clubs.*