

## O CLUBE FAZENDA RIBEIRÃO: RELAÇÕES ENTRE DIRIGENTES, SÓCIOS E ATIVIDADES DE LAZER

**Recebido em:** 24/09/2016

**Aceito em:** 19/04/2017

*Daniel Pereira Candiani*  
*Olívia Cristina Ferreira Ribeiro*  
Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)  
Campinas – SP – Brasil

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo analisar os aspectos gerenciais do Clube Fazenda Ribeirão, localizado na cidade de Holambra-SP, com ênfase no oferecimento das atividades de lazer e na participação dos gestores e associados nesse processo. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, documental e exploratória descritiva. Foram aplicados questionários aos associados e realizadas entrevistas com os gestores do clube. As análises mostraram que as atividades de lazer oferecidas no clube são baseadas na demanda, e não nos anseios dos sócios, e que há poucas opções para as mulheres, assim como programações que contemplem os diversos interesses do lazer. Foi verificado ainda que a atividade mais praticada no clube é o futebol. Também foram citadas as propostas dos associados para o clube: a construção de uma academia, a reforma do parquinho e o aquecimento da piscina.

**PALAVRAS CHAVE:** Centros de Convivência e Lazer. Atividades de Lazer. Organização e Administração.

### THE FAZENDA RIBEIRAO CLUB: RELATIONS BETWEEN MANAGERS, ASSOCIATES AND LEISURE ACTIVITIES

**ABSTRACT:** This research had as objective to analyze the managerial aspects of Clube Fazenda Ribeirão, located in the city of Holambra/SP, with emphasis on the offer of leisure activities and the participation of managers and associates in this process. From a methodological point of view, it was a case study with bibliographical, documental and exploratory descriptive research. Questionnaires were applied to the associates and interviews were conducted with the club managers. The analyzes showed that the leisure activities offered at the club are based on the demand and not the wishes of the associates, that there are few options for the women, as well as schedules that contemplate the diverse interests of the leisure. It was also found that the most practiced activity in the club is soccer. Also mentioned were the proposals that the associates had for the club: the construction of a gym, the playground reform and the heating of the pool.

**KEYWORDS:** Centers of Connivance and Leisure. Leisure Activities. Organization and Administration.

## **Introdução**

Os clubes como organização de lazer, com suas atividades e espaços diversos, significam uma importante possibilidade de aproveitamento do tempo livre na sociedade, muito embora haja atualmente diversas opções disponíveis, como as praças, os shoppings, os parques públicos e privados, os cinemas, os teatros, entre outros. Isso ocorre possivelmente porque os clubes oferecem diversas atividades já inclusas na mensalidade, e, dessa forma, os associados podem preferir se associar a uma única instituição. Os clubes disponibilizam, assim, algumas vantagens, dentre as quais o preço, pois é menos dispendioso para alguém se associar a um clube do que pagar para vivenciar cada atividade separadamente, além da facilidade de poder escolher possibilidades de lazer variadas sem precisar de deslocamento.

De acordo com Burke (2002), o surgimento dos clubes está associado ao final da Idade Média. Havia diversos modelos de clubes, como, por exemplo, de tocadores de sinos, de debates, científicos, assim como os de lazer, como o clube de música e de esporte. O surgimento dos clubes de lazer no Brasil, de acordo com Camargo (1998), teve seu auge no século XX, intimamente relacionado com o crescimento das cidades.

Este estudo se justifica por serem poucas as pesquisas brasileiras na área do lazer que se propuseram a estudar os clubes como espaços significativos de lazer. Ele poderá contribuir, assim, com outras pesquisas futuras e em avanços no campo de gestão do lazer nessas organizações.

Escolhemos o Clube Fazenda Ribeirão pelo fato de um dos autores já ter feito parte do quadro associativo e ter podido presenciar alguns aspectos que, em nossa visão, deveriam ser modificados. Outro motivo foi o fato de esse ser o único clube privado da

cidade de Holambra, interior de São Paulo. Posteriormente, surgiu um grande interesse pelo estudo sobre a gestão do lazer.

Em virtude disso, esta pesquisa teve como objetivo analisar os aspectos gerenciais do Clube Fazenda Ribeirão, da cidade de Holambra, SP, com ênfase na forma de oferecimento de atividades de lazer e na participação dos gestores e associados nesse processo. Com isso, pretendemos:

- a) Analisar a divulgação de atividades e eventos propostos pelo Clube Fazenda Ribeirão;
- b) Verificar como ocorria o oferecimento das atividades de lazer nos clubes, se somente os dirigentes as escolhiam ou se os interesses dos associados eram considerados nesse processo;
- c) Analisar se havia uma abertura para sugestões de atividades propostas pelos sócios; e
- d) Conhecer as atividades de lazer mais vivenciadas pelos associados no clube.

### **Metodologia**

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso que incluiu uma pesquisa documental e exploratória descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 174), a pesquisa documental é aquela em que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, e que constitui o que se denomina de fontes primárias. Na pesquisa documental, consultamos o estatuto, o *site* do clube, arquivos diversos, os panfletos e os cartazes de divulgação dos eventos e programações de lazer, além de outros documentos que tratam da gestão, como tabelas de programações e listas dos eventos.

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2002 p. 41), visa proporcionar maior familiaridade com o problema estudado ou uma nova forma de considerá-lo. Seu planejamento é flexível por considerar aspectos variados do problema, e geralmente envolve técnicas como levantamento bibliográfico, além de entrevistas com pessoas que tenham experiência com o problema e análise de exemplos que facilitem a compreensão.

Com objetivo de analisar mais a fundo as opiniões dos sócios quanto aos espaços físicos e quanto à programação do clube, realizamos uma pesquisa de campo que constou de um questionário com duas questões fechadas e seis abertas aplicado a todos os sócios que se dispuseram a responder. As perguntas contidas no questionário tinham como objetivo levantar as atividades que os sócios realizavam, assim como sua avaliação sobre elas, sobre os espaços e sobre as estruturas, além do que concerne a sugestões acerca desses itens.

A escolha dos associados foi aleatória, e a pesquisa foi realizada em diferentes dias da semana e locais, como o campo de futebol, onde ocorria o Futebol Recreativo, na frente da sala de ginástica, onde aconteciam aulas de ginástica aeróbica e *ballet*, assim como na portaria do clube, a fim de levantar visões de diferentes públicos que frequentam o clube e seus diversos espaços de lazer.

Os dados foram obtidos por meio de 112 questionários aplicados e respondidos. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Unicamp com o CAAE número 4816 5215 9 0000 5404. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O público, representado por homens, mulheres, adolescentes, adultos e idosos, foi orientado a preencher o questionário naquele momento, e assim que

cada um terminasse deveria devolvê-lo aos pesquisadores juntamente com uma via do TCLE assinada e rubricada.

Com objetivo de analisar a gestão do clube, assim como a visão dos dirigentes quanto à organização, programação e espaços de lazer, realizamos entrevistas com 3 gestores e com 1 funcionário administrativo do clube (identificados aqui como Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4). No dia da entrevista, os procedimentos foram novamente explicados e o TCLE foi assinado.

### **Os Clubes como Organizações de Lazer**

No lazer, os indivíduos utilizam vários espaços, que são “locais, estruturas construídas e/ou ambientes naturais destinados ao uso das pessoas no tempo livre” (RIBEIRO, 2014, p. 73). Se o espaço é um ambiente natural ou construído com a finalidade específica de ser utilizado no lazer, Requixa (1980) classifica os espaços em equipamentos específicos de lazer.

Podemos encontrar inúmeros espaços de lazer disponíveis na sociedade com essa finalidade, tais como parques, praças, clubes, shoppings, teatros, cinemas, espaços para lazer de aventura, bibliotecas, pistas de skate, centros culturais, centros esportivos, entre outros. Muitos desses espaços são mantidos pelos governos municipal, estadual e/ou federal e podem oferecer programas e programações diversificadas ao público sem visar a finalidades lucrativas. Outros são oferecidos pelo setor privado e sua utilização está vinculada ao pagamento de taxas, ingressos ou mensalidades, como os cinemas, as academias, os parques temáticos, etc.

Também podemos vivenciar atividades de lazer dentro da própria casa, como, por exemplo, o lazer eletrônico e virtual: assistir TV, o uso de videogames e

computadores, etc. Todos esses espaços, segundo Pellegrin (2004), são importantes, pois proporcionam vivências, experiências e conhecimentos, assim como a possibilidade de convívio, de práticas culturais, de transformação e de encontros.

Dentre os inúmeros espaços de lazer que as pessoas utilizam no seu tempo disponível, existem os clubes. O histórico de como surgiram os clubes mostra como eles são antigos. De acordo com Burke (2002), o surgimento dos clubes está associado ao final da Idade Média, e naquela época eles eram disponibilizados exclusivamente para as pessoas da elite, principalmente na Inglaterra. Havia ali diversos “tipos” de clube, como, por exemplo, clubes de tocadores de sinos, de debates, científicos, assim como os de lazer, como o clube de música e de esporte.

