

REALINHAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CLUBES SOCIAL-RECREATIVOS BASEADO NO CONHECIMENTO DOS SISTEMAS INTERNOS E EXTERNOS: O CASO DAS AABBS

REALIGNMENT OF SUCCESS CRITICAL FACTORS IN MANAGING
RECREATIVE AND SOCIAL CLUBS BASED UPON INTERNAL
AND EXTERNAL KNOWLEDGE SYSTEM: THE CASE OF AABBS

Antonio Sérgio Riede¹

Antonio Carlos Bramante²

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi identificar os fatores críticos de sucesso nos processos de gestão praticados nas Associações Atléticas Banco do Brasil - AABBs, visando estabelecer novos paradigmas administrativos para melhorar a qualidade dos serviços nesses ambientes privilegiados de lazer. A ação gerencial dialógica com base na racionalidade comunicativa habermasiana foi utilizada como pressuposto teórico deste estudo, o qual combinou a pesquisa bibliográfica, documental, e exploratória de campo, abrangendo Superintendentes Estaduais e Regionais do Banco do Brasil (BB), Gerentes do BB em cidades com e sem AABBs, Conselheiros Estaduais, Regionais e Presidentes de AABBs, associados e não associados de AABBs. Os resultados obtidos evidenciaram que os principais fatores críticos de sucesso de gestão nas AABBs são: a) capacitação profissional; b) articulação entre os diretores; c) bom relacionamento da AABB com os administradores do BB; d) realização de parcerias; e) conhecimento da demanda dos associados; f) oferta de experiências de lazer compatível com a demanda diagnosticada; g) boa qualidade dos serviços prestados; h) estrutura física diversificada, conservada e bem aproveitada e i) comunicação eficiente. Observou-se ainda o distanciamento entre a gestão e a vivência de experiências de lazer nesses locais, ocasionando, entre outras conseqüências, uma certa ociosidade na maioria dos espaços das AABBs, concentração de participação em determinados eventos, acúmulo de pessoas em certos horários, e a oferta de uma "monocultura" do lazer no campo predominante esportivo (futebol), o qual tende a excluir vários segmentos do corpo associativo.

¹ Presidente da Federação das Associações Atléticas Banco do Brasil (FENABB).

² Professor do Departamento dos Estudos do Lazer / FEF / Unicamp.

PALAVRAS-CHAVE: Clubes social-recreativos, Lazer, Gestão, Associação Atlética do Banco do Brasil

O CLUBE SOCIAL RECREATIVO COMO LÓCUS PRIVILEGIADO DE LAZER (A OPÇÃO PELAS AABBS)

Saúde, qualidade de vida, lazer, esporte, atividades artísticas, exercício da cidadania, educação e turismo são temas que estão na ordem do dia. Pensadores de todas as partes do mundo debruçam-se sobre eles. O que há de comum entre estes assuntos? Algo que os une é serem, todos eles, ramos de atividades de clubes social-recreativos, como é o caso das AABBS - Associações Atléticas Banco do Brasil, cujas primeiras unidades surgiram há mais de 70 anos. O objetivo inicial, estimulado pelo Banco do Brasil (BB), era oferecer atividades de lazer aos funcionários daquela empresa, muitas vezes obrigados a deslocar-se para regiões inóspitas do país, onde rareavam opções de ocupação fora da jornada de trabalho.

Atualmente existem 1.267 AABBS espalhadas por todo o Brasil, com um total aproximado de 250 mil sócios. Computados os familiares desses associados, um universo de cerca de 1 milhão de pessoas gravita em torno das AABBS. É a maior rede de clubes ligada a uma única empresa brasileira. Aliás, não se conhece rede com dimensão semelhante em todo o mundo.

Em 1977 foi criada a Federação Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil - Fenabb, cuja missão principal é coordenar as ações entre as AABBS e destas com o Banco do Brasil e com a sociedade em geral. Cada Unidade Federativa conta também com um Conselho Estadual de AABB - Cesabb, responsável pela coordenação regional das associações, que por sua vez contam com o apoio de Conselheiros Regionais.

Historicamente a gestão das AABBS foi exercida por bancários, com formação específica para atuar numa instituição financeira de economia mista, embora com traços de organização pública. Esses profissionais nunca receberam ações de capacitação voltadas para gerir clubes esportivos e de lazer. Somente nos últimos quatro anos, por iniciativa da Fenabb, alguns cursos com foco em gestão de clubes têm sido disponibilizados para os administradores de AABBS.

