



PERFIL DO ADMINISTRADOR ESPORTIVO DE CLUBES SÓCIO-CULTURAIS E ESPORTIVOS DE SÃO PAULO/BRASIL

Flávia da Cunha Bastos

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração Esportiva – GEPAE, EEFUEUSP

Reynaldo Abrahão Barhum

Marcelo Valério Alves

Evandro Tavares Bastos

Michel Fauze Mattar

Marcelo Freitas Rezende

Mariana Mardegan

Daniel Bellangero

Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração Esportiva – GEPAE, EEFUEUSP

Resumo: O perfil do administrador esportivo tem sido pouco estudado no país (MEDALHA, 1982; BARHUM, 2001). O presente estudo teve como objetivo caracterizar o gestor esportivo de clubes de grande porte da cidade de São Paulo, para contribuir para o aperfeiçoamento da formação de futuros profissionais. Um questionário foi aplicado aos gestores das atividades esportivas de 7 clubes. Verificou-se que o gestor tem formação específica em Educação Física, com especialização, é do sexo masculino, casado, tem entre 40 a 49 anos, e é responsável pela gestão de atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação esportiva. Sugere-se que novos estudos sejam realizados em clubes e organizações com diferentes características.

Palavras-chave: gestão esportiva; administrador esportivo; clubes esportivos

PROFILE OF SPORT MANAGER OF SOCIO-CULTURAL AND SPORT CLUBS FROM SÃO PAULO/BRAZIL

Abstract: Few studies about sport manager was pointed out in Brazil (MEDALHA, 1982; BARHUM, 2001). The purpose of the present study was describe the profile of sport manager of sports clubs from São Paulo and contribute to improve the professional preparation. The instrument was applied to sports manager of 7 clubs. The results shows that the manager is a Physical Educator, specialist in sport management, man and married, with ages between 40-49 years, and responsible for recreative, competitive and formative areas. It was suggested other studies in different clubs and sports organizations.

Keywords: sport management; sport manager; sportive clubs

INTRODUÇÃO

A administração esportiva e o próprio administrador esportivo surgiram no Brasil como decorrência da introdução do esporte organizado no país.

Clubes de futebol e de remo foram as primeiras organizações de prática esportiva criadas no país, a partir do final do século XIX (COSTA, 1971). Em 1907, foram registrados 77 clubes em jornais da época, e em 1925, este número passou a 216 (ATLAS DO ESPORTE, EDUCAÇÃO FÍSICA E ATIVIDADES FÍSICAS DE SAÚDE E LAZER NO BRASIL, 2004). O quadro da organização desportiva da época era da livre associação, com representações esportivas do país filiando-se e participando de competições internacionais diretamente ou através do Comitê Olímpico Brasileiro, criado em 1935, sem qualquer intervenção do Estado.

Seguiu-se a formação de ligas e federações que, no caso do futebol, culminaram na década de 30, com a existência de dois órgãos representativos e concorrentes da modalidade – a Confederação Brasileira de Desportos e a Confederação Brasileira de Futebol (MANHÃES, 2002, p. 33-34). Este quadro foi alterado a partir do Estado Novo, com o Decreto-Lei 3.199 a Portaria Ministerial 254 de

1941, que criou o Conselho Nacional de Desportos e estabeleceu normas e diretrizes para a organização esportiva do país (MANHÃES, 2002).

Em 1942, decorrência desta nova ordem esportiva, encontramos uma primeira obra publicada, reunindo a recente legislação, as diretrizes e normas dos cursos de formação em Educação Física e Desportos, da recém criada Universidade do Brasil, e outros temas sobre a organização da Educação Física e dos Desportos, elaborada por Maria Lenk. Em sua terceira edição, a autora destaca a necessidade de uma visão organizacional dos profissionais da área, enfatizando sua responsabilidade “ (...) na orientação na organização de competições e na instalação de praças esportivas (...)” (LENK, 1943, p.8).