Naquela época, havia reuniões regulares, porém elas eram realizadas em tavernas, como forma de manter a solidariedade entre os sócios. Conforme afirma Burke (2002), a diretoria era escolhida por meio de votação entre os sócios, assim como as regras e as constituições que regiam o clube.

O surgimento dos clubes no Brasil teve o seu auge no século XIX, acredita Burke (2002), assim como o crescimento das cidades está relacionado com a expansão dos clubes.

Ao considerar a sociedade brasileira atual, Ribeiro (2004) classifica os clubes em:

a) Clubes sem finalidades lucrativas: são aqueles mantidos pelos sócios por meio de mensalidades e algumas atividades que geram renda para o clube, como, por exemplo, festas e eventos comemorativos, palestras e cursos. Esses clubes podem ser classificados de acordo com suas características em termos de espaços, ou seja, clube de campo ou urbano. O que difere é que os clubes de campo geralmente se localizam fora

da cidade e têm amplas áreas verdes, além dos outros espaços, como quadras e ginásios poliesportivos, campos de futebol, piscinas, salas de ginástica, salões de festa, playgrounds, saunas, entre outros. As dimensões desses clubes e o que eles disponibilizam de espaços e equipamentos de lazer para os associados são variados. Podem oferecer, ainda, lagos e lagoas e são denominados clubes social-recreativos (RIBEIRO, 2004, p. 95).

Nessa classificação, ainda podemos citar os clubes que são mantidos por instituições classistas, também chamados de grêmios ou associações desportistas classistas (ADCs), podendo ser eles, conforme citado acima, urbanos ou de campo. De acordo com Camargo (1992), é muito possível que o Brasil seja o único país a ter uma instituição que atenda ao público de acordo com sua classe, ou seja, com um “[...] atendimento segmentado por classes profissionais no campo da ação social, o qual inclui o lazer” (CAMARGO, 1998 p. 62). Temos como exemplo o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC) e a Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), que, de acordo o *site* da Federação das AABBs (FENABB, 2016), atualmente soma 1.250 unidades em funcionamento.

b) Clubes com finalidades lucrativas: são aqueles que apresentam a seguinte característica: “[...] uma administração voltada para o lucro, podem ser mantidos por meios de mensalidades, ou pela cobrança de ingressos na entrada” (RIBEIRO, 2004, p. 95). Podemos citar alguns exemplos de clubes com finalidades lucrativas, como “[...] os clubes recreativos urbanos, os clubes de campo, os clubes aquáticos, os clubes de vela e os iates clubes” (CAMARGO, 1998, p. 48).

## **O Planejamento do Lazer em Clubes**

Planejar é pensar e programar as ações que acontecerão no futuro com base nas condições atuais com o objetivo de desenvolver projetos com maior possibilidade de cumprimento da maneira mais sustentável para quem o desenvolve. Para Hubner (2004), o planejamento deve visar à “[...] sustentabilidade dos recursos, sejam eles ambientais, humanos, financeiros ou outros” (HUBNER, 2004, p. 180), de forma que assegure a continuidade da atividade.

Zingoni (2004) acrescenta que o planejamento fornece maior possibilidade de sucesso para os projetos, assim como ajuda a controlar as possíveis variáveis que podem surgir no futuro. O planejamento não deve ser estático, mas sim baseado na análise do ambiente em que será aplicado, e caso esse ambiente se modifique, o planejamento deve acompanhar essa mudança, de acordo com a autora, para que não fique desatualizado.

Ribeiro (2014) destaca alguns itens que devem ser considerados quanto ao planejamento do lazer, como: a) Diagnosticar o público-alvo: quem são as pessoas e sua bagagem cultural, faixa etária, quantidade de pessoas que irão participar, e acrescenta que as atividades devem estar adequadas ao espaço físico; b) Idealizar os objetivos da programação/do projeto de lazer, se há outros objetivos além de a atividade ser prazerosa, como estimular a criatividade e sensibilidade, favorecer a aprendizagem de conteúdo ou proporcionar vivências inéditas por determinado grupo; c) Analisar os recursos necessários: os recursos físicos (espaços do clube), recursos materiais (permanentes e de consumo), recursos financeiros (custos e despesas), recursos humanos (quais e quantos profissionais serão necessários); d) Analisar e considerar qual será o tempo de duração do projeto: permanente (repete-se com certa frequência, como, por exemplo, todos os sábados), temporária (não há uma frequência na sua execução,



como, por exemplo, acontece todos os sábados do mês de agosto) e eventual (eventos de curta duração, como, por exemplo, de um dia, um final de semana ou um festival de dança no final do ano); e) Realizar a proposta da programação: determinar as atividades que comporão a programação de lazer; f) Fazer a divulgação: utilizar dos diversos meios de comunicação, como e-mail, mala-direta, panfletos, televisão, redes sociais, cartazes, faixas, entre outros; e g) Realizar a avaliação da programação: verificar a eficácia e eficiência da proposta. A autora explica a diferença entre estas ao afirmar que a eficácia considera se os objetivos da programação foram alcançados e a eficiência se os recursos levantados foram suficientes (RIBEIRO, 2014).

Para maior aceitação de sua programação, os propositores devem levantar os reais interesses dos associados quanto às atividades de lazer do clube com o objetivo de atender às demandas dos sócios. Caso seja difícil esse levantamento, Ribeiro (2004) sugere que as atividades oferecidas sejam as mais diversificadas, e assim sejam considerados os interesses propostos por Dumazedier (1980): a) as atividades físico-esportivas em geral; b) os manuais (aulas de artesanatos, de ikebana, etc.); c) sociais (festas e bailes); d) artísticas (exposições de arte, aulas de pintura, apresentações de dança, música, etc.); e) as intelectuais (cursos e palestras).

As viagens também podem ser oferecidas aos associados, uma vez que o turismo de lazer é outro interesse acrescentado por Camargo (1992) aos outros estabelecidos por Dumazedier. Ribeiro (2004) ainda sugere que as datas comemorativas sejam lembradas e incluídas como eventos de lazer: Carnaval, Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Dia das Crianças, Dia das Bruxas, aniversário do clube, entre outras. Acampamentos e colônias de férias nos meses de férias escolares também são possibilidades de programações de lazer nos clubes.

Bramante (2003) concorda, critica e alerta, a partir de pesquisas, que o que se observa nos clubes é a predominância dos interesses físico-esportivos e a monocultura do futebol nesses espaços de lazer.

Em 1999, esse autor realizou uma pesquisa nos clubes Associação Cristã de Moços (ACM), Serviço Social da Indústria (SESI), Clube União Recreativo e Clube de Campo Sorocaba, todos localizados na cidade de Sorocaba, SP. O objetivo da pesquisa era identificar as características básicas dos clubes como um espaço em potencial para a prática do lazer dos seus associados. Entre os resultados, ele encontrou que a ampliação dos recursos físicos é mais importante do que a manutenção do existente, ou seja, os clubes preferem construir novas áreas e adquirir novos equipamentos a investir, por exemplo, na manutenção dos equipamentos já existentes.

Os outros resultados encontrados nessa pesquisa foram: a administração dos clubes estudados estava baseada na perspectiva da oferta, e não da demanda, isto é, os gestores não consultavam os associados para planejar programas e atividades. Estas (as atividades) levam em conta o que o clube quer oferecer, e não o que os associados querem praticar ou fruir. No que se refere à comunicação, foi percebido um grande número de meios de comunicação com o sócio, como, por exemplo, mala-direta, folhetos, faixas e mídias externas, porém não se sabia a eficácia desses meios. Também foi encontrada uma baixa frequência dos associados, mesmo daqueles que pagavam para pertencer ao clube social.

Em questões de gênero, havia predominância de associados do sexo masculino, mas as mulheres tinham maior frequência no clube. A relação entre gestores do gênero masculino e feminino ficava entre 80% a 90% a favor dos homens. Quanto ao perfil dos gestores do clube, 2 estão nessa posição há mais de 20 anos. De acordo com Bramante,

o estilo de gerenciamento indica uma visão ultrapassada, já que estava associado a trabalho administrativo na maior parte do tempo. Sobre os pontos fortes e fracos dos clubes pesquisados, o clube que não possui corpo técnico apontou pontos frágeis, como saída de sócios, baixa frequência nas atividades oferecidas e uma programação reduzida.

O autor parte da hipótese de que há uma semelhança, na questão administrativa, entre esse ambiente de lazer e aqueles que são disponibilizados pelo setor público. Essas semelhanças podem ser vistas como o distanciamento do associado, o estilo gerencial dos dirigentes, a utilização inadequada das ferramentas mercadológicas, a falta de uma pesquisa quantitativa com os sócios, a falta de pesquisa de satisfação com os associados, o descuido com os procedimentos administrativos adotados e pouco aperfeiçoamento dos recursos humanos. Bramante comenta, finalmente, que, mesmo os clubes contando com todos esses desafios, ele não retira a importância e a responsabilidade que eles têm como agentes socializadores do lazer na busca de uma ampliação do repertório junto aos associados, na questão do desenvolvimento humano.