De 1995 para cá, quando o BB deflagrou seu primeiro PDV - Plano de Desligamento Voluntário - novos fatores se agregaram ao cenário de atuação das AABBS: a) as associações perderam muitos sócios efetivos (funcionários do BB); b) a concorrência direta de outros clubes aumentou, bem como de outros ambientes de lazer - como por exemplo academias de ginástica, áreas de diversão nos shopping centers, parques temáticos, televisão por assinatura, jogos eletrônicos, internet, entre outros; d) o poder aquisitivo de boa parte dos associados diminuiu, reduzindo a margem para os clubes atualizarem o valor das mensalidades; e) o BB passou a dar maior ênfase à formação acadêmica para ascensão funcional, o que estimulou grande parte do funcionalismo da empresa a voltar a estudar, incluindo dirigentes

e associados dos clubes, o que reduziu o tempo dedicado às AABBs; f) a jornada diária de trabalho no BB se elevou, também estreitando o tempo disponível para frequentar e administrar os clubes; g) o consumidor em geral ficou muito mais exigente.

Diante de um cenário com este grau de complexidade, a gestão das AABBs ficou igualmente mais complexa, tornando a profissionalização cada vez mais necessária. As associações viram-se diante do desafio de serem administradas como verdadeiras empresas, não numa ótica meramente de mercado, mas como organizações orientadas para serem úteis aos associados, ao Banco do Brasil e à sociedade.

PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS: DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL À COMUNICATIVA; DA AÇÃO GERENCIAL MONOLÓGICA À DIALÓGICA (A OPÇÃO PELA GESTÃO SOCIAL)

Para fundamentar o estudo dos fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs utilizamos o referencial teórico da perspectiva teórico-crítica da Escola de Frankfurt, mais especificamente as contribuições de Jürgen Habermas. Foram consideradas as críticas de Habermas à racionalidade instrumental e o seu conceito de racionalidade comunicativa. As noções de ação gerencial monológica e dialógica desenvolvidas por Fernando Tenório também foram levadas em conta.

A escolha desse referencial teórico está ligada à crença de que a pessoa é um ser inserido em um determinado contexto social, portanto influenciado pela interconexões dos fatos sociais, mantendo uma relação direta com as leis históricas do momento da sociedade. A teoria crítica permite revelar o que está latente nos processos organizacionais, criando condições para a remoção de obstáculos que impedem a busca do entendimento entre os homens. Além disso vale registrar que os frankfurtianos desenvolveram, segundo Tenório (2000, p.49), aquela que é provavelmente "a forma mais 'radical' de estudo do 'mito' criado pela relação ciência-tecnologia, gênese da racionalização de nossos tempos". E completa o autor:

Para os frankfurtianos, o motor da história não é a luta de classes, categoria fundamental para o marxismo, mas sim um conflito mais amplo entre o homem e a natureza tanto exterior quanto interior, fenômeno considerado prévio ao capitalismo. (...) A sociedade ótima seria aquela na qual o homem estaria livre para atuar antes como um sujeito do que como um predicado (TENÓRIO, 2000, p.32).

Segundo Habermas (1987, p.12), "todo conhecimento é posto em movimento por interesses que o orientam, dirigem-no, comando-no. É 'neles', e não na suposta imparcialidade do chamado método científico que a pretensão pela universalidade do saber pode ser avaliada".

Para poder identificar os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs, é importante compreender o tipo de racionalidade que orienta a atuação dos gestores dos citados clubes. Isso torna necessário conhecer a evolução histórica dos conceitos de racionalidade instrumental, racionalidade substantiva e racionalidade comunicativa.

Com a publicação de *Princípios de Administração Científica*, em 1911, Frederick Taylor defendeu a utilidade da fragmentação das tarefas e da separação entre trabalho mental e físico. O mecanicismo dessas práticas está baseado na racionalidade funcional ou instrumental, "processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações..." (TENÓRIO, 1990. p.3).

O contraponto à racionalidade instrumental, determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados, é a chamada racionalidade substantiva, ou de valor, que segundo Max Weber é determinada "independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela" (Weber apud RAMOS, 1981. p.5). Para Tenório, "a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento" (TENÓRIO, 1990. p.3). Enquanto a racionalidade instrumental levaria os trabalhadores a se ajustar ao método de trabalho ou a um projeto organizacional, uma racionalidade substantiva encorajaria as pessoas a julgar e adequar seus atos às situações, incentivando a reflexão e a auto-organização.