As entidades clubísticas assumiram definitivamente o papel de entidade de prática desportiva no país e a necessidade de se organizar e gerenciar esta prática está refletida em publicações a partir das décadas de 50 e 60, sugerindo modelos de regulamentos e estatutos, exemplos de estrutura organizacional (DAIUTO, 1952; XUNG, 1963). Em obras de décadas subseqüentes, verificamos a ênfase na aplicação de conceitos gerais de administração, de planejamento (NOGUEIRA, 197-?; SOBRINHO, 1982), evoluindo para publicações mais recentes contendo tópicos de administração comercial, financeira, de comunicação e de marketing (MELO NETO, 1995; CONTURSI, 1996).

As décadas de 1970 e 1980 podem ser consideradas um marco para a convergência definitiva entre as áreas de administração e de esportes. A edição do manual “Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos” (COSTA, 1979) pelo Ministério da Educação e Cultura, foi seguida por publicações voltadas para a aplicação dos conceitos gerais da Administração às áreas de Educação Física e Desportos sob a forma de propostas conceituais (TEIXEIRA, 198-?), de programas de disciplina de organização esportiva em nível de graduação (GUTIERREZ, 1980).

O ADMINISTRADOR ESPORTIVO E AS ÁREAS DE INTERVENÇÃO

No Brasil, Gutierrez (1980) cita como locais de atuação do professor de Educação Física como organizador de atividades as Escolas, através da organização de atividades e eventos extra-classe; os órgãos dirigentes do desporto em três níveis – Municipal, Estadual e Nacional (Conselho Nacional de Desportos, Comitê Olímpico Brasileiro e Departamento de Educação Física e Desportos do Ministério da Educação e Cultura), com ainda nenhuma referência a clubes ou outros segmentos do mercado como as academias esportivas, escolas de natação que constituíam na época um novo mercado e campo de atuação.

Em outros países, a atuação em clubes foi citada por Parks; Zanger (1990) e Parks et. al (1998) ao definirem as áreas de atuação do administrador esportivo, nos Estados Unidos. Roche (2002) classifica as organizações esportivas passíveis da atuação do administrador na Espanha em quatro grandes grupos, reunindo em um tópico, as organizações privadas sem fins lucrativos – clubes esportivos, associações de clubes, ligas e federações esportivas.

Andrade; Andrade (1986); Brunoro; Afif (1997); Böhme (1998), ao destacar as áreas de atuação do Bacharel em Esporte¹; e Rezende (2000), explicitam a atuação em clubes ao descrever as funções do administrador esportivo, descrevendo entre suas funções o gerenciamento, coordenação, supervisão de clubes e departamentos de esportes.

Os campos de atuação do Administrador Esportivo, em recente levantamento realizado por Bastos (2004), foram definidos em seis segmentos, com base na finalidade da atividade, da característica principal da gestão e da relação com a atividade

¹ Curso da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

esportiva, critérios definidos pelo GEPAE (Grupo de Estudos e pesquisa em Administração Esportiva-EEFEUSP). Tomando como base essa análise, a administração de atividades esportivas em clubes situa-se na categoria Administração Geral, que englobaria organizações com finalidade de administração e prática da atividade esportiva, com finalidade não lucrativa. Foram identificadas também neste segmento as duas categorias de relação com a atividade esportiva – Principal e Secundária –, sendo que o clube associativo situa-se na categoria Principal.

A partir da identificação destes segmentos, reafirmou-se a diversidade de campos de atuação e formulou-se a hipótese que o administrador esportivo deverá estar presente em princípio naquelas organizações que têm como finalidade a própria atividade esportiva, quais sejam, aquelas consideradas com relação principal com a atividade esportiva, e para o presente trabalho definimos o Clube Sócio-Cultural e Esportivo como tema da investigação.

A ORGANIZAÇÃO CLUBÍSTICA NO BRASIL

Apesar da entidade clubística ser a base da atividade esportiva nacional, poucas referências são encontradas na literatura sobre suas características em termos de estrutura, atividades desenvolvidas e especificamente quanto a formas e experiências de gestão.

A Confederação de Clubes do Brasil – CBC possui, em 2000, cerca de 6.500 clubes filiados (ATLAS DO ESPORTE, EDUCAÇÃO FÍSICA E ATIVIDADES FÍSICAS DE SAÚDE E LAZER NO BRASIL, 2004). Segundo esta publicação, a partir dos dados de 2000, poder-se-ia estimar que existem 10 mil clubes registrados e/ou com alvará de funcionamento em Prefeituras locais no Brasil, gerando cerca de cem mil empregos diretos e indiretos na atividade.

