

# O PERFIL ADMINISTRATIVO ADEQUADO A UMA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA EM RELAÇÃO AOS PRINCÍPIOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

*Paulo Lanes Lobato<sup>1</sup>  
Everton de Castro Vitorino<sup>2</sup>*

## RESUMO

*Este artigo busca destacar para os administradores desportivos a importância de se conhecer os princípios teóricos da administração para que se possam melhor desempenhar suas tarefas. Apresenta uma pequena e simples revisão sobre os conceitos da administração e discute, baseado no modelo de administração desportiva realizada na A. E. R USIPA (Associação Esportiva Recreativa Usipa), princípios que poderiam ser estendidos a outras instituições desportivas em nosso País, ampliando as suas possibilidades de sucesso.*

*Não se trata da apresentação de resultados e sim de ressaltar que a ação administrativa, satisfatoriamente realizada permitiria a mudança do perfil de muitas instituições desportivas, mesmo algumas consideradas grandes e que apresentam problemas primários e até de certo modo, simples de serem resolvidos.*

*UNITERMOS: Administração desportiva, princípios administrativos, organizações desportivas*

## INTRODUÇÃO

A idéia de desenvolver este estudo surgiu da preocupação em destacar-se o valor da administração no contexto desportivo, analisando comparativamente a teoria e os resultados obtidos por uma instituição no qual se aplicam os princípios da administração.

Considerando o extenso âmbito de ações abrangido pela administração e a complexidade das organizações esportivas, pode-se inferir que somente um trabalho administrativo, efetivamente conduzido, permitirá a estas organizações desportivas a solução de grande parte dos seus problemas, assegurando o alcance de seus objetivos.

Analisando o segmento desportivo, encontram-se níveis organizacionais e de evolução distintos entre os seus componentes. Algumas instituições apresentam resultados satisfatórios, enquanto outras, uma significativa maioria, não conseguem resultados mínimos, compatíveis com seus objetivos.

Estas diferenças de resultados são conseqüência principalmente do aspecto administrativo destas instituições. Certamente que a qualidade do profissional responsável, bem como a estrutura existente, também

interferem nestas circunstâncias. Contudo é fácil perceber-se que grandes clubes, com grandes estruturas têm existido em permanente estado crítico (vide alguns clubes de destaque no futebol, por exemplo) devido, principalmente, as suas políticas administrativas.

Para assegurar às organizações desportivas o alcance de seus objetivos, pode-se afirmar que somente através do processo administrativo, satisfatoriamente implantado e conduzido isto se tornará possível. E mais, para garantir a manutenção de um índice de satisfação duradoura, a ação administrativa competente será imprescindível, até mesmo porque é ela que deverá determinar os momentos necessários e/ou adequados às transformações e/ou alterações na organização.

Para fundamentar empiricamente os pressupostos deste estudo, foi intencionalmente escolhida a Associação Esportiva Recreativa Usipa (A. E. R. Usipa), onde se encontra implantado um consistente sistema administrativo e cujos resultados têm sido satisfatórios tanto internamente, para a instituição, quanto externamente, tanto em relação às boas administrações existentes quanto aos resultados obtidos.

A maior preocupação neste estudo é destacar a importância da administração na organização desportiva. E que sem administração, torna-se mais difícil alcançar resultados satisfatórios ou compatíveis com os objetivos estabelecidos. Qualquer que seja a instituição, é preciso que haja alguém em condições de interpretar suas carências, propor soluções e conduzir com determinação todo o processo, em direção aos objetivos.

A administração é uma atividade especializada, de funções complexas, que não pode ser deixada ao acaso ou à simples intuição. Portanto, a administração deve ser encarada de forma científica, com base em conhecimentos especializados e na aplicação sistemática dos princípios administrativos de tomar decisões. É importante salientar o papel da administração no âmbito desportivo, em todos os tipos de instituições e organizações relacionadas ao esporte.

Até que a administração esportiva fosse reconhecida como tarefa especializada, o administrador esportivo era aquele que apresentava intuição ou pendor natural para o desempenho da tarefa de administrar. A administração era, então, vista como um "hobby". Hoje, a administração é fundamental para o sucesso das organizações desportivas e aquelas que desafiam ou desconhecem seus princípios não têm obtido resultados satisfatórios.

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Educação Física da Universidade Federal de Viçosa.

<sup>2</sup> Professor de Educação Física.

Para assegurar a compreensão desta proposta, estão sendo considerados aspectos relacionados com a A. E. R. Usipa que vem trabalhando com base nos princípios administrativos, sempre procurando atender melhor aos seus associados e buscando melhores resultados desportivos. Em consequência desse processo, a A. E. R. Usipa tem se destacado no cenário desportivo brasileiro com resultados satisfatórios, sendo estes consequência de um modelo administrativo que, além de contar com profissionais qualificados possui também uma política de investimentos. A recente informatização, utilizando-se de computadores de última geração, facilita o controle e amplia o espectro dos resultados obtidos.