Na obra *Teoría de la acción comunicativa*, Jürgen Habermas estabelece uma tipologia de cinco ações racionais para discutir o modo de se enfrentar situações: ação teleológica, ação estratégica, ação normativa, ação dramaturgica e ação comunicativa. Vale destacar duas delas:

- a) *ação estratégica*: a ação teleológica se amplia e se converte em ação estratégica quando, no cálculo que o ator faz de seu êxito, intervém a expectativa de decisões de ao menos outro ator que também atua com vistas à realização de seus próprios propósitos. "Esse modelo de ação é interpretado de forma estritamente utilitarista..." (HABERMAS, 1987. p.123);
- b) *ação comunicativa*: refere-se à interação de ao menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação que entabulam uma relação interpessoal. Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações. "Aqui o conceito central é o de interpretação, referindo-se primordialmente à negociação de definições da situação suscetível de consenso" (HABERMAS, 1987. p.124).

Vale ressaltar que "a ação estratégica é monológica, porque na relação entre pelo menos dois sujeitos um deles atua de forma impositiva sobre o outro" (Habermas apud TENÓRIO, 2000 p.74). Do conceito de ação estratégica o mesmo Tenório (1990) depreende o conceito de gestão estratégica, que seria uma forma de ação social utilitarista levada a efeito quando, na interação de duas ou mais pessoas, uma ou algumas delas têm autoridade formal sobre as outras. A ação comunicativa, ao contrário, pressupõe que as metas só devem ser perseguidas mediante a realização

de um acordo, construído pela via da negociação sobre a situação e as conseqüências esperadas. Quando esta ação é empregada, dá origem a uma gestão do tipo social, que procura substituir a ação monológica por um "gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais..." (TENÓRIO, 1998, p.16). Ao estabelecer a antítese entre ação estratégica ou monológica e ação comunicativa ou dialógica, Tenório (2000) pavimenta o terreno para a construção do conceito de ação gerencial dialógica.

De sua parte, Habermas procura substituir o paradigma da racionalidade instrumental, estimuladora da ação estratégica que reforça a coisificação do ser humano nas organizações, por um novo paradigma que ele chama de racionalidade comunicativa, procurando permitir aos atores sociais direcionar suas formas de argumentação num espaço cooperativo de interpretação da realidade. Em síntese, a racionalidade comunicativa tem como característica fundamental o fato de somente se concretizar sem coações e na busca do consenso.

A ação gerencial monológica, descrita por Tenório, representa uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica. O resultado, de acordo com o autor, é o comportamento tecnocrático, fenômeno decorrente da racionalidade instrumental sobre a gestão organizacional. Como conseqüência dessa base de cunho estratégico, a tecnoburocracia adquire características antidemocráticas

Entretanto, ao olhar a realidade por uma outra perspectiva, é possível se constatar um cenário com evidente evolução técnico-científica, marcado pela globalização dos mercados e por uma crescente valorização da cidadania. Novos comportamentos são exigidos das empresas e dos empregados.

Da especialização do trabalhador (taylorismo) à qualificação versátil; da produção em massa (fordismo), as organizações agora devem atuar em função das demandas diversificadas do mercado; da gestão tecnoburocrática a um gerenciamento mais participativo; (...) . Portanto, a idéia central é passar: a) de uma gestão organizacional rígida, burocratizada, na qual o processo de tomada de decisão é centralizado, para uma flexível, desburocratizada, na qual o processo decisório seria descentralizado; b) de uma gestão monológica ou estratégica para uma gestão dialógica ou comunicativa (TENÓRIO, 2000, p.191).

Como se pode perceber, sob o fordismo a gestão monológica controlava o trabalhador-massa; num cenário pós-fordista, a gestão dialógica ou gestão social atua com o cidadão-trabalhador. A existência desse contexto pós-fordista tem grande relevância, uma vez que o conceito de ação gerencial dialógica só pode ser implementado mediante "a intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais do sistema-empresa, na busca permanente do entendimento por meio da razão" (TENÓRIO, 2000, p.199).