Rezende (2000) apresenta os clubes sob a ótica da organização como unidade social. Define duas formas de organização: 1. clubes e associações exclusivamente esportivas – que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer; 2. clubes sociais – que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer .

Medalha (1982), ao realizar estudo para caracterizar aos deveres do administrador esportivo, definiu critério ao delimitar a amostra do estudo, selecionando aqueles filiados a um mínimo de três federações de esportes olímpicos, descartando aqueles que mantinham atividades de esporte exclusivamente profissional ou de caráter recreativo.

Uma tipologia do clubes foi definida por Libardi (1999), segundo as seguintes categorias: “Clubes Sócio-Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores), Associações Desportivas Classistas”.

Nos clubes sócio-culturais e esportivos, segundo Libardi (2004), a administração das atividades de esportes e lazer deverá ser realizada por profissionais especializados nas áreas de rendimento, formação, condicionamento físico e eventos recreativos (Quadro I), o que nos leva a entender que se trata do profissional de educação física e esporte, não citando a necessidade de especialização em administração esportiva.

Áreas do departamento de esportes (Adaptado de LIBARDI, 2004)

ÁREA	RESPONSABILIDADES/FUNÇÕES
RECREATIVA	Organização e realização de eventos do Departamento esportivo, voltados exclusivamente ao associado
CONDICIONAMENTO FÍSICO E FORMATIVA	Setores voltados às atividades formativas e de condicionamento físico – cursos de prestação de serviços exclusivos aos associados
REDIMENTO (COMPETITIVO)	Setores do departamento inscritos e filiados a Ligas, Federações e Confederações

Especificamente em relação a clubes, Libardi (1999) define o perfil do administrador esportivo como um ex-atleta, ex-técnico, ex-professor do clube, funcionário da secretaria do clube e tem as seguintes características de formação: profissional de Educação Física, profissional de outra área com formação superior e profissional autodidata.

Souci (2002) considera que o administrador esportivo se caracteriza por ter conhecimento funcional de estratégias de planejamento, organização, direção, controle e avaliação, bem como por apresentar habilidades e conhecer técnicas de comunicação e tomada de decisão e que no Canadá, verificou nos últimos anos que “quase da noite para o dia profissionais da área de educação física tiveram que assumir a gestão, e a maioria tinha recebido formação escassa”.

Quanto a designação do cargo, Rezende (2000) engloba o administrador em uma única categoria denominando-a Dirigente Esportivo (com especialização desejável, segundo o autor) tendo como atividade básica “administrar negócios esportivos” (p.46).

Face a identificação na literatura de que as organizações clubísticas fazem parte do campo de atuação do administrador esportivo, foram levantadas as seguintes questões quanto à realidade administrativa no setor esportivo dos clubes: a administração da área de esportes em Clubes da cidade de São Paulo é realizada por qual tipo de administrador esportivo? qual seu perfil? como se caracteriza o cargo?

Para responder a estas questões, definiu-se como objetivo deste estudo caracterizar o administrador esportivo de Clubes sócio-recreativos e esportivos de grande porte da cidade de São Paulo.

Por não haver no país dados para uma caracterização geral e específica quanto às tarefas do administrador esportivo, este estudo se limitará a caracterizá-lo no momento desta pesquisa, à luz do que se define em termos teóricos, sem entretanto pretender retratar um modelo de profissional da área para a realidade brasileira.

Pretende-se com este estudo colaborar para o conhecimento da realidade do profissional que é responsável pela administração de departamentos de esporte e com este conhecimento dar subsídios aos profissionais que atuam na formação desse profissional preparando-o de forma mais adequada para o exercício profissional.