O referencial da administração da A. R. E. Usipa se justifica neste estudo uma vez que demonstra a probabilidade real de se alcançar resultados semelhantes se considerados os aspectos que serão levantados e discutidos.

Pela necessidade de se estender os princípios administrativos e o reconhecimento da amplitude de sua importância, buscar-se-á alcançar outras entidades relacionadas ao esporte, oportunizando a reavaliação de seus processos administrativos, com alternativas já experimentadas e novas linhas e filosofias de trabalho.

Busca-se, então, analisar o perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva com relação aos princípios teóricos da administração; ampliar o significado da administração em todos os sistemas desportivos; melhorar a qualidade e/ou desempenho das entidades na solução de problemas fundamentais que tem interferido na evolução dos desportos (administração e resultados técnicos).

## REVISÃO E DISCUSSÃO

### Administração

A administração é um campo complexo. Não é procedente que as pessoas envolvidas ainda tenham de enfrentar outros tipos de limitações e aparentes contradições na tarefa de alcançar seus objetivos.

A teoria é uma maneira de organizar o conhecimento e as experiências de tal modo que a prática possa ser aperfeiçoada por averiguações dos princípios e aplicação dos elementos fundamentais.

Fayol, citado por MAXIMIANO (1981), com a autoridade conferida pelos primeiros ensinamentos relacionados ao processo administrativo, até hoje aceitos, indica-nos que a atividade ou função administrativa é muito importante dentro da organização, integrando e harmonizando cada um dos elementos:

- “**Planejar** é visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- **Organizar** é constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- **Comandar** é dirigir e orientar o pessoal;

- **Coordenar** é ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços;

- **Controlar** é verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas.”

Dentre os pensadores da Administração não foi encontrada nenhuma contradição em relação à proposta inicial de Fayol. Citamos KOONTZ e O'DONNEL (1989), que indicam, apesar de algumas variações, que os elementos fundamentais da administração se baseiam no Planejamento, Organização, Seleção e colocação de pessoal, Direção e Controle.

Numa visão básica de administração, é conveniente destacar-se o papel desempenhado no processo por cada uma das funções mencionadas, uma vez que estas são comuns a todas as instituições, entidades, clubes, empresas, etc.

### Planejamento

KOONTZ e O'DONNEL (1989), cita que o processo de planejamento é lógico, pois reflete as etapas e as condições sucessivas necessárias para atingir um objetivo. Isto significa que um administrador está planejando quando está decidindo sobre quais serão suas metas ou seus objetivos, quando estes estarão sendo atingidos e como alocará seus recursos de mão-de-obra, equipamento e tempo para que eles sejam atingidos. Para a consecução dos resultados pretendidos, poderá seguir as diretrizes existentes, ou então, formulará novas estratégias para alcançar os objetivos propostos no planejamento.

Segundo KAWASNICKA (1981), “planejamento é o processo de pensar no trabalho a ser feito, considerando as tarefas em termos de equipamentos, pessoas, facilidades e outros recursos e apresentar os planos necessários para delinear qual a melhor forma de executar as tarefas. Planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa”.

Representa dentro da organização o momento das tomadas de decisões e referências específicas dos objetivos, meios e recursos necessários para a consecução daquilo que se está planejando. É o momento em que se racionaliza e encadeiam-se os anseios com as possibilidades de realização.

Possui interrelação com as demais funções administrativas, uma vez que, caso uma delas não tenha condições para atender as determinações estas deverão ser revistas e reavaliadas para não se comprometer o próprio planejamento e, evidentemente, toda a instituição.

### Organização

KOONTZ e O'DONNEL (1989), frisam que organizar envolve o estabelecimento de uma estrutura intencional de funções. Isto é feito através da identificação e enumeração das atividades necessárias

para um empreendimento. A organização cumpre sua finalidade no agrupamento de tais atividades, na designação desses grupos de atividades a um administrador, na delegação de autoridade, possibilitando a realização do planejado dentro da estrutura organizacional.

Acrescenta ainda KOONTZ e O'DONNEL (1989), que as vezes, todos esses fatores são chamados de "estrutura organizacional", outras vezes de "relações de autoridade administrativa". Seja como for, a função organizadora é constituída pelo conjunto de todas essas relações de atividades e de autoridade.

A estrutura da organização deve se conformar à tarefa - e não vice-versa - e deve refletir todas as transigências e limitações impostas ao administrador pelas pessoas, uma vez que as funções organizacionais precisam ser desempenhadas por elas.

Assim, a função organização pode ser aceita como a idealização e manutenção de uma estrutura intencional que demonstre e regule aquelas relações de atividade e autoridade. Então a característica fundamental desta função é idealizar e manter sistemas de papéis e posições ocupadas por pessoas.