CANAIS DE INFORMAÇÃO: O "SISTEMA AABB", O ASSOCIADO E O NÃO ASSOCIADO

A ação metodológica deste estudo foi estruturada a partir da combinação de uma ampla pesquisa bibliográfica e exploratória, esta através de um diversificado trabalho de coleta de dados no campo. A pesquisa bibliográfica foi construída a partir de dois construtos principais: "administração" e "lazer". O primeiro - administração - decorreu da necessidade de se estabelecer um referencial teórico para a elaboração da dissertação de mestrado intitulada Fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs - Associações Atléticas Banco do Brasil (RIEDE, 2002). Partindo das escolas mais tradicionais da administração até as mais modernas, foi criado um cenário que favorecesse a análise das ações empreendidas pelos dirigentes dessas associações. Quanto ao lazer, segundo construto desta pesquisa, foi interpretado como um fenômeno crescente nas sociedades contemporâneas, compreendido como uma manifestação cultural, nas suas mais distintas modalidades, representando o grande atrativo para os frequentadores desses ambientes

No que se refere ao trabalho de campo, a coleta de dados foi realizada em três estágios. No primeiro estágio, foi considerado o chamado "Sistema AABB", o qual foi sub-dividido em "externo" (Gerentes do Banco do Brasil em cidades com AABBs, Gerentes do Banco do Brasil em cidades sem AABBs, Superintendente Regional e Superintendente Estadual), e "interno" (Presidentes de AABBs, Conselheiros de Micro-regiões e Conselheiros Estaduais da AABBs) (FEDERAÇÃO..., 2002a). O segundo estágio foi representado pela coleta de dados junto a uma amostragem de Presidentes de AABBs com a finalidade específica de identificar o estilo de gestão utilizado por esses dirigentes na condução das AABBs. Finalmente, através de uma matriz que considerou, por um lado, a representatividade das regiões brasileiras (cinco regiões) e por outro o porte das AABBs (pequena, média e grande), 15 clubes foram selecionados para que seus associados expressassem suas opiniões referentes ao seu perfil de lazer (FEDERAÇÃO..., 2002b). Da mesma forma, nessas mesmas cidades, uma amostragem de "não-sócios" foi escolhida com a finalidade de identificar a percepção desse grupo em relação as AABBs, considerados como usuários em potencial de suas instalações (FEDERAÇÃO..., 2002c).

Compreendeu-se portanto que o contexto do "Sistema AABB", já descrito, no qual gravitam esses clubes, deveria ser pesquisado devido a sua importância político-institucional na condução dos destinos das AABBs. Tanto a visão dos associados como a dos não associados tem igual importância, pois a análise parte da ótica de quem utiliza os serviços prestados pelos clubes, razão essencial da sua existência. Finalmente, o cruzamento desses dados com a pesquisa feita diretamente com os dirigentes para identificar o estilo gerencial completou o quadro de referência para análise e conclusões, mesmo que preliminares, acerca dos fatores críticos de sucesso na gestão de clubes social-recreativos.

O quadro 1 quantifica os distintos sujeitos que participaram deste estudo.

Quadro 1

Cargo ocupado pelos sujeitos participantes da pesquisa.

Sujeitos da Pesquisa	N
Superintendente Estadual	18
Superintendente Regional	38
Gerente do Banco do Brasil com AABB	122
Gerente do Banco do Brasil sem AABB	20
Presidente de AABB	146
Conselheiro Regional de AABB	93
Conselheiro Estadual de AABB	22
Associados da AABB	852
Não Associados da AABB	860

PESQUISA COM O "SISTEMA INTERNO"

Uma análise generalizada dos dados consolidados do que chamamos de "Sistema AABB", conforme descrição anterior dos seus segmentos, demonstra que os trabalhos realizados pelas AABBs são considerados como "importantes" para nove em cada dez respondentes (Superintendentes Estaduais, Regionais e Gerentes com e sem AABBs nos municípios onde as agências estão localizadas), sendo que 83% deles percebem que as ações empreendidas pelos clubes trazem benefícios ao sistema. Essa visão não se restringe tão somente ao "momento presente", já que ao projetar-se para "os próximos três anos", oito em cada dez respondentes visualizam contribuições estratégicas e negociais significativas para o conglomerado Banco do Brasil a partir das ações empreendidas pelas AABBs. Nesse olhar prospectivo, 79% dos respondentes consideraram que a tendência é aumentar essa importância desempenhada pelas AABBs dentro do referido sistema.