Correa *et al* (2001) fizeram um estudo de caso em 3 associações desportivas classistas: Associação Atlética do Banco do Brasil (AABB), BanClube e Clube Banespa, todos localizados em São Paulo, capital. O estudo teve como objetivo realizar uma análise das propostas de lazer realizadas pelos clubes, evidenciar os empreendimentos e suas especialidades e contribuir para a melhora dos serviços oferecidos pelos clubes bancários. Os autores concluíram que a programação do BanClube era centralizada na recreação, e sugeriram, tendo em vista o amplo espaço e sua estrutura, que o *camping* fosse reaberto para acampamentos e excursões.

Na AABB, os autores perceberam que as programações esportivas e recreativas eram equilibradas, ou seja, apresentavam uma ampla programação social, esportiva e cultural, como acampamentos, atividades recreativas, festas temáticas, treinos de diversas modalidades e competições esportivas. Em relação ao Esporte Clube Banespa, a programação que se destacou foi a esportiva de alto rendimento, embora apenas 55% dos entrevistados afirmem participar das atividades propostas pelo clube. Uma das reclamações que o estudo apresentou foi a falta de espaços e horário de atividades infantis, o que se relaciona diretamente com outro dado do estudo: 91% dos entrevistados relataram nunca terem sido consultados sobre a programação, organização nem recreação do clube.

Dalseco (2005) fez um estudo de caso do clube social-recreativo Pitangueiras, localizado no bairro Granja Viana, na cidade de Cotia, São Paulo. O objetivo do estudo era identificar as variáveis que têm levado à evasão de associados dos clubes da Região Metropolitana de São Paulo e possíveis soluções para esse problema por meio de novas atividades de lazer. O resultado obtido, com o auxílio de observação, aplicação de questionários e entrevistas com os gestores, foi a flexibilidade da diretoria de implementar uma programação de lazer, o que se deu por meio de reuniões periódicas e da contratação de uma equipe de lazer terceirizada. Esse fator aumentou o interesse dos sócios pela programação de lazer e também gerou um retorno financeiro para o clube.

Em um segundo momento, foi pensada uma programação de férias que tinha como objetivo investigar a aceitação e o envolvimento das crianças e dos pais com o clube e o programa em questão. Foi percebida a adaptação dos profissionais envolvidos no programa de lazer educativo denominado Caleidoscópio. Foi por meio desse programa que o número de sócios no período após férias aumentou e deu origem a um

sistema em que os sócios e integradores montavam a programação e realizavam debates para atender às expectativas e desejos de ambas as partes. A autora também salientou que a criação desse programa de lazer em conjunto criou um vínculo entre a diretoria e os sócios.

As atividades implantadas pela equipe de lazer despertaram interesses por modalidades que até então não eram praticadas pelas crianças. Foi identificado que a programação e uma planilha diária, determinando os locais e os horários ocupados pelas atividades do clube, foram ferramentas eficientes no quadro associativo do clube.

Capi e Marcellino (2009) realizaram um estudo em três clubes de Araraquara, SP: o Melusa Clube, o Clube Araraquarense e o Clube 22 de Agosto, classificados como social-recreativos. O objetivo foi analisar como as atividades de lazer são oferecidas e desenvolvidas em clubes dessa natureza. Para alcançar os objetivos, o estudo analisou como eram anunciadas e divulgadas as programações de lazer, e isso acontecia em todos os clubes por meio de cartazes informativos, anúncios em jornais e na internet.

Quando analisadas as políticas, bem como os projetos do clube, ficou evidente que os gestores dispunham de ideias e propostas para administrá-lo, porém isso não era documentado. Não havia registros do que se fizera, e os projetos existentes se limitavam à construção, reforma e aquisição de equipamentos.

Quanto à função do departamento de esportes, nos dois primeiros clubes os coordenadores se limitavam a atuar na organização de campeonatos esportivos e a promover atividades recreativas em eventos pontuais. No último dos três clubes, o departamento de esportes era gerenciado por um profissional de Educação Física que tinha autonomia para gerenciar os conteúdos do lazer. Todas as atividades eram

ministradas por um profissional da área e discutidas com todos os envolvidos em reuniões trimestrais. Um ponto interessante encontrado foi um sistema em que o associado poderia opinar na elaboração de atividades por meio de sugestões e críticas, o que poderia fazer por e-mail ou por intermédio dos profissionais envolvidos nas atividades.

O estudo evidenciou que nos três clubes há um domínio das atividades físico-esportivas, sociais e artísticas, havendo também uma programação com colônias de férias e eventos trimestrais com os conteúdos do lazer que não são abordados durante a programação semanal.

Quanto à análise dos questionários aplicados, o estudo mostrou a predominância do conteúdo físico-esportivo do lazer. O espaço mais frequentado pelos associados dos dois clubes foi a piscina, porém foi percebida uma grande utilização também da quadra poliesportiva, academia e sala de ginástica no terceiro clube e do campo de futebol no primeiro clube.

Quanto aos profissionais dos clubes analisados, no primeiro clube apenas 1 profissional não é formado em Educação Física. Ele é professor de Yoga e tem formação específica para ministrar essas aulas; no terceiro clube, 2 profissionais não são formados em Educação Física e ministram aulas de axé e forró. Os profissionais da área que atuavam na academia eram especialistas em uma modalidade. Os estagiários do terceiro clube participavam da organização e do desenvolvimento de outras atividades do departamento de esportes, assim como percorriam todas as modalidades esportivas oferecidas no clube.

Em nenhum dos clubes se pôde notar que há uma política de planejamento setorial devido ao fato de não haver um plano de desenvolvimento pessoal quando um

novo profissional é contratado, e, de acordo com o autor, “[...] este fato dificulta o desenvolvimento de ações consistentes nesse campo, além de denunciar a não existência de um sistema organizacional” (CAPI; MARCELLINO, 2009, p. 25). Os profissionais atuavam de forma isolada, já que não recebiam orientações nem o plano de desenvolvimento com os princípios e as estratégias do clube.

Sobre os profissionais que trabalhavam diretamente com os associados, os diretores do clube afirmaram que participavam do processo de elaboração do planejamento. No terceiro clube, os diretores participavam com funções definidas.

A partir dessa pesquisa, os autores perceberam que os diretores não viam o sócio como um aliado na elaboração das propostas e atividades, e essa elaboração era feita sem base nos anseios do associado.

Ribeiro e Amaral (2014) realizaram um estudo de caso no Clube da Rhodia, localizado na Vila Holândia, Barão Geraldo, Campinas, classificado como uma associação desportiva classista. O estudo teve como objetivo entender a relação do clube com os moradores da Vila Holândia e destes com o clube no tempo “livre” e nas práticas corporais promovidas pela instituição. O resultado encontrado pelas autoras foi que o futebol é a prática mais comum entre os associados do sexo masculino no clube.

Quando a ginástica e a musculação foram analisadas, foi percebido não haver nelas o mesmo processo de sociabilização encontrado no futebol. As autoras concluíram que os moradores que utilizavam o clube se apropriavam dele e o caracterizavam como um espaço significativo de lazer. Elas destacaram que os moradores que vivem ao redor do Clube da Rhodia são os que mais necessitam de espaços e oportunidades de lazer devido à falta nesse sentido na Vila Holândia, o que decorre da urbanização e desenvolvimento do bairro.

## O Clube Fazenda Ribeirão

O Clube Fazenda Ribeirão está situado na cidade de Holambra, estado de São Paulo, que dista 40 quilômetros de Campinas e 135 quilômetros da capital. De acordo com o *site* da cidade, Holambra tem 13.046 habitantes e uma área de 65, 5 km<sup>2</sup>.

[...] é a única estância turística da Região Metropolitana de Campinas, reconhecida nacionalmente pelo seu potencial para a produção de flores e de plantas ornamentais – que faz dela o principal exportador e expoente do setor em toda a América Latina (HOLAMBRA, 2016).

Antes de se tornar cidade, o local era uma fazenda denominada Fazenda Ribeirão. A cidade foi organizada por uma comunidade de brasileiros nativos e pelos imigrantes holandeses que vieram ao Brasil após o término da Segunda Guerra Mundial, em meados de 1948. Somente em 1991, a cidade votou em uma emancipação político-administrativa e se tornou independente.

A cultura e as tradições trazidas pelos colonos garantiram à cidade características peculiares que atraem turistas de dentro e fora do País, o que pode ser observado na gastronomia, na arquitetura, nos símbolos desenhados nas calçadas (tamancos, moinhos, tulipas), nos eventos realizados pela comunidade, na dança folclórica e no idioma holandês (HOLAMBRA, 2016).