METODOLOGIA

Para a definição do tipo de pesquisa a ser realizada, utilizamos os critérios estabelecidos por Vergara (2000, p. 46). Quanto aos fins caracteriza-se como pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e estruturado na realidade brasileira, e descritiva, uma vez que pretende expor características de determinada população – perfil e características do cargo

de administrador esportivo de clubes. Por fim trata-se de pesquisa explicativa, pois tem como objetivo se esclarecer quais fatores/razões levam a ocupação do cargo de administrador esportivo nos diferentes tipos de clubes. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa ex post facto pela impossibilidade de se manipular e controlar as variáveis estudadas.

SUJEITOS

A seleção dos sujeitos se deu pelo critério de que o respondente do questionário seria a pessoa “ (...) responsável pela gestão - planejamento, organização, direção, controle e realização de programas e instalações esportivas, seja ela profissional contratado, ou na não existência deste, o membro do corpo diretivo responsável”. (LÓPEZ; LUNA-AROCAS, 2000, p. 90).

Foram feitos contatos com doze grandes clubes sócio-recreativos e esportivos do município de São Paulo, dos quais sete responderam à solicitação. Para estes gestores foi enviado o instrumento de pesquisa. Os demais não responderam ao contato dos pesquisadores ou não viabilizaram o envio do mesmo.

INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário composto de questões fechadas e abertas relativas ao perfil do gestor, enviado por e-mail (quando houve a disponibilidade desse meio), ou entregue pessoalmente. Foi realizado acompanhamento de sua aplicação por telefone e/ou e-mail, potencializando seu retorno.

O instrumento de coleta foi construído com base em questionário utilizado e validado por Medalha (1982). Para o encaminhamento do questionário foram elaborados carta de apresentação do instrumento bem como instruções para seu preenchimento e termo de consentimento.

ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva paramétrica, com cálculos de frequência e o cálculo de percentagem, média e desvio padrão, conforme a questão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos mostram que na população estudada, o gestor tem formação superior, é do sexo masculino (100%), a maioria é casado (85,71%) e tem entre 40 a 49 anos (Tabela 1). Estes dados confirmam os encontrados por Medalha (1982), em que dos 37 entrevistados, 36 eram homens e 1 mulher e mais da metade dos sujeitos tinha mais de 40 anos e 37,9% entre 30 e 39 anos.

Idade dos gestores

Idade	F	F %
a té 29 anos	0	0
30 - 39 anos	2	29
40 - 49 anos	4	57
50 - 59 anos	1	14
a cima 60 anos	0	0
total	7	100

Quanto à caracterização das atividades desenvolvidas pelos clubes, todos desenvolvem esportes recreativos e competitivos e 29% (2 dos respondentes) esporte profissional e 29% (2 dos respondentes) especificaram como outros o esporte formativo e a medicina esportiva (Tabela 2). Estes dados confirmam a condição de grandes clubes com oferta diversificada de serviços aos associados, e o gestor, caracterizado como gerente (Tabela 3) é responsável pela gestão de atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação e medicina esportiva.

Distribuição das áreas de atuação dos clubes

Áreas	F	F%
esportes recreativos	7	100
esportes competitivos	7	100
esporte profissional	2	29
outros	2	29

Nível funcional do gestor

Nível funcional	F	F%
Gerente	6	85,71
Coordenador	1	14,29
Total	7	100

Quanto a forma de acesso ao cargo, verificou-se que cerca de 60% dos gestores foram selecionados internamente, 29% chegou ao cargo por indicação da diretoria e 14%, por seleção externa (Tabela 4). Daqueles que foram selecionados internamente, dois já exerciam cargo de coordenador, um era professor e um não respondeu.

Estes resultados reafirmam em parte as colocações de Souci (2002) quanto ao mito de que o fato de ter pertencido ao quadro de uma organização em princípio credenciaria o profissional a exercer funções administrativas.

Vias de acesso ao cargo

Acesso ao cargo	F	F%
seleção externa RH	1	14
promoção/seleção interna RH	4	57
indicação da diretoria	2	29
total	7	100

No entanto, o fato dos profissionais participantes do presente estudo em sua maioria possuir especialização (Tabela 5) - dos sete respondentes, cinco (71,43%) possuem curso de pós-graduação em nível de especialização, sendo três em Administração Esportiva, um em Futebol e um não informou - nos leva a concluir que, ao menos neste tipo de organização clubística, de grande porte e com grande diversidade de serviços oferecidos, há uma tendência da gestão das atividades esportivas serem geridas por um profissional com formação especializada.