Com exceção de algumas AABBs que delegaram a gerência do clube a um profissional remunerado para tal, a grande maioria delas ainda é administrada por voluntários, funcionários do banco que, após seu expediente de seis ou mais horas, ainda dedica-se à gestão dos destinos dessas agremiações. Não obstante essa "dupla" jornada de trabalho, para ainda no ar que esses funcionários nem sempre são tão bem vistos pelos seus superiores dentro do sistema. Essa percepção, no entanto, pelo menos nesta pesquisa, não se confirmou, já que 2/3 dos respondentes afirmaram que esses funcionários conseguem muito bem acumular as atribuições no banco com as da AABB, enfatizando-se ainda que são pessoas valorizadas pela instituição graças ao tipo de liderança que exercem. Apesar disso, nove em cada dez respondentes

entendem que deve haver uma maior valorização do dirigente da AABB.

Finalmente, nesse bloco de perguntas, vale destacar o grau de importância, agilidade e qualidade dos serviços prestados pela Fenabb, percebida tanto pelo "sub-sistema interno" (Presidentes das AABBs, Conselheiros Estaduais e Conselheiros Regionais) como pelo "sub-sistema externo" (Superintendência Estadual, Regional e Gerente), indicando uma média de índices positivos na marca dos 87% dos respondentes.

PESQUISA COM O SISTEMA EXTERNO: ASSOCIADOS

A percepção dos associados das AABBs, pesquisada em relação ao seu estilo de vida no campo do lazer e como o clube responde aos seus anseios, foi considerada como um importante indicador na avaliação da ação gerencial do corpo diretivo dessas instituições.

O perfil demográfico do grupo respondente revelou que 2/3 são constituídos de homens casados, entre 31 e 60 anos de idade, com alto grau de escolaridade formal em relação à média nacional (59% possuem ensino superior completo ou incompleto), com uma renda mensal também superior a média nacional, onde quase a metade (44%) percebe mais de 10 salários mínimos mensais. Vale destacar ainda a inversão do perfil do associado em termos de afiliação profissional já que somente 1/3 deles é constituído por funcionários do Banco do Brasil.

Há um lado positivo decorrente desse perfil do associado das AABBs, já que a literatura especializada associa a maior adesão às experiências de lazer a determinados grupos etários, maior grau de escolaridade formal e rendimento, como encontrado na amostra pesquisada. Por outro lado, perdura a realidade excludente que coloca a mulher em segundo plano em termos de participação no campo do lazer, bem como lança novos desafios para se atrair ao corpo associativo o "cliente preferencial" das AABBs, ou seja, o próprio funcionário do Banco do Brasil.

A percepção de horas semanais atribuídas às obrigações (especialmente o trabalho profissional) em relação ao tempo disponível ao lazer foi um outro forte indicador dos limites à maior participação apresentada pela amostra pesquisada. Confirmando diversas pesquisas anteriormente realizadas (BRAMANTE, 1998a; 2001), a combinação adversa da forte percepção de muitas horas de dedicação ao trabalho e poucas horas ao lazer (46% indicaram trabalhar mais do que as 44 horas semanais estabelecidas pela lei, com 45% apontando ter menos de 10 horas semanais de lazer) certamente não contribuem para uma maior adesão/participação dos associados nas programações propostas pelas AABBs.

Analisando os resultados da pesquisa com os associados das AABBs, observam-se elementos importantes que poderão auxiliar o gestor desse ambientes de lazer:

- 60% dos respondentes são associados da AABB há mais de cinco anos, indicando uma forte fidelização a qual, em tese, predispõe a uma maior receptividade às propostas inovadoras;