De acordo com dados oficiais, um dos principais eventos realizados na cidade é a Expoflora, que é a maior exposição de flores e plantas ornamentais da América Latina, e é nesse evento que ocorre a divulgação das novidades da floricultura nacional (EXPOFLORA, 2016).

O Clube Fazenda Ribeirão é um clube social-recreativo privado, sem finalidades lucrativas, e, de acordo com o seu estatuto, seu objetivo:

[...] é promover, coordenar e contribuir para o fomento e racionalização da prática das atividades desportivas formal e não formal, bem como proporcionar atividades de caráter social, cultural,

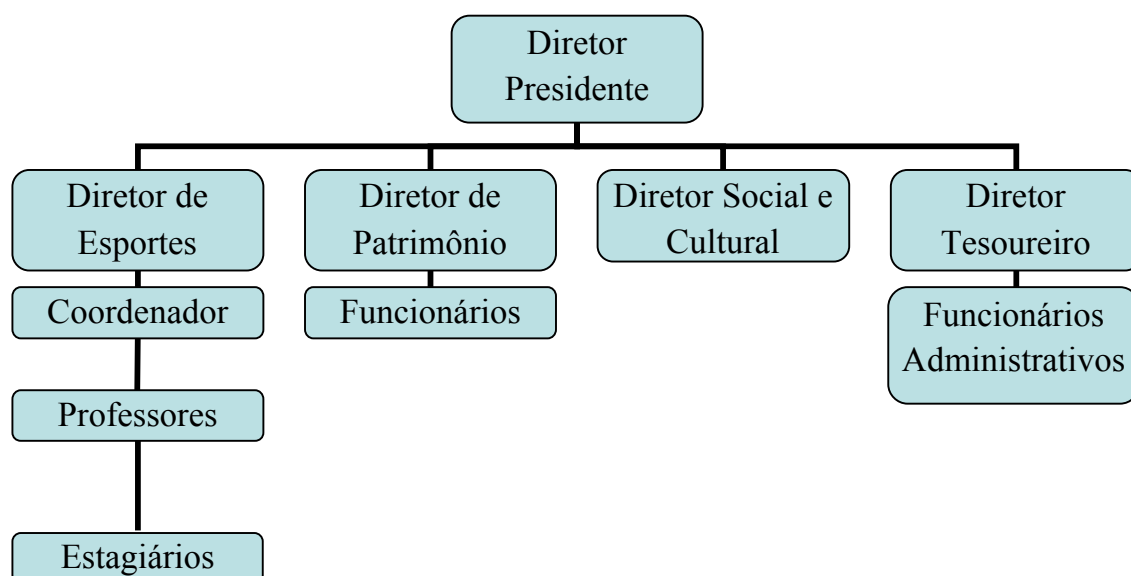


artístico, recreativo, inclusive contribuir para a assistência às atividades educacionais, cívicas, da saúde, ecologia, da proteção ao meio ambiente, contribuindo para a formação das crianças e dos adultos (CLUBE FAZENDA RIBEIRÃO, 2016, p. 1).

Sua infraestrutura de lazer é ampla: conta com 2 quadras de tênis de saibro, 1 quadra de tênis de piso rápido, 1 quadra poliesportiva, 4 quadras oficiais de badmínton, 2 campos de futebol, 1 pista oficial de atletismo, 1 ginásio de esportes com 2 quadras poliesportivas, 1 sala para artes marciais, 1 sala de artes, 1 sala para *ballet* e ginástica, 2 campos de futebol *society*, 1 quadra de areia para futebol, futevôlei e vôlei, 1 campo de minigolfe com 18 pistas, 1 playground, complexo aquático (1 piscina semiolímpica, 1 piscina recreativa e 1 piscina infantil), uma área coberta para exposições de artesanato e mercado de produtos usados e ainda amplas áreas verdes.

O clube possui atualmente 1.877 sócios, porém sócios pagantes são por volta de 600, já que muitos aderiram ao plano familiar. Sua estrutura administrativa consta de 4 diretorias, além da presidência, conforme podemos observar no organograma abaixo:

**Figura 1** – Organograma do Clube Fazenda Ribeirão. Fonte: Clube Fazenda Ribeirão



A partir da análise do estatuto, comprovamos que todos os sócios podem participar da diretoria e auxiliar na gestão do clube, conforme descrito no artigo 43:

[...] são elegíveis todos os associados, maiores de 21 (vinte e um) anos, de ambos os sexos, desde que na data da convocação tenham mais de cinco anos na qualidade de associado do Clube e estejam em gozo da sua capacidade civil e de seus direitos de associado, os quais são regidos por este estatuto (CLUBE FAZENDA RIBEIRÃO, 2016).

Portanto, os diretores são pessoas dispostas a doar parte do seu tempo disponível para ajudar a gerir o clube. Muitos deles têm formação acadêmica, porém esta não está relacionada com sua função na a diretoria. Apenas o Diretor Tesoureiro tem formação relacionada ao cargo que ocupa no clube.

As reuniões em que são discutidas as questões do clube acontecem quinzenalmente, fora do horário comercial, já que todos os diretores têm outro trabalho. A diretoria de esportes e a social e cultural são aquelas que têm relações mais diretas com a gestão do lazer.

Enquanto estávamos realizando esta pesquisa, o atual coordenador de esportes foi chamado para trabalhar e ajudar na gestão geral do clube, pois havia argumentos de que os funcionários não estavam sendo devidamente orientados na execução de suas tarefas.

### **A Programação de Lazer do Clube Fazenda Ribeirão**

A programação do clube é variada quanto aos interesses físico-esportivos (DUMAZEDIER, 1980), conforme podemos observar na Tabela 1, porém, quanto aos outros interesses, observamos que há apenas 3 atividades que não são somente físico-esportivas, mas são 3 atividades artísticas também: ‘artes’, *ballet* e ginástica rítmica.

A atividade denominada ‘artes’ no clube se caracteriza pelo oferecimento de aulas de pintura e desenho. À semelhança da ginástica rítmica e do *ballet*, a atividade ‘artes’ pode se encaixar em mais de uma classificação, como a artística e a manual.

**Tabela 1 – Atividades oferecidas pelo Clube Fazenda Ribeirão**

Atividade	Dias por semana	Ministrado por profissional da área?	Incluso na mensalidade?
Artes	5	Sim	Não
Badminton	1	Não há instrutor	Sim
<i>Ballet</i>	2	Sim	Não
Futebol	2	Sim	Não
Futsal	3	Sim	Sim
Ginástica Aeróbica	5	Sim	Não
Ginástica Rítmica	2	Sim	Não
<i>Jiu-Jitsu</i>	2	Sim	Não
Minigolfe	1	Não há instrutor	Sim
Natação	Depende da demanda	Sim	Não
Preparação Física	2	Sim	Não
Tênis	Depende da demanda	Sim	Não
Vôlei	3	Sim	Sim

Fonte: Clube Fazenda Ribeirão. Organização: Autores

As atividades oferecidas pelo clube são separadas por categorias de acordo com a faixa etária dos sócios, e para as crianças e jovens acontecem no mínimo 2 vezes por semana.

Para os adultos são oferecidas algumas atividades, como vôlei, futebol, *jiu-jitsu*, ginástica, natação, badminton e minigolfe. Algumas delas não são oferecidas por profissionais da área da Educação Física e normalmente são competitivas com cunho recreativo, ou seja, não há treinos, mas somente o jogo, salvo algumas modalidades como o vôlei, *jiu-jitsu* e o futsal, em que são oferecidos treinos com profissionais qualificados.

As atividades que não são ministradas por profissionais são coordenadas pelos próprios sócios, como, por exemplo, o Time dos Veteranos, que é um grupo de sócios que se reúne para jogar futebol. Eles mesmos gerenciam a quantidade de pessoas do grupo, a disponibilidade de vagas e os eventos após os jogos que irão realizar, que

normalmente são churrascos. Isso também acontece com o futebol recreativo nas manhãs de domingo, em que os sócios, juntamente com o Diretor Social, organizam jogos para os jovens e adultos. Tal vivência de lazer não se restringe a determinada idade, em termos participação. Ela não apresenta tanta restrição como o futebol dos Veteranos.

Assim como o futebol recreativo, o minigolfe é praticado e fruído pelos sócios sem o acompanhamento de profissionais de Educação Física, e esse espaço é majoritariamente utilizado por sócios da terceira idade, os quais são holandeses ou descendentes dos primeiros holandeses que chegaram à cidade. Não se sabe ao certo o motivo, porém podemos pensar que, por ser um esporte que não exige tanto fisicamente, os idosos o escolheram como uma forma de manutenção corporal e social, além do prazer proporcionado por tal atividade.