Para KAWASNICKA (1981), organizar pode significar muitas coisas para diferentes pessoas. Pode-se definir como o processo de arrumar os fluxos de homem, materiais e trabalho para obter resultados com o consumo mínimo de cada recurso utilizado.

Na prática, representa a perspectiva de funcionamento através da integração do elemento humano com as previstas atividades, visando ao aspecto hierárquico da estrutura que está montando e se relaciona diretamente com todas as demais funções, pois atenderá às especificações necessárias ao sucesso global da instituição.

## **Seleção e colocação de pessoal**

Esta função, destacada exclusivamente por KOONTZ e O'DONNEL (1989), consiste em preencher e manter preenchidas as posições geradas pela estrutura da organização. É necessário, portanto, definir quais são os requisitos para as pessoas que irão realizar este determinado serviço. Entre eles, avaliar e selecionar candidatos às posições a serem preenchidas. Após esta avaliação treinar ou desenvolver de alguma maneira os titulares para que cumpram suas tarefas eficazmente.

Outros autores como KAWASNICKA (1981), DRUCKER (1977), PETERS e WATERMAN Jr. (1983) e LOBATO e VITORINO (1994) não fazem menções específicas a esta função, mas ela se encontra citada de forma distinta, uma vez que se integra à necessidade de fazer a adaptação do elemento humano à tarefa a ser desempenhada, através da seleção ou do treinamento e preparação para o seu desempenho.

Reporta mais diretamente à função organizacional, mas também, pela característica cíclica do processo administrativo, interfere nas demais funções administrativas.

## **Direção**

Na concepção de KOONTZ e O'DONNEL (1981), dirigir consiste em orientar e reger subordinados, sejam eles administradores ou não. Os métodos de dirigir podem ser de uma complexibilidade extraordinária. O administrador superior deve inculcar aos subordinados com entusiasmo as tradições, histórias, objetivos e diretrizes da empresa, além de ficarem conhecendo a estrutura da organização e as relações interdepartamentais entre atividades e personalidades, suas tarefas e sua autoridade. Após esta tarefa, cabe ao superior a responsabilidade de tornar suas incumbências mais claras, de conduzi-los a um desempenho melhor e de incentivá-los ao trabalho com ardor e confiança.

A direção bem sucedida de subordinados resulta num pessoal bem preparado e treinado que trabalha eficientemente para a consumação dos objetivos da empresa. Pode ser vista como a ação de liderança sobre um grupo de pessoas ou uma equipe, definindo objetivos, traçando os cursos de ação ou a forma de atingi-los e fixando diretrizes orientadoras para os agentes executores.

Para KAWASNICKA (1981), o objetivo da direção é ter as pessoas executando suas tarefas de forma eficiente, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis sendo esta diretamente relacionada com a liderança face a face entre superior e subordinados, seguidores e associados.

Trata-se de liderança, tanto formal quanto informal e se relaciona diretamente com as demais funções administrativas. Sua existência assegura a execução das tarefas e a condução do processo administrativo em direção aos objetivos previstos.

## **Controle**

Para KOONTZ e O'DONNEL (1989), controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo corra conforme os planos. É medir o desempenho contra metas e planos.

O controle indica onde estão os desvios e ao pôr em ação medidas para corrigir esses desvios, ajuda a assegurar a realização dos planos.

O plano orienta o administrador a utilizar adequadamente recursos para atingir metas específicas. Se um desvio anômalo persistir, indicarão uma medida corretiva.

Segundo KAWASNICKA (1981), a função controle é toda a atividade que envolve a avaliação das

atividades da organização para ver se ela está atingindo seus objetivos.

O processo controlador envolve muito mais atividades do que simplesmente fazer correções dos desvios apresentados entre o planejado e o realizado.

A função controle é que permite avaliar as decisões tomadas ou implantadas. Ela facilita, portanto, comparar o resultado real conseguido com o resultado previsto na decisão e efetuar correções, caso haja desvios.

Forçar os acontecimentos a se conformarem aos planos significa localizar o indivíduo responsável pelos desvios negativos das ações planejadas, e a partir daí as medidas necessárias para melhorar o desempenho.

Logo, controlam-se as coisas, controlando-se o que as pessoas fazem.

O controle representa, portanto, o momento ou a atividade que se desenvolve para assegurar às demais funções administrativas, informações e dados para sua reavaliação e ou redirecionamento. Dentro de nossas realidades, essa função nem sempre recebe o devido valor e é a causa de muitos fracassos.

## ANÁLISE CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO DESPORTIVA

Administrar não é uma tarefa subjetiva e que se desenvolve aleatoriamente, independente de fatores externos e contextuais, destacando destes os fatores sociais.

A administração tem que atender a interface do relacionamento entre o fator humano e o organizacional. Deve permitir a superação da limitação pessoal na consecução de tarefas que não consiga desenvolver só e que representam um anseio grupal ou social.