- Embora se observe ociosidade de muitos espaços e equipamentos dentro das AABBS, o índice de frequência dos associados está na média do constatado em outra pesquisa (BRAMANTE, 1999), destacando-se que oito em cada 10 indicaram estar satisfeitos com a qualidade da experiência de lazer vivida nas AABBS;
- Entre os 16 fatores considerados como "obstáculos à participação" prevaleceu o que tantas outras pesquisas têm indicado: "falta de tempo" (28%). No entanto, 40% das respostas são passíveis de intervenção das AABBS para reverter esse quadro;
- Confirmou-se também a "falta de informação adequada" como um dos grandes desafios a serem superados para que haja maior frequência às AABBS já que 49% dos respondentes expressaram essa percepção e 81% afirmaram desejar saber mais sobre a vida do clube. Portanto, a ausência do associado no clube nem sempre está ligada à natureza ou qualidade da experiência oferecida, já que é sentida a necessidade de se ampliar a capacidade de comunicação entre os atores envolvidos numa programação. Em termos de eficácia de comunicação, o "sistema interno" ("pelos amigos", "divulgação interna no próprio clube", "nas dependências do banco" ou pela "mala direta") mostrou-se mais eficaz (86%) do que as alternativas "externas" ("jornais", "rádios", "TVs", "outros") com 14%. Embora constatado esse "desconhecimento", 63% afirmaram que gostariam de participar mais dos destinos do clube;
- Futebol, piscina/natação, leitura, cinema e caminhada representam 29% entre as 115 opções de "lazer predileto" dos sócios das AABBS pesquisadas. Os dois primeiros justificam-se, já que a esmagadora maioria desses clubes possui esses dois equipamentos básicos para o desfrute de seus associados. As outras três atividades no entanto merecem uma análise mais aprofundada por parte dos dirigentes dos clubes. Em primeiro lugar aponta na direção da necessidade de um clube assumir uma maior variedade na oferta das experiências de lazer, fugindo da "monocultura da monocultura", ou seja, o esporte e, dentro dele, o futebol. Dados de pesquisa recente do IBGE (INSTITUTO..., 2001) revelaram ser o Brasil um país carente de ambientes de lazer mais diversificados: 35% das cidades brasileiras não têm quadras ou ginásios poliesportivos; 64% não possuem livrarias; 73% não contam com museus; 75% não têm teatros ou casas de espetáculo; e 83% das cidades brasileiras não possuem salas de cinema;
- Quanto à *leitura*, é difícil de compreender como não se implementam ações que a estimulem, desde a simples assinatura de um jornal diário, uma revista semanal, e mesmo a programação de aquisição mensal de livros (ouvidos os associados) para, aos poucos, formar um novo hábito entre aqueles que nem sempre apreciam "chutar bola"! Já o *cinema*, considerando-se que o universo das AABBS, dada a sua capilaridade geográfica, reflete a realidade do país, ensejando estimular um novo hábito entre os associados através da projeção de vídeos selecionados e comentados por algum aficionado de cinema da comunidade (ou mesmo

do próprio quadro associativo). Em relação à *caminhada*, esta representa uma das atividades físicas de lazer mais inclusivas hoje existentes. Quanto pode custar a um clube social-recreativo a implantação de um circuito no seu interior, com placas demarcando as distâncias e até mesmo com painéis orientando como se fazer os exercícios de alongamento tão necessários para esse tipo de atividade?

- Embora no geral a qualidade dos serviços prestados pelas AABBs tenha recebido uma avaliação positiva, numa análise mais detalhada, observa-se uma convergência que poderá ser um alerta para os administradores das AABBs. Quando avaliados os serviços de portaria, secretaria, diretoria e corpo técnico em uma das questões; e, noutra, a quantidade de instalações físicas, grau de conservação e a programação desenvolvida, a conjunção de "corpo técnico" com "programação" é a que oferece o menor percentual de aprovação do quadro associativo. Esses dados confirmam a premissa que, muitas vezes, há um excesso de preocupação com a construção e/ou manutenção de espaços físicos, sem o igual cuidado em manter um corpo técnico profissional e voluntário competentes que possa potencializar a programação, que é a "alma" de um clube.

PESQUISA COM O SISTEMA EXTERNO: NÃO ASSOCIADOS

Se não é uma prática usual a realização de pesquisas com critérios científicos nos ambientes de clubes social recreativos envolvendo seus associados, mais incomum ainda são as pesquisas com os denominados "não associados", ou seja, usuários em potencial que já usufruíram ou poderão usufruir desses locais.

Esta análise seguiu um formato semelhante ao anterior, ou seja, conhecendo o perfil demográfico dos respondentes para, em seguida, deter-se mais nos dados que traçam o estilo de vida dessas pessoas no campo do lazer.