Ainda sobre as informações contidas na Tabela 1, chama a atenção que apenas o futebol, o futsal e o vôlei são gratuitos, embora todas as outras atividades ministradas por professores sejam pagas além da mensalidade. Esse fator pode ser um dos principais contribuintes para a não adesão dos sócios às atividades oferecidas. Na visão dos associados, talvez possa ser mais interessante financeiramente frequentar outros lugares onde se paga apenas uma mensalidade e se tem o direito de praticar diferentes tipos de atividades, como, por exemplo, as academias onde são oferecidas a musculação, a ginástica e a dança, bem como outras aulas diversas.

Quanto à organização e à programação das atividades de lazer que são oferecidas no clube, ficou evidente que elas são feitas pelo professor de cada modalidade e encaminhadas ao coordenador de esportes. Cada professor tem autonomia em suas aulas, e caso haja algum evento especial, como campeonatos, por exemplo, o

coordenador encaminha a proposta para os gestores do clube a fim de avaliarem a viabilidade do projeto tanto em termos logísticos quanto financeiros e humanos.

À semelhança dos outros professores, o de 'artes' possui autonomia na programação e planejamento de suas aulas, porém notamos que essa atividade é secundária, ou seja, ela tem como objetivo somente ocupar o tempo das crianças, conforme depoimento do Entrevistado 4: “[...] o negócio dela é só pintura para ocupar o tempo das crianças entre uma atividade e outra ou até que os pais possam chegar ao clube para buscar as crianças” (Entrevistado 4).

Quanto às avaliações das atividades, elas são feitas mensalmente pelos dirigentes e são baseadas somente na quantidade de sócios que aderem à atividade, e não sobre sua programação e conteúdo em si. Também não há uma avaliação do planejamento e da programação pelos associados, ou seja, o associado não participa da organização, planejamento e avaliação das atividades propostas no clube, à semelhança do que foi demonstrado por Bramante (1999) em seu estudo. O Clube Fazenda Ribeirão se baseia na oferta das atividades, e não na demanda e anseio dos sócios para novas atividades ou na continuação e extinção das atuais.

Ao considerar o Organograma Figura 1 e a Tabela 1, podemos observar que as respectivas diretorias de esportes, patrimônio e tesouraria disponibilizam recursos humanos que auxiliam os gestores nas atividades diárias e na programação do clube, porém a diretoria social e cultural não conta com outros profissionais. Ao relacionar essa informação com a programação do clube, predominantemente físico-esportiva, podemos pensar que a justificativa para não conter outras atividades desse tipo na programação é que não há profissionais para planejar nem executar esse tipo de

atividade no clube, já que há apenas o Diretor Social e Cultural nessa linha do organograma.

As atividades sociais que ocorrem no clube são eventos pontuais, conforme o estudo de Capi e Marcellino (2009), e envolvem um grande número de pessoas, como, por exemplo, a Gincana de Bicicletas, a Sopa de Ervilha e a Feijoada. Por isso, sempre é necessária a realocação de funcionários de outras áreas do clube para ajudar na execução dos eventos. Ao analisar esse fato, podemos pensar em algumas possibilidades de ampliar as atividades e a programação do clube, como a contratação de um profissional qualificado para organizar atividades com cunhos culturais e sociais, além da inclusão dessas atividades na programação permanente do clube. Eventos e atividades permanentes também devem ser oferecidos para além dos eventos pontuais que compõem a programação anual da instituição, apontados abaixo:

**Tabela 2 – Eventos promovidos pelo Clube Fazenda Ribeirão**

Evento	Mês	Objetivo
Copa João Fernandes	Fevereiro	Proporcionar uma competição esportiva entre os times do próprio clube, assim como promover maior interação entre os sócios.
Festival de Natação interclubes	Março	Proporcionar uma competição esportiva com a participação de outros clubes.
Corrida do Rei	Abril	Proporcionar uma competição esportiva na área de Corrida de Rua em parceria com a Prefeitura Municipal.
Gincana de Bicicletas	Junho	Confraternização e interação entre os sócios.
Sopa de ervilha	Junho	Confraternização e interação entre os sócios assim como arrecadação de fundos para custear o Zeskamp <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> O Zeskamp é uma competição esportiva que tem como objetivo a preservação da cultura e a integração entre colônias holandesas no Brasil, como Holambra e Campos de Holambra, ambas no Estado de São Paulo, Castrolanda, Carambei e Arapotí, no Estado do Paraná, e Não-Me-Toque, no Estado do Rio Grande do Sul. Acontece todos os anos no mês de julho e a cada ano é realizado em uma colônia diferente. Além das modalidades conhecidas, como futebol e vôlei, a principal competição é o Zeskamp, que dá o nome ao evento, que são algumas provas realizadas em equipes que são determinadas e criadas a cada ano (HOLAMBRA, 2016).

Feijoada	Julho	Confraternização e interação entre os sócios assim como arrecadação de fundos para custear o Zeskamp.
Taça Pedrão	Agosto	Proporcionar uma competição esportiva entre os times do clube e os times das cidades próximas.
Abertura da temporada da Piscina	Outubro	Confraternização e interação entre os sócios na piscina com ações e recreações.
Confraternização do Clube	Dezembro	Confraternização e interação entre os sócios do clube.

Fonte: Clube Fazenda Ribeirão. Organização: Autores

Ao observar as informações da Tabela 2, podemos notar a predominância dos eventos com cunho esportivo. Dos 9 eventos anuais, 5 são ligados diretamente ao esporte. Mesmo os outros 3 são indiretamente ligados ao esporte, como a Sopa de Ervilha, Feijoada e a Abertura de temporada da piscina. Os dois primeiros eventos são confraternizações gastronômicas que têm como objetivo arrecadar fundos para custear o Zeskamp, e a Abertura de temporada da piscina marca o início das aulas de natação. Nesse evento, é organizado um almoço e são contratados recreadores terceirizados para organizar e proporcionar atividades lúdicas para os sócios.

Quanto à divulgação das atividades, programações e eventos do clube, são realizados anúncios e *posts* na rede social e em jornais, assim como divulgações no próprio clube e em pontos estratégicos da cidade por meio de *banners* e cartazes. Também há veiculação via *e-mail* e pelo informativo via mala-direta. Podemos concluir que os eventos e as programações são bem divulgados, porém não é avaliada sua eficácia, assim como Bramante (1999) questionou em seu estudo. Além disso, outro aspecto que também deve influenciar nessa relação entre a divulgação e sua eficácia é o interesse específico por determinada atividade.

## **O Lazer no Clube Fazenda Ribeirão: A Visão dos Associados e Gestores**

### **Pesquisa Realizada com os Associados**

Conforme mostramos na introdução deste trabalho, a pesquisa contou a aplicação de um questionário aos sócios com o objetivo de levantar quais atividades eles realizavam, assim como sua avaliação sobre a programação de lazer, os espaços e estruturas, além de sugestões sobre esses itens. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de 112 questionários. Todos os participantes assinaram o TCLE.

Em relação ao gênero dos participantes, 66% dos que responderam eram homens e 34% eram mulheres, o que nos leva a questionar sobre o porquê desses números? O que leva a ter uma maioria de praticantes homens, assim como no estudo de Bramante (1999), citado anteriormente? Tendo em mente esses números, o quadro de funcionários e a composição da diretoria, em que todos os diretores são homens e apenas 8 mulheres atuam dentre os 22 funcionários do clube, podemos pensar que há uma predominância da visão masculinizada na proposição e na execução das atividades do clube. Por exemplo, há 2 campos de futebol que aos domingos são usados exclusivamente pelo público masculino. Ou seja, são colocadas num segundo plano as atividades de lazer que atendam às mulheres.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 1, 80% dos associados participam das atividades oferecidas pelo clube, 16% afirmaram que não participam e 4% participam ocasionalmente.

Poderíamos questionar aqui por que 20% dos associados não se envolvem com as atividades oferecidas pelo clube. A partir desses resultados, e considerando também os encontrados por Bramante (1999), a programação do clube está centralizada na



oferta, e não na demanda. Podemos notar que as atividades oferecidas são “tradicionais” (futebol, vôlei, etc.) e já têm sido ofertadas há muito tempo.

Esses dados precisam ser atualizados devido ao fato de que muitas pessoas deixam de ser sócias, bem como há outros se associando, conforme podemos comprovar pela fala de um dos diretores: “[...] tem um pessoal que sai [...], por isso que preciso ter um novo para cobrir esse que perdeu, e com isso a gente consegue manter o número de sócios a partir de promoções”. Ou seja, podemos pensar que essas atividades não oferecidas podem representar o desejo dos novos sócios. Esse fato demonstra certa dificuldade no oferecimento de novas atividades. Isso pôde ser comprovado quando muitos associados sugeriram a construção de uma academia, aulas de atletismo e o handebol.