Continuando, KOONTZ e O'DONNELL (1989), "mostra-nos que a atividade em grupo existe porque os homens sentiram necessidade de cooperar entre si. Devido às suas próprias limitações físicas, biológicas e psíquicas, o ser humano precisa se unir com outros para poder alcançar a maioria das suas metas pessoais. E ainda, todo indivíduo deseja atingir a máxima satisfação pessoal com o menor gasto de tempo, dinheiro, inconvenientes ou outras conseqüências não planejadas. Esse desejo de atingir eficientemente objetivos através da cooperação mútua aplica-se sempre, não importa se as ações do grupo envolvam objetivos empresariais, caritativos, sociais etc."

Na administração desportiva, de forma geral, ocorrem situações que contradizem algumas dessas ponderações. Representam o descrédito ou desconhecimento dos preceitos necessários ao funcionamento de qualquer organização por estes administradores. Situam-se como ilhas isoladas e não conseguem alcançar seus objetivos ou atender às necessidades que lhes estariam socialmente imputadas.

Além da compreensão estrutural da administração desportiva, há de se destacar o papel qualitativo dos serviços prestados pela organização desportiva e cujos resultados afetam diretamente a vida do indivíduo. O objetivo é ser uma organização de qualidade e fazer um trabalho de qualidade, o que significa que poderemos ter orgulho de nosso trabalho e de nossos resultados e produtos por muitos anos. A medida que conseguimos atingir a qualidade, o crescimento virá como conseqüência.

Com ênfase em outro sentido, os recursos financeiros constituem em um dos grandes limitadores da administração. É a ação técnica e empreendedora do administrador desportivo em capacitar a organização dos recursos mínimos necessários para a consecução dos objetivos. E, acima de tudo, saber discernir os limites de sua ação e de sua vontade, evitando o comprometimento da organização em favor de ideologias próprias.

No desporto raramente encontra-se uma administração profissionalizada. Encontramos pessoas com boas intenções que desempenham a função administrativa e que conduzem o processo baseado em posicionamentos exclusivamente pessoais. As decisões que deveriam ater-se a aspectos técnicos extrapolam para fins de auto-afirmação ou mesmo político-eleitorais como ocorre na maioria das estruturas desportivas do país.

Destacamos que o esporte por si só costuma ser deficitário em suas manifestações de alta performance. Rendem às instituições apenas as projeções e o reconhecimento que permitirão a compensação de receitas em outros setores. Mas isto só se torna possível através de planos integrados e administrativamente bem conduzidos.

A falta da administração desportiva compromete os resultados esportivos e isto faz com que o **esporte** não consiga se impor estrutural e organizacionalmente, sem falar no comprometimento da própria estrutura da organização clubística, que também estará desestabilizada.

As experiências na administração desportiva estão galgadas em aspectos passados e projeções inadequadas quanto a necessidade de mudanças e adaptações relativas à modernidade organizacional. Reportando a DRUCKER (1977), encontramos "que é sempre fútil restaurar a normalidade, "normalidade" é apenas a realidade de ontem. A tarefa não consiste em impor o "normal" de ontem, a algo "mudado" de hoje mas em modificar a atividade comercial, seu comportamento, suas atitudes, suas expectativas - bem como seus produtos, seus mercados e canais distributivos - para se adaptarem às novas realidades."

Portanto não podemos nos prender apenas às práticas passadas para que estas sirvam de modelos às que virão. Apenas servirão de sintonia para novos problemas e outras soluções.

Um aspecto distinto do que podemos observar na A. E. R. Usipa, que implantou diretrizes e linhas administrativas para o esporte local, onde as conquistas de suas metas administrativas e desportivas não sofrem distorções e alcançam seus objetivos sistematicamente. Isto ocorre devido a instituição possuir efetivo sistema de controle e acompanhar o desfecho de seus projetos que já são implementados com a menor margem de erro.

Concomitantemente, a competição pelos recursos e maior difusão dos resultados obtidos por outras instituições congêneres têm forçado indiretamente a melhora na qualidade da atividade administrativa para assegurar a sobrevivência institucional. Já destacando estes aspectos KOONTZ e O'DONNELI (1989), nos diz: "o tremendo ímpeto ao desenvolvimento da teoria da Administração e a busca de uma sustentação científica para o aperfeiçoamento da sua prática proveio da competição mundial por mercados, poder e progresso. Podendo ser chamada de era da super concorrência, onde quem tiver melhor estruturação e suporte administrativo será o melhor, pois administrar implica resultados e estes com mais chances de serem satisfatórios. É preciso reconhecer que o conhecimento pertinente ao campo da administração é parte de um universo maior de conhecimento, com o qual interage, mas que jamais o englobará. A administração é, afinal de contas, uma rede de sistemática e não o empreendimento seqüencial de uma série de tarefas".

Comprova-se esta linha de raciocínio quando se analisa a seguinte proposição de DRUCKER (1977), "a responsabilidade por uma atividade dentro de uma empresa pode ser fixada determinando-se os objetivos", que nos conduz a compreensão da tarefa administrativa como função integrada e direcionada exclusivamente aos objetivos.