Nível de escolaridade

Escolaridade	F	F%
Especialização	5	71,43
Superior EF	2	28,57
total	7	100

O envolvimento com a prática e a experiência esportiva foi verificada em questão sobre a vida esportiva dos respondentes que indica que todos são ou foram praticantes de alguma atividade física, sendo que dois deles foram atletas federados (Tabela 6).

Estes dados considerados em conjunto com os da formação acadêmica e/ou especialização em administração esportiva parecem indicar que o conhecimento técnico e a vivência prática de atividades físicas são fatores importantes para a prática profissional do gestor.

Vida esportiva dos gestores

Vida esportiva	F	F%
é ou foi praticante	7	100
não federado	5	71,43
foi federado	2	28,57
não foi praticante	0	0

Quanto à dedicação à atividade profissional exercida, a maioria (71,43%) não exerce outra atividade profissional, e os que exercem o fazem em atividades comerciais como sócio e microempresa e consultor. A carga horária de trabalho semanal predominante nos clubes estudados é de 44 horas semanais, sendo que o gestor que tem o cargo de Coordenador tem 32 horas semanais de trabalho (Tabela 7). A faixa de remuneração varia entre três e oito mil reais, sendo distribuída aproximadamente de forma equilibrada entre as faixas indicadas (3 a 5, 5 a 7 e 7 a 9 mil Reais), com ligeiro predomínio, 42%, na faixa de 5 a 7 mil Reais (Tabela 8).

Horas semanais de trabalho

Carga horária semanal	F	F%
44 horas	4	57
32 horas	1	14
não respondeu	2	29
total	7	100

Renda mensal do gestor

Renda mensal *	F	F%
3 a 5	2	29
5 a 7	3	42
7 a 9	2	29
total	7	100

* em mil Reais

Das cinco respostas obtidas, todos os respondentes têm sob sua coordenação equipes técnica, administrativa e operacional com mais de 55 funcionários, tendo sido encontradas maiores diferenças em relação ao corpo operacional (Tabela 9).

Acreditamos que estas diferenças poderiam ser explicadas pelos diferentes padrões organizacionais dos clubes, que em certos casos alocam todo o corpo operacional independente da área em outro departamento, como por exemplo Departamento de Manutenção.

Funcionários subordinados

Funcionários	clube 1	clube 2	clube 3	clube 4	clube 5	média	dp
técnicos	53	35	50	50	60	49,60	9,13
administrativos	3	11	30	10	14	13,60	10,01
operacionais	2	10	40	6	53	22,20	22,83
total	58	56	120	66	127		

dp= desvio padrão

CONCLUSÕES

Pode-se concluir com este estudo que em organizações clubísticas de grande porte que desenvolvem tanto a prática de atividade física como de esportes competitivos, para público de associados ou praticantes do esporte competitivo formal, o profissional da administração esportiva qualificado tem presença marcante.

A qualificação do gestor de atividades esportivas de clubes específica em Educação Física, com especialização, e a grande relação com a prática esportiva anterior e atual encontrada neste estudo, nos leva a considerar e evidenciar a necessidade de aperfeiçoamento das disciplinas de formação na área desde o curso de graduação em Educação Física e Esporte. Revela-se a necessidade de apresentar ao formando uma real possibilidade de atuação na área, direcionar os conteúdos e práticas das disciplinas para prepará-lo para se inserir neste mercado.