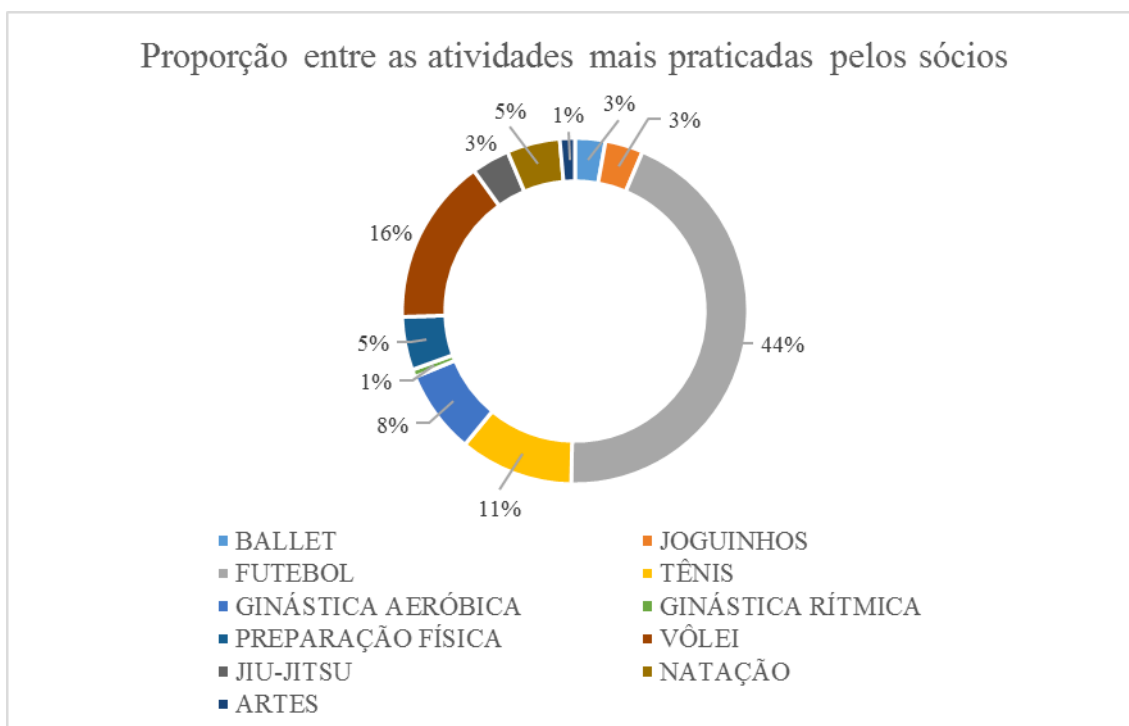
Assim como vimos no estudo de Bramante (1999), o Clube Fazenda Ribeirão tem uma administração semelhante à de instituições públicas de lazer, as quais utilizam de forma inadequada as ferramentas mercadológicas (produto, preço, pessoas, posicionamento e propaganda), não realizam pesquisa quantitativa com os sócios nem fazem pesquisas de satisfação com eles. Além disso, não há treinamentos nem cursos de atualização para quem está gerindo o clube.

Mesmo com esses fatores que discutimos anteriormente, o Clube Fazenda Ribeirão tem conseguido satisfazer a maioria dos associados. Nesta pesquisa, 80% daqueles que responderam aos questionários afirmaram participar da programação do Clube, seja ela no que acontece semanalmente, como aulas de práticas esportivas, seja em eventos pontuais. Isso se contrapõe ao que vimos na pesquisa de Correa (2001), em que apenas 55% dos entrevistados afirmaram participar das atividades propostas pelo Clube. Esse resultado também vai ao encontro da pesquisa de Bramante (1999), em que

os clubes estudados contam apenas com 50% dos associados em participações frequentes, o que nos leva a pensar que, embora haja muito a ser feito para melhorar e atingir os anseios dos associados, o Clube Fazenda Ribeirão tem atendido aos interesses da maioria de seus associados.

Quando perguntamos sobre as atividades que os sócios praticavam, constatamos que as 6 que tiveram mais adesão foram o futebol, o vôlei, o tênis, a ginástica aeróbica e, com o mesmo número de citações, a natação e a preparação física, conforme podemos ver no (GRÁFICO 1).

Houve vários questionários respondidos pelo público feminino nos horários em que é oferecida a escolinha de futebol, pois as mães estavam esperando os filhos saírem da aula. Quando questionamos sobre os motivos pelos quais elas não participavam de nenhuma atividade enquanto aguardavam os filhos, as mães responderam que não havia atividades para elas no momento.

**Gráfico 1** – Principais atividades físico-esportivas praticadas pelos associados

Ao serem questionados sobre se estavam satisfeitos com a programação oferecida pelo clube, 53% afirmaram que a apreciavam, 44% afirmaram que não gostavam e 3% afirmaram que apreciavam mais ou menos. Isso demonstra que a satisfação e a insatisfação dos associados pela programação do clube estão, de certa forma, equilibradas.

Quando questionamos sobre o motivo de gostarem da programação, 29% dos associados classificaram as atividades como boas/excelentes, 33% afirmaram que não há programação, 34% afirmaram que faltam opções e 4% afirmaram que não sabem qual é a programação. Dentre as avaliações positivas, podemos destacar algumas frases escritas no questionário, como “Gosto das atividades que faço”, “É divertida e variada” e “Oferece modalidades de esportes”, enquanto que os termos destacados das avaliações negativas foram “Não tem programação”, “Não há atividades para mulheres” e “Atende

para meu marido e para meus filhos”. Durante a pesquisa, ficou evidente que muitas mulheres vão ao clube apenas para levar e buscar seus filhos, sem usufruir desse espaço de lazer.

A atividade físico-esportiva de lazer mais praticada pelos homens no Clube Fazenda Ribeirão é o futebol, assim como ocorreu no estudo de Ribeiro e Amaral (2014) e de Capi e Marcellino (2009), o que confirmou a monocultura do lazer criticada por Bramante (2003). Na pesquisa aqui realizada, diversos tipos de espaços e equipamentos, além de melhorias, foram sugeridos: a construção de uma academia com aparelhos e instrutores o dia todo, a melhoria dos campos e quadras de futebol, a aquisição de um aquecedor para a piscina a fim de ser ela utilizada no inverno, a melhoria dos equipamentos para maior segurança do parquinho, a construção de quadras de *squash*, a construção de uma sauna, a melhoria na iluminação e nos banheiros e a construção de churrasqueiras de uso livre no campo de futebol, denominado pelos associados e diretores “Campo de Baixo”. Alguns desses espaços, de acordo com as entrevistas com os gestores, já estão nos planos de execução.

Quanto às atividades sugeridas pelos sócios, as mais pedidas foram: Atletismo, Formação de grupos de corrida, Handebol, Recreação, Dança, Basquete, Atividades circenses e Campeonato de truco. Essas atividades são relativamente fáceis de serem implantadas, já que não necessitam de construção de novas estruturas e também por já haver muitos dos materiais no clube.

O principal empecilho seria a contratação de um novo profissional ou o aumento do número de aulas dos profissionais já existentes no clube. É certo que em poucos casos, como Atividades circenses, Recreação e Dança, alguns profissionais de Educação Física que atuam no clube podem não ser capacitados para ministrar e realizar

atividades com esses conteúdos. Assim, seria necessária a contratação de profissionais qualificados para o oferecimento dessas atividades, além da possibilidade da contratação de uma equipe terceirizada de lazer, o que já aconteceu em anos anteriores. Temos exemplos positivos dessa contratação, conforme visto na pesquisa de Dalseco (2009), pois foi demonstrado que o trabalho da equipe aumentou o interesse dos sócios pela programação de lazer, assim como gerou um retorno financeiro para o clube.

Também vimos, em nosso trabalho, que uma parte dos associados não está completamente contente com as programações e atividades oferecidas no clube, resultado distinto do estudo de Capi e Marcellino (2009). Porém, no estudo citado a maioria das pessoas reivindicou novas possibilidades de atividades e espaços relacionados a conteúdos físico-esportivos, e uma minoria reivindicou conteúdos manuais e intelectuais.

Com base nos questionários respondidos pelo público feminino, notamos que há uma escassez de atividades para mulheres. Essas atividades são majoritariamente físico-esportivas, e a ginástica aeróbica é a mais oferecida. Observamos que nem todas querem praticar tais tipos de atividade. Elas poderiam ser oferecidas como forma de incluir e atender mais participantes, conforme exemplificado por Ribeiro (2004), mas essas possibilidades devem considerar os interesses dos sócios por meio de consultas a eles, bem como os espaços, equipamentos e recursos humanos do clube.

A pesquisa mostrou que o motivo pelo qual as associadas e mães não participavam de outra atividade enquanto aguardavam os filhos era que não havia opções de lazer para elas no momento. Nesse tempo livre, as mães ficavam sem fazer nada ou apenas fruía o treino dos filhos. O clube deveria proporcionar atividades que incentivassem as mulheres a vivenciar algo que lhes desse prazer nesse momento.