## **PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DESPORTIVA**

Apesar da administração, já ser uma ciência, existe a expectativa de que pesquisas e reflexões continuem a aperfeiçoá-la.

Considerando-se a importância da administração nos dias de hoje, é surpreendente que o desenvolvimento de uma teoria da administração tenha se efetivado somente nas últimas décadas a partir da Segunda Guerra Mundial.

De fato, podemos dizer que só nos últimos 50 anos o homem de negócio começou a assumir um lugar de respeito.

A estrutura da administração desportiva situa-se, portanto, como uma consequência do processo administrativo geral e que, se comparado a outros campos da atividade humana, conseguiu se posicionar satisfatoriamente. Mas em relação às necessidades e significado do desporto dentro do contexto social não tem

atendido às demandas e menos ainda às próprias exigências das instituições desportivas.

É fácil observar (O Globo, Jornal do Brasil), a interrelação do esporte com outros segmentos do mercado, quando empresas, até mesmo multinacionais, têm investido e buscado no desporto estruturas que permitam uma associação de sua imagem e produtos usufruindo do retorno credenciado às instituições desportivas.

Para a sustentação deste fluxo de mercado está sendo necessária à administração desportiva uma profissionalização compatível com a demanda de retorno esperado pelas instituições associadas e conseqüentemente, reestruturação da estrutura funcional e organizacional de todas as instituições através da reengenharia de seu processo administrativo.

Salientamos que um administrador esportivo, seja ele presidente de confederação, federação, clube, ou outras entidades de prática de desporto, deve conhecer alguma coisa das especificidades e técnicas das atividades físicas, em razão do campo em que ele exercerá a liderança, vislumbrando assim a possibilidade de obter resultados satisfatórios em seu desempenho e alcançando os objetivos propostos.

A partir do trabalho administrativo é possível caracterizar o nível da entidade ou instituição dentro de perspectivas administrativas. Nota-se claramente a estagnação de instituições que não possuem diretrizes e linhas de trabalho nítidas e bem definidas. Através do processo administrativo é possível se impor com resultados satisfatórios no cenário desportivo e social da entidade e obter o reconhecimento necessário à sua subsistência.

PETERS e WATERMAN Jr. (1983), nos garante que administradores profissionais bem formados e treinados podem administrar qualquer coisa. Mas em relação às entidades desportivas não são exatamente estes os resultados que se vem obtendo (vide diariamente O Globo; Jornal do Brasil e outros).

Através dos resultados obtidos com a adequada administração é chegado o momento de se fazer um trabalho de marketing para divulgar estes resultados e o retorno obtido, adquirindo assim mais respeito daqueles que até então não o conheciam ou até mesmo duvidavam deste retorno.

Ainda segundo PETERS e WATERMAN Jr. (1983), afirmam que a simplicidade na disposição estrutural de base facilita, na realidade, a flexibilidade organizacional. Ao que tudo indica, o fato de a forma básica ser nítida e clara facilita consideravelmente uma maior flexibilidade em torno da estrutura base." A administração desportiva não absorve bem esta indicação de simplicidade, pois, na maioria das vezes, buscam-se fórmulas mágicas para resolver problemas e este certamente não é o caminho.

A formação de uma instituição é marcada pelo estabelecimento de compromissos com valores, isto é, escolhas que fixam os suportes dos formuladores de políticas no tocante à natureza da empresa, seus alvos, métodos e papéis peculiares. Inseridos em estruturas simples, flexíveis e principalmente funcionais, a administração esportiva poderia, a curto prazo, mudar suas características.

Apesar do atual estado da arte não apontar neste sentido, encontramos situações que nos demonstram o contrário, principalmente pelos resultados e pela solidez institucional apresentada, como no caso da A. E. R. Usipa.

Esta associação representa no cenário desportivo um padrão simples de estrutura que se desenvolveu de acordo com suas necessidades e cujos resultados obtidos se caracterizam como frutos de um processo que vem sistematicamente crescendo e cujos resultados são creditados a toda uma equipe que, pela interação, absorve as peculiaridades locais e ultrapassaram as perspectivas mínimas, alcançando resultados significativos em diferentes frentes de atuação.

Hoje o clube é respeitado a nível nacional e internacional. É um clube que possui características de modernidade, com instalações e equipamentos dos mais sofisticados e de última geração e que apontam indubitavelmente para o perfil da administração dinâmica e eficaz que possui.

## **AValiação DO ESTADO DA ARTE NA ADMINISTRAÇÃO DESPORTIVA**

Administrar é uma ciência ou uma arte?