Estes resultados obtidos em um tipo específico de clube nos leva a sugerir que novos estudos sejam realizados no sentido de se identificar o fenômeno em clubes com diferentes características e em diferentes regiões, para se verificar a ocorrência de profissional especializado, como já apontou Brahum (2001), ao afirmar que há no mercado de trabalho uma tendência de absorver profissionais com conhecimentos teóricos e práticos em administração esportiva.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. R.; ANDRADE, M. M. Administração Esportiva – Fundamentos, Brasília, DF, Codeplan, 1986. 99p.
- ATLAS DO ESPORTE, EDUCAÇÃO FÍSICA E ATIVIDADES FÍSICAS DE SAÚDE E LAZER NO BRASIL. Consórcio CONFEF (Conselho Federal de Educação Física) – SESI (Serviço Social da Indústria) – SESC (Serviço Social do Comércio) – FENAABB (Federação Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil) – ACM (Associação Cristã de Moços) – CBC (Confederação Brasileira de Clubes) – COB (Comitê Olímpico Brasileiro), 2004, 1 CD-ROM.
- BARHUM, R. A. O Profissional da Educação Física e Esporte na função de Administrador: conhecimentos básicos para o desenvolvimento da carreira. Dissertação de Mestrado. São Paulo: UNIBERO, 2001.
- BASTOS, F. C. Campos de Atuação do Administrador Esportivo – Proposta de um modelo para o Brasil. Artigo apresentado no 19º Congresso Científico da FIEP. Foz do Iguaçu, janeiro, 2004.
- BÖHME, M. T. S. Administração Esportiva. PETeleco, São Paulo, PET-EEFEUSP, novembro, 1998.
- BRUNORO, J.C.; AFIF, A. Futebol. 100% Profissional. São Paulo, Ed. Gente, 1997.
- CONTURSI, E.B. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro, Sprint Editora Ltda, 1996.
- COSTA, L. P. Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil. Rio de Janeiro: Fename, 1971.
- _____. Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e dos Desportos. Brasília: Departamento de Documentação e Divulgação, 1979.
- DAIUTO, M. B. Organização e Administração de Clubes Esportivos – regulamentos e estatutos. São Paulo, Cia. Brasil Editora, 1952.
- GUTIERREZ, W. Organização da Educação Física e dos Desportos. 3 ed. Coleção ESEF-IPA vol III Escola de Educação Física do Instituto Porto Alegre, 1980.
- LENK, M. Organização de Educação Física e Desportos. 3a. ed., Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1943.
- LIBARDI, R. Administração e gerenciamento esportivo. In: Ciclo de Palestras Sindi-Clube Módulo I, apostila. São Paulo, 1999.
- _____. Organização e Funcionamento de Áreas Esportivas. São Paulo, Universidade Sindi-Clube, 2004.
- LOPÉZ, A. L.; LUNA-AROCAS, R. Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. APUNTS: Educación Física y Deportes, Barcelona, INEFC, n. 61, p. 88-94, 3º trim 2000.
- MANHÃES, E, D. Política de Esportes no Brasil. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2002.
- MEDALHA, J. Duties of sport administrator in selected brazilian sport association with implications for professional preparation. Indiana, 1982. 267p. Thesis School of Health, Physical Education and Recreation – Indiana University.
- MELO NETO, F.P.. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- NOGUEIRA, P. Clubes Esportivos. São Paulo, Cia. Brasil Editora, [197-?]
- PARKS, J.B.; ZANGER, B.K. Sport & Fitness Management. Career Strategies and Professional Content. Illinois, Human Kinetics Books, 1990.
- PARKS, J.B.; ZANGER, B.K.; QUATERMAN, J. (ed.) Contemporary Sport Management. Illinois: Human Kinetics Books, 1998.
- REZENDE, J. R. Organização e Administração no Esporte. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.
- ROCHE, F.P. Gestão Desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas. 2ª ed. Porto Alegre, Artmed, 2002.

SOBRINHO, C. C. Administração e Organização dos Desportos. Juiz de Fora, [s.n.], 1982.

SOUCI, D. Administración, Organización y Gestión Deportiva. Barcelona: INDE Publicaciones, 2002.

TEIXEIRA, O. Educação Física e Desportos – Administração. Brasília, MEC Secretaria de Educação Física e Desportos, [198-?].

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XUNG, P. Clubes Esportivos. São Paulo, Cia. Brasil Editora, 1963.

Contatos

Universidade de São Paulo
Escola de Educação Física e Esporte
Fone: (11) 3091.3120
Endereço: Av Prof. Mello Moraes, 65 – Butantã – SP – Cep.: 05508900E-mail. flaviacb@usp.br

Tramitação

Recebido em: 07/05/05
Aceito em: 08/04/06