Em relação aos espaços e equipamentos, ficou evidente que os sócios anseiam por uma academia, pela reforma, manutenção e melhora da segurança do parquinho e pela aquisição de um sistema de aquecimento da água da piscina. A construção de uma academia, assim como o sistema de aquecimento da piscina, são estruturas mais caras, se comparadas com a reforma do parquinho, porém tais estruturas poderão valorizar o clube, assim como atrair novos associados.

Como forma de melhora no oferecimento de atividades recreativas, assim como reestabelecimento do contato com pessoas vinculadas ao meio acadêmico, sugerimos que seja retomada a parceria e a terceirização das atividades de lazer com empresas juniores das Faculdades de Educação Física, Turismo e Hotelaria, já que essa parceria contribuirá tanto para os alunos (pois atuar na empresa júnior traz experiências e capacitação) quanto para o clube.

### **Pesquisa Realizada com os Gestores do Clube**

Conforme já citado, realizamos entrevistas com 3 gestores e com 1 funcionário administrativo do clube. Também explicamos como seria a entrevista, a qual se daria com o auxílio de um gravador, e que ao término do trabalho a gravação seria apagada, assim como seria preservada a identidade dos gestores. O TCLE foi assinado.

A escolha de um funcionário administrativo para participar da pesquisa foi devido ao fato de ele exercer seu cargo no clube há muitos anos e por ter atuado em diversas diretorias. Por conhecer o clube de forma aprofundada no que se refere às suas estruturas administrativas e espaços e atividades oferecidas, supusemos que ele tivesse um olhar crítico sobre os diversos aspectos no que se refere à gestão da instituição.

Quando perguntamos acerca do tempo de ocupação do cargo pelos entrevistados e se já haviam ocupado outros, as respostas obtidas foram variadas. O Entrevistado 1

exercia o cargo havia 3 anos, porém ocupou o mesmo cargo durante 7 anos, além de dirigir a diretoria de eventos por 2 anos. O Entrevistado 2 estava em seu primeiro mandato. O Entrevistado 3 já havia feito parte do Conselho Fiscal do clube e estava no cargo havia aproximadamente 1 ano e meio. O Entrevistado 4 trabalhou como auxiliar de escritório de 2002 a 2011, e a partir daquele ano até o momento da pesquisa atuava como Assistente Administrativo.

De acordo com o exposto acima e com as entrevistas realizadas, percebemos haver uma predominância de gestores que já ocuparam cargos anteriormente. Apenas 2 dos 5 diretores nunca tinham participado da diretoria anteriormente.

Quando foram questionados sobre se havia algum tipo de treinamento ou curso oferecido para os gestores com finalidade de aprimorar as atividades e deveres de cada cargo, todas as respostas foram negativas. A explicação foi dada pelos entrevistados 2 e 4, respectivamente: “[...] não compensa pagar um curso para os diretores porque os mandatos duram apenas dois anos”; “[...] é muito fácil ficar cobrando funcionário do que ele não fez, mas você [clube] também não dá capacitação para esse funcionário”.

Ao refletir sobre essa resposta, poderíamos considerar que tal justificativa não se aplica, pois uma formação para os gestores seria positiva e traria mais ferramentas e conteúdos para auxiliá-los na gestão do clube. A formação daria, ainda, maiores possibilidades para os gestores lidarem com as adversidades. Acreditamos que esse aprimoramento deveria ser obrigatório e que deveria ocorrer de tempos em tempos. Sugerimos que mesmo um gestor que já tivesse feito algum curso/treinamento deveria se atualizar, por exemplo, a cada 3 anos. Sua atuação seria mais profissional, corroborando o estudo de Bramante (1999), que defende a melhora e o investimento nos recursos humanos presentes no clube devido à importância e à responsabilidade que eles

têm como agentes socializadores do lazer na busca de uma ampliação do repertório junto aos associados.

Quando questionamos os gestores sobre de que forma as atividades de lazer eram planejadas e incluídas na programação do clube, e se havia algum tipo de consulta aos associados, eles evidenciaram que o planejamento anual é feito pela diretoria de esporte juntamente com o Coordenador da Área do clube. Isso ocorre a partir do histórico de atividades que já acontecem no clube, assim como a participação e organização de competições e torneios, conforme podemos ver nesta fala do Entrevistado 1: “Todo ano, há um planejamento baseado nas atividades que foram oferecidas no ano anterior, tendo em vista o número de participantes”. “Se o campeonato foi legal, vamos manter esse modelo”. “Sobre o Custo, o que dá para melhorar?” Ou seja, a permanência ou não das atividades oferecidas é baseada no número de sócios que aderiu, assim como seu custo.

Quanto às consultas aos associados, elas acontecem majoritariamente de maneira informal, ou seja, os *feedbacks* das atividades são comentados pelos sócios no dia a dia ou por “*feeling*”, conforme citado pelo Entrevistado 1. Porém, não há nenhum tipo de pesquisa para levantar suas preferências e anseios em relação ao lazer. Isso vai contra o que propõe Ribeiro (2004), na questão do planejamento de lazer para um clube, e de Bramante (1999; 2003). É importante enfatizar que a programação deve considerar os reais interesses dos associados quanto aos programas de lazer do clube.

Outro item questionado na entrevista foi a promoção de passeios para outras cidades. Constatamos que não tem sido oferecido nenhum tipo de passeio por parte do clube para outros locais de Holambra, nem mesmo para outras cidades, porém existem alguns passeios e viagens que são organizados pelos próprios associados, conforme já



citamos. Um exemplo é o Time dos Veteranos, que realiza uma pescaria anual que acontece entre outubro e novembro. O grupo reserva um hotel, normalmente da quinta-feira ao domingo, e passa esses dias pescando.

As viagens que são oferecidas pelo clube são com objetivos esportivos, como a participação em campeonatos e torneios regionais, em que apenas os associados que irão competir têm a oportunidade de viajar. Também há a participação do clube no Zeskamp, que normalmente acontece em cidades distantes de Holambra, para onde todos os sócios podem viajar, tanto os que vão para competir quanto os que vão para assistir às festas ligadas a esse evento esportivo e delas participar.

Os gestores também poderiam rever a programação de viagens, pois é oferecida somente 1 viagem por ano da qual todos os associados podem participar. Ou seja, quando comparamos o número de sócios que viaja para participar de competições, a saída se torna uma atividade excludente, pois apenas alguns sócios podem usufruir dessas viagens. Poderiam os gestores programar viagens de cunho de lazer para visitar outras cidades, culturas e seus respectivos espaços de lazer. Entretanto, essa programação de viagens precisa atender à demanda e visar aos interesses dos variados públicos que o clube tem em seu quadro associativo.

Ficou evidente que o Zeskamp é o evento com maior destaque da programação do clube. É um acontecimento tradicional que mobiliza grande quantidade de associados e envolve entre 600 e 700 participantes, de acordo com os diretores. Outros eventos que foram destacados pelos diretores foram a Gincana da Bicicleta e a Abertura de temporada da piscina.

Na questão sobre a divulgação das atividades e eventos do clube, os gestores apontaram que ela ocorre por vários meios, como malas-diretas, *e-mails*, cartazes,

*banners, folders*, jornais, *outdoors*, *site* do clube e em redes sociais. Porém, os gestores não esclareceram quais desses meios são mais eficazes para a divulgação. Além de atrair a atenção das pessoas, é preciso atrair o público esperado. Por exemplo, na divulgação de um campeonato de futebol masculino pode ser mais eficaz se o anúncio for voltado para os homens adultos. Esse fato também pôde ser visto no estudo de Bramante (1999), em que havia diversos meios de divulgação, porém não se sabia a eficácia deles.

A manutenção dos espaços do clube é realizada diariamente pelos funcionários, os quais fazem inspeções e levantamento do que precisa ser reparado ou substituído. Eles repassam as informações para o Diretor de Patrimônio, que irá avaliar os problemas e as necessidades. Caso seja necessária uma reforma de custo alto, esta é repassada à diretoria.

De acordo com o Entrevistado 3, até o mês de maio de 2016 o clube só estava realizando manutenções corretivas, devido à atual situação dos espaços e equipamentos, conforme expressa em sua fala: “[...] o clube estava bem sucateado”. Porém, a partir dessa data foram iniciadas as obras de construção de novos espaços, como o campo de futebol *society*, por exemplo. Conforme pode ser visto no estudo de Bramante (1999), em muitas administrações de clubes ainda permanece a visão expansionista, porém notamos que o Clube Fazenda Ribeirão é contra isso, uma vez que seus gestores já estiveram preocupados com a manutenção dos espaços existentes no primeiro ano da gestão, mas agora a proposta é expandir os espaços do clube. A afirmação do Entrevistado 3 esclarece:

[...] a gente vem vindo de uns três anos que nossa manutenção só está sendo corretiva [...] e agora que iremos construir. Muitas pessoas dizem que nada muda aqui, porém havia coisas ‘mega’ estragadas, por exemplo, a fiação da piscina (Entrevistado 3).

Somente depois de fazer esses reparos os gestores irão investir na construção de novos espaços.