Segundo KOONTZ e O'DONNELI (1989), essa dúvida é muitas vezes levantada. Na realidade a prática da administração utiliza conhecimento organizado subjacente a ela - ciência- e aplica-o à luz da realidade para atingir o resultado prático almejado. Isto exige da prática a elaboração de uma solução que funcione, isto é, alcance os resultados desejados. Arte aqui é, portando o "know-how" necessário para se consumir um resultado concreto almejado. Aqueles que diagnosticam "pelos manuais", que elaboram projetos utilizando-se de formulas prefixadas, ou que tentam administrar pela memorização de princípios, irão fatalmente relegar certas realidades práticas. Quando se reconhece quão importante é para qualquer sociedade uma cooperação grupal eficaz e eficiente, torna-se fácil argumentar que a administração é uma das mais importante de todas as artes.

LOBATO e VITORINO (1994), nos diz que "O aspecto importante a ser destacado é que a administração desportiva vem agora assumindo significativo papel dentro do contexto desportivo. É um fato que pode se observar pela ocupação dos espaços administrativos dos desportos por profissionais com formação técnica em educação física e/ou desportos. Este fato deve ser

destacado, pois permite além da aplicação dos princípios administrativos, o respeito aos princípios técnicos do desporto".

Nota-se claramente que a administração esportiva está ligada a resultados e estes variam bastante de acordo com condições existentes para que esta se desenvolva. A Administração com estratégias bem estabelecidas e os recursos financeiros necessários alcançará sucesso, enquanto que a administração, mesmo que com boas estratégias, mas sem recursos financeiros, fatalmente, não alcançará o que pretende.

O descrédito ao desporto é tamanho que se a própria instituição não tiver meios suficientes e não criar estratégias para tal não terá como conseguir se impor no cenário desportivo.

NOGUEIRA (1995), destaca a orfandade da natação brasileira, no presente momento, que, apesar das conquistas e alto nível de desempenho técnico demonstrados recentemente, seus patrocinadores não renovaram o contrato. Apesar da comprovação da eficácia administrativa, estes não foram suficientes para garantir os recursos necessários ao processo administrativo visando a participação no evento maior - os Jogos Olímpicos.

Continuando ainda, cita NOGUEIRA que, o esporte, visto como uma atividade social, já merece do estado o máximo de atenção.

RODRIGUES e BARRETO (1995), faz menções relacionadas as dificuldades do esporte amador no Clube de Regatas Flamengo (RJ), que apesar dos resultados obtidos estão sendo sumariamente desativados. No caso específico do basquetebol masculino e os demais esportes amadores a situação é semelhante não constituindo em prioridade administrativa no clube. A administração do clube encontra-se em crise, e não desenvolve propostas ou alternativas para a solução destas situações.

Baseado nestes aspectos verifica-se que a crise ou o descaso com a administração desportiva é nacional.

Mas cabe destacar que no interior do estado de Minas, há uma instituição, pelo menos, que contraria esta norma geral, a A. E. R. Usipa que possui estratégias para manutenção e investimento no desporto.

O executivo que tentar administrar sem uma teoria e um conhecimento estruturado, precisará confiar na sorte, na intuição ou no que se fez no passado. Munido de conhecimento organizado ele terá oportunidade muito melhor de arquitetar solução exequível e bem fundada para um problema administrativo. Entretanto, o simples conhecimento dos princípios ou da teoria não garante uma prática bem sucedida, pois é preciso saber como usá-los. Seria conveniente que estas posturas fossem sistematizadas no contexto administrativo do desporto, ampliando o espectro de administradores comprometidos com a qualidade administrativa.

## A ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA E RECREATIVA USIPA

Para permitir a compreensão das menções feitas à A. E. R. USIPA, foram consultados diversas fontes de informações que foram gentilmente cedidas pela administração tais como: Planejamentos e Relatórios referentes ao ano de 1994, fitas de vídeo, publicações comemorativas e outros.

Destes documentos pudemos extrair evidências que comprovaram a cientificidade com que o trabalho vem sendo desenvolvido e acima de tudo, nos comprovaram a acerto de nossa pretensão em selecionar a A. E. R. Usipa como o padrão de referência para nosso trabalho.

Nota-se claramente a preocupação da instituição em relação à qualificação de seus profissionais, e que hoje representa, sob a ótica administrativa da instituição, um significativo avanço para facilitar a consecução de seus objetivos.

Na área desportiva, a instituição conta hoje com profissionais formados em Educação Física (em sua maioria) e oferece treinamento de acordo com grau de instrução e da função que desempenham, assegurando um índice muito bom de atendimento e de prestação de serviços. Apóia, ainda através do oferecimento de bolsas de estudo a atletas que são prestadores de serviços administrativos e/ou esportivos.

De acordo com análise dos relatórios referentes ao ano de 1994, pode-se perceber a alta fidedignidade existente entre as previsões dos planos e o nível dos objetivos alcançados e, em grande número de vezes, até mesmo superando as previsões com resultados que ultrapassam os objetivos.

Desde 1992, A. E. R. Usipa vem investindo com afinco na administração desportiva e erguendo construções para melhorar o atendimento ao desporto, obtendo melhores resultados desportivos e também o atendimento a seus associados com promoções surpreendentes e atrativas a todas as idades.