As avaliações das atividades, de acordo com o Entrevistado 1, “[...] são realizadas com base no número de pessoas que aderem à atividade e seu custo”, assim como o Entrevistado 3: “[...] nós fazemos a avaliação duas ou três vezes por ano”, e ainda, conforme afirma outro gestor, “[...] o coordenador de esportes faz a avaliação da qualidade, enquanto nós diretores avaliamos a quantidade, e [...] eu não fui treinado para avaliar se as atividades estão boas ou não”.

Esse modelo de avaliação, baseado na qualidade e quantidade de adesões, poderia ser considerado um modelo amplo, pois há avaliação do conteúdo transmitido e do número de adesões na atividade. Porém, quando perguntamos se havia um plano com objetivos e metas para as atividades e eventos, a resposta foi negativa.

No estudo de Capi e Marcellino (2009), os profissionais atuavam de forma isolada, pois não recebiam orientações sobre as estratégias do clube, o que resultava na impossibilidade de avaliar e alterar a sua atuação. O fato de não haver planejamento nem metas fazia com que os profissionais apenas desempenhassem a sua função restrita e isolada. A partir disso, os autores perceberam que os diretores não viam o sócio como um aliado na elaboração das propostas.

### **Considerações Finais**

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, quais eram de analisar os aspectos gerenciais do Clube Fazenda Ribeirão, a forma de oferecimento de atividades de lazer e a participação dos gestores e associados nesse processo, entendemos que o Clube Fazenda Ribeirão necessita de uma renovação no modelo de gestão. Em relação aos aspectos da gestão, o clube poderia proporcionar melhor investimento nos recursos

humanos e dar oportunidade aos gestores das diversas áreas de participarem de cursos de aperfeiçoamento e de conhecimento de novas técnicas e ferramentas. Esse aprimoramento trará melhorias no oferecimento das atividades de lazer e poderá contribuir de forma a ampliar as possibilidades de lazer dos associados.

É importante considerar que o Clube Fazenda Ribeirão é uma importante instituição de promoção de atividades e eventos culturais, sociais e recreativos em Holambra, e esse aprimoramento também vai ser ampliado aos não associados, pois eles também podem participar de algumas dessas programações.

Quanto às atividades, eventos e programações de lazer, devem ser revistos de acordo com os anseios e as necessidades dos sócios. Conforme vimos na análise dos dados, há uma escassez de atividades para mulheres e na predominância das atividades físico-esportivas de forma geral. A ampla gama de conteúdos do lazer proposta pelos autores deve ser explorada e oferecida a fim de ampliar as opções de atividades, conforme exemplificado por Ribeiro (2004). Essas sugestões devem considerar os interesses dos sócios por meio de consultas a eles, bem como os espaços, equipamentos e recursos humanos do clube.

Os gestores também poderiam rever a programação de viagens, pois é oferecida somente uma por ano da qual todos os associados podem participar. Ou seja, quando comparamos o número de sócios que viaja para participar de competições, as atividades se tornam excludentes, pois apenas alguns deles podem usufruir dessas viagens. Poderiam os gestores programar viagens de cunho de lazer para visitar outras cidades, culturas e seus respectivos espaços de lazer, entretanto essa programação de viagens precisa atender à demanda e visar aos interesses do variado público que o clube tem em seu quadro associativo.

Em relação aos espaços e equipamentos, ficou evidente que os sócios anseiam por uma academia, pela reforma, manutenção e melhora da segurança do parquinho e pela aquisição de um sistema de aquecimento da água da piscina. A construção de uma academia, assim como o sistema de aquecimento da piscina, são estruturas mais caras, se comparadas com a reforma do parquinho, porém tais estruturas poderão valorizar o clube, assim como atrair novos associados.

Também sugerimos que revejam o quadro de funcionários devido à falta de profissionais em determinadas funções do clube, como, por exemplo, na área de eventos. Tal fato sobrecarrega o Diretor Social, assim como o andamento de outros trabalhos devido à realocação de funcionários em determinadas programações de lazer.

Como forma de melhorar o oferecimento de atividades recreativas, assim como reestabelecer o contato com pessoas vinculadas ao meio acadêmico, sugerimos que retomem a parceria com empresas juniores das Faculdades de Educação Física, Turismo e Hotelaria, já que essa parceria contribuirá tanto para os alunos (pois atuar na empresa júnior traz experiências e capacitação) quanto para o clube.

Acreditamos que este estudo também poderá auxiliar os gestores do Clube Fazenda Ribeirão, fomentar, ainda, outras pesquisas em clubes e contribuir, assim, para um aperfeiçoamento na promoção e fruição do lazer nessas instituições.

## REFERÊNCIAS

BRAMANTE, A. C. A administração do lazer em Clubes Social-Recreativos: Perpetuando os Vícios do Setor Público. **Licere**, Belo Horizonte, v. 2, n.1, p. 59-73, 1999.

\_\_\_\_\_. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão dos clubes social-recreativos baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: o caso das AABBs. **Licere**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 29-45, 2003.

BURKE, P. **A história social dos clubes**. São Paulo: Folha de São Paulo, Caderno Mais, 23 fev. 2002.

CAMARGO, L. O. L. **O que é lazer?** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992. 101 p.

\_\_\_\_\_. **Educação para o lazer**. São Paulo: Moderna, 1998.

CAPI, A. H. C; MARCELLINO, N. C. Clubes social-recreativos de Araraquara e o lazer: a visão dos profissionais, diretores e associados. **Licere**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 01-35, abr. 2009.

CLUBE FAZENDA RIBEIRÃO. **Estatuto Social**. Disponível em: <http://www.clubefazendaribeirao.com.br/estatuto> . Acesso em: 21 jan. 2016.

CORRÊA, A. A. M. *et al.* **Análise de programas recreativos dos clubes de campo das associações bancários do banco do brasil e Banespa**. In: PÓS-GRADUAÇÃO, Coordenação Acadêmica de Pós-Graduação (Org.). **Trabalhos de Conclusão de Curso: Coletânea 2001**. 21. ed. São Paulo: Senac, 2001. p. 191-202.

DALSECO, Ana Cristina de Abreu. **Análise da programação de lazer do clube Pitangueiras/SP**. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Pós-graduação em Lazer) - Faculdade SENAC de Educação em Turismo e Hotelaria. São Paulo, 2005.

DUMAZEDIER, J. **Valores e conteúdos culturais do Lazer no Brasil**. São Paulo: Sesc, 1980.

EXPOFLORA. 2016. **Sobre a Expoflora**. Disponível em: <http://www.expoflora.com.br/institucional-do-evento> . Acesso em: 27 abr. 2016.

FEDERAÇÃO DAS AABBs, **Afiladas**. Disponível em: <http://www.fenabb.org.br/aabbs-afiliadas/> . Acesso em: 21 jan. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

HOLAMBRA. 2016. **Sobre Holambra**. Disponível em: <http://www.holambra.sp.gov.br/cidade.html> Acesso em: 27 abr. 2016.

HUBNER, D. B. Verbete Planejamento. In: GOMES, C. L. (Org.). **Dicionário Crítico do Lazer**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004. p. 177-180.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PELLEGRIN. A. Espaço de Lazer. In: GOMES, C. L. (Org.). **Dicionário Crítico do Lazer**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004, p.73-75.

REQUIXA, Renato. **Sugestões de diretrizes para uma política nacional de lazer**. São Paulo, Sesc, 1980.

RIBEIRO, O. C. F. Atividades Recreativas em Clubes. In: SCHWARTZ, G. (Org.). **Atividades Recreativas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, v. 1, 2004, p. 94-100.

\_\_\_\_\_. Lazer e recreação. São Paulo: Érica, 2014. 120 p.  
RIBEIRO, O. C. F.; AMARAL, S. C. F. O Clube da Rhodia e os moradores da Vila Holândia – Campinas/SP. **Pensar a Prática** (Online), v. 17, p. 651-666, 2014.

RIBEIRO, Olívia Cristina Ferreira; AMARAL, S. C. F. O Clube da Rhodia e os moradores da Vila Holândia - Campinas/SP. Goiânia, **Pensar a Prática** (Online), v.17, p. 651-666, 2014.

ZINGONI, Patricia. Verbete Projeto. In: GOMES, Christianne Luce. **Dicionário crítico do lazer**. Belo Horizonte, Autêntica, 2004.

### **Endereço dos Autores:**

Daniel Pereira Candiani  
Faculdade de Educação Física – Unicamp  
Av. Érico Veríssimo, 701 – Cidade Universitária  
Campinas – SP – 13.083-851  
Endereço Eletrônico: danielcandiani@gmail.com

Olívia Cristina Ferreira Ribeiro  
Faculdade de Educação Física – Unicamp  
Av. Érico Veríssimo, 701 – Cidade Universitária  
Campinas – SP – 13.083-851  
Endereço Eletrônico: oliviarib@uol.com.br