O resultado destas ações fazem crescer sua credibilidade entre os associados. O seu quadro social bastante distinto é dividido em: Coligados, Conveniados, Aposentados, Particulares. A instituição conta com 50 empresas conveniadas. Possui cotistas na categoria Aposentado e na categoria Particular. Alcançando um total de 10.000 associados, 25.000 dependentes, 4.500 atletas, e 166 funcionários ligados diretamente à A. E. R. Usipa. Sócios Coligados são os sócios funcionários das empresas co-irmãs da Usiminas a saber: Usimec, Consul, e outras. Esses associados não são cotistas proprietários, pagam um valor simbólico (Jóia) e as mensalidades para terem direito à freqüência.

A entidade não é apenas pólo de desenvolvimento desportivo têm também a preocupação com os demais associados e dependentes que não são

praticantes do desporto, levando a esses as mais diversas formas de lazer e recreação. Possui diferentes fontes de lazer em sua estrutura física, inclusive bosque e zoológico, dentre outros.

Na âmbito desportivo a entidade desenvolve atividades desportivas nas mais diversas áreas a saber: Musculação, Hidroginástica, Peteca e Futsal para associados, sem fins competitivos. Já o Judô, a Natação, o Voleibol e o Atletismo, são as modalidades que mais se destacam proporcionando à entidade títulos desde o nível municipal até o internacional. Também o Futebol de Campo tem vários títulos conquistados na liga municipal e regional. Atualmente o Basquetebol Masculino vem se destacando aos poucos, pois há dois anos recomeçaram suas atividades sendo promissor os resultados.

Possui escolinhas de iniciação desportiva nas mais diversas faixas etárias nestes esportes, e apresentando o aluno desempenho e interesse de prosseguir na atividade esportiva, tem possibilidade de continuar nas atividades até alcançar a equipe de treinamento e competitiva.

O controle realizado é total e surpreendente, pois alcança todos os níveis operacionais da instituição, abrange tarefas desde a mais simples, como o ingresso nas suas dependências, às mais complexas, como a antecipação de ações necessárias para manutenção dos resultados alcançados.

Pode-se afirmar, com pequena margem de erro, que é difícil encontrar uma entidade congênere que leve tão a sério a Administração Esportiva e Pessoal como a A. E. R. Usipa ainda mais por se tratar de uma instituição do interior, sem as mesmas chances de crescimento de instituições como Minas Tênis Clube - BH, Clube de Regatas Flamengo - R.J., e outros.

A. E. R. Usipa, é um modelo para várias outras instituições.

Na área social a instituição mensalmente divulga um Jornal Informativo, onde tudo que foi notícia e os acontecimentos futuros são levados ao conhecimento de seus associados, assegurando a oportunidade de participação nas promoções.

Apesar de muito restrito, delineou-se os principais aspectos relacionados à administração na A. E. R. Usipa. Buscou-se a fundamentação que seja suficiente para permitir a compreensão de cada uma das abordagens e que nos permitam dizer que a administração é amplamente praticada sendo a responsável pelo nível de retorno institucional que vem ocorrendo.

Não eliminamos os problemas que a instituição está sujeita, apenas enaltecemos uma atividade que nem sempre recebe a devida consideração dentro de grande parte das organizações relacionadas ao esporte.

Podemos destacar que se entendidos e fixados esses fundamentos, a tarefa posterior de operacionalização será facilitada, e os problemas de

ordem da Administração da Educação Física e Desportos serão melhores solucionados.

É preciso entender que o melhor modo disponível para equacionar e solucionar problemas administrativos, em qualquer área do conhecimento e não só da Educação Física e Desportos, é lançarmos mão dos recursos de que a ciência da Administração tem nos legado.

Um princípio administrativo desliza e organiza o conhecimento acumulado pela experiência e análise. Dificilmente haverá duas situações administrativas iguais em todos os aspectos e nenhum administrador pode pressupor que as técnicas aplicáveis em uma delas irão necessariamente funcionar em outra. Muito esclarecedora neste sentido é a seguinte proposição de KOONTZ e O'DONNELI (1989): "Mas se um administrador filtrar a experiência, buscar e reconhecer as relações causais fundamentais de circunstâncias distintas, ele poderá aplicar esse conhecimento na solução de novos problemas. Então, as soluções se simplificam quando tratadas em termos de princípios, tornando claro e compreensível aquilo que de outra forma permaneceria obscuro".

Somente a conjunção dos conhecimentos teóricos associados à experiência e análise circunstanciais subsidiará a função administrativa na sua plenitude e resultará, como percebemos na A. E. R. Usipa, o êxito administrativo.

Os fundamentos citados por KOONTZ e O'DONNELI, (1989), encontram-se, apesar de não mencionados explicitamente, inseridos no processo administrativo desenvolvido na A. E. R. Usipa em que a função administrativa vem incorporando-se à instituição de modo inabalável e com perspectivas de cada vez mais ampliar o nível de alcance de seus objetivos. Não se tratando de ação individualizada por parte dos administradores e, sim, de propósito de toda a equipe que hoje integra o quadro funcional da instituição.

Na A. E. R. Usipa, ocorre um equilíbrio, em que os recursos financeiros são gerados na própria instituição e a aplicação destes propiciam o retorno esperado, permitindo com isso a melhor utilização dos recursos e obtendo melhores resultados em todos as suas áreas de atuação.

## CONCLUSÕES

A A. E. R. Usipa destaca-se na administração e nos resultados que vem sendo conquistados desde o nível municipal até internacional.

Isto ocorre devido a uma administração capaz de dar suporte ao trabalho que vem sendo desenvolvido na instituição suprimindo todas e quaisquer dificuldades. O controle administrativo da instituição é rigoroso, facilitando assim o desenvolvimento de projetos de curto até longo prazo. A instituição conta com projetos arrojados não só para atender às necessidades de seus

associados e resultados esportivos, como também para obtê-los com solidez no cenário desportivo. Como o esporte é deficitário, investe recursos financeiros de outras fontes de receita da instituição, permitindo a sua manutenção que é simultaneamente fortalecida pelos resultados obtidos pelo departamento de desportos. Porém, já se buscam alternativas de patrocínios para suplementar este déficit orçamentário.

Considerando a constatação de déficit financeiro, característica marcante de setores desportivos, referendamos a nossa posição em relação ao nível de administração que o desporto necessita. Mesmo em instituições com elevado nível administrativo como, a A. E. R. Usipa, às vezes não se consegue a autonomia financeira e alternativas devem sempre estar sendo buscadas, a fim de evitar a derrocada do desporto. Somente a administração profissionalizada, com expectativa e consciência das potencialidades do desporto, conseguirá a reversão do atual perfil da administração desportiva.

## ABSTRACT

*This article try to put in evidence to the sportive administrators the importance to understand the teoretical precepts of administration to develop with efficiency their tasks. This article presents a brief and simple paper about administration and debate, based on the model of sportive administration accomplished by Sportive and Recreative Association – USIPA (A E R USIPA), principles that should be spread out all over the country, extending to the others sportives institutions the same possibilities of sucess. This is not the presentation of results but it try to alert that administrative action, satisfactoriement accomplished, would to permit a profile change of many sportives institutions, even the big ones that presents primary problems that are simple to solve.*

*UNITERMS: Sports administration, Administratives principles, sportives organization.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. E. R. USIPA. **Coletânea de trabalhos mimeografados.** Ipatinga:[ s. n ], 1994. 257p.

- DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. ed. Trad. Adolpho José da Silva. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 294p. Título Original: Managing for Results. ;
- KAWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 238p.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Fundamentos à administração** 2. ed. Trad: Carlos Afonso Malferrari São Paulo: Pioneira, 1989. 580p. Título Original: Essentials of Management.
- LOBATO, P. L. & VITORINO, E. C., **A Influência da Administração Esportiva no Desenvolvimento do Esporte**. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE EDUCAÇÃO FÍSICA, 15, João Pessoa, 1994. Anais... João Pessoa, EXNEEF, 1994. (no prelo). 15p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981. 236 p
- NOGUEIRA, A. Na grande área. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 7 maio 1995. p. 24 Caderno de esportes.
- PETERS, T. J. & WATERMAN JR. R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la** 6. ed. Trad: Mário Garnerio São Paulo: Harper Row do Brasil, 1983. 351p.
- REVISTA COMEMORATIVA 35 ANOS USIPA**, Esporte, Cultura, Lazer. Ipatinga Usiminas (Ed.), 1994, 25 p.
- RODRIGUEZ, J. L. & BARRETO, M. Fla mata sua primeira espécie em extinção. **O Globo**, Rio de Janeiro, 6 de maio 1995, p. 34, Caderno de Esportes.

Recebido para publicação em 12.09.97

Endereço para contato:

Caixa Postal 279  
36571-000 Viçosa - MG  
Telefones (031) 899.2250/2249/2258  
Fax 899 2256  
E-mail: probato@mail.ufv.br

# TRAMP BRASIL

TEL/FAX: 011 - 276 0304  
Prof. José Martins O. Filho

*Trampolim, Mini Trampolim,  
Duplo Mini Trampolim,  
Tumbling, Extensões,  
Colchonetes, Colchões de  
proteção, Lonas de nylon*

O MELHOR EM EQUIPAMENTOS  
PARA SALTADORES.

PRODUZIDOS COM QUALIDADE,  
ALIADA À SEGURANÇA DOS  
ATLETAS.

FABRICADOS DE ACORDO COM AS  
NORMAS DA  
FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE  
TRAMPOLIM

Elaboramos projetos específicos, de  
acordo com as suas necessidades.