Embora o perfil demográfico não seja tão favorável quanto ao dos associados em termos de anos de educação formal ou mesmo aporte financeiro (variáveis importantes na adesão ao lazer), ambos estão acima da média nacional, demonstrando um potencial a ser explorado. Essa informação é importante principalmente considerando-se que três em cada dez respondentes já tinham sido associados da AABB, sendo que a metade desligou-se há menos de cinco anos e quase 40% mantiveram-se associados por mais de cinco anos. Nove em cada dez já conheceram alguma AABB e, dessa minoria que afirmou não conhecer uma AABB, 78% gostariam de fazê-lo. Ou seja, o cenário para adesão de novos associados é bastante positivo.

É expressivo o número daqueles que já estiveram na AABB nos últimos 12 meses (85%), sendo que 1/4 deles esteve no clube mais de 10 vezes nesse período, com a grande maioria (80%) tendo considerado sua experiência de lazer "boa" e "muito boa".

Esses dados revelam uma clientela em potencial que, muitas vezes, frequenta mais as AABBs que os próprios sócios, indicando que vale mais a pena pagar esporadicamente para participar das atividades do clube do que se tornar

associados ou, numa hipótese mais preocupante em termos gerenciais, os controles de frequência dos associados encontram-se falhos.

Um fator que poderia se tornar empecilho para efetivar a adesão desse associado em potencial poderia ser a existência de uma forte concorrência. No entanto, apenas 28% já são membros de um outro clube.

Alguns outros dados merecem destaque:

- Há uma concentração dentro dos interesses sociais no campo do lazer que faria com que essas pessoas pudessem considerar a hipótese de tornarem-se associadas: realização de mais eventos, shows, bailes e festas predominaram entre as atividades que os respondentes gostariam que as AABBs oferecessem;
- 1/3 das razões expostas para não se tornarem associados é passível de intervenção pelas AABBs;
- Assistir TV ou vídeo, ouvir música, participar de festas, fazer artesanato, culinária e teatro representaram quase 1/3 das atividades de lazer realizadas nos últimos 30 dias por essas pessoas. Essa informação deve fazer os dirigentes de clubes refletirem sobre a oferta de experiências que, muitas vezes, não "dialoga" com a demanda;
- As atividades prediletas de lazer seguiram igual padrão dos associados, ou seja, futebol, natação, leitura, cinema, caminhar, as quais representaram 1/3 das 107 atividades listadas;
- Outra seqüência importante a ser observada foi em relação aos interesses culturais de lazer (DUMAZEDIER, 1980): em primeiro lugar foram eleitas as experiências sociais, seguidas pelas físico-esportivas, turismo/natureza, artísticas, manuais e intelectuais.

Uma análise preliminar dos dados dessa pesquisa de campo pode ser considerada como bastante positiva. Primeiramente, em termos de mega-análise, estamos tratando de um fenômeno em alta em nossa sociedade: a crescente busca do lazer, seja para sair da rotina, seja para divertir-se ou mesmo para desenvolver-se como pessoa humana naquele tempo em que podemos optar por aquilo que gostamos de fazer.

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

Em terceiro lugar, em relação as AABBs, o futuro é promissor, pois as pesquisas revelaram que as instituições que gravitam em torno do sistema BB valorizam e prezam pela existência desse espaço de "ócio", que pode potencializar os seus "negócios" bem como, tanto seus associados como não associados mantêm um nível de aceitação dos serviços prestados em elevada consideração, conforme descrito anteriormente.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CLUBES SOCIAL-RECREATIVOS

Para que se possa identificar os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs, é oportuno procurar responder algumas questões-chave de alguns de seus desafios gerenciais.

A primeira delas diz respeito às práticas administrativas mais utilizadas nos clubes. Pelos dados coletados, conclui-se que o modo de atuação das diretorias, ao menos na visão dos associados, é eminentemente centralizada, estratégica. Já os administradores do BB conseguem ver traços de estilo participativo na gestão dos clubes, mas são os próprios dirigentes das associações que se autodefinem, de forma enfática, como praticantes de gestão compartilhada. Dada a incongruência verificada entre o julgamento dos associados e dos gestores dos clubes, fica a questão: os dirigentes praticam efetivamente uma gestão centralizada e não se dão conta do fato ou realizam uma gestão de cunho participativo e não conseguem comunicar isso aos associados?

A segunda questão é sobre o entendimento que associados, dirigentes de AABBs e administradores do BB têm a respeito do que caracterizaria sucesso na gestão das AABBs. Como resultado da ponderação da opinião dos três segmentos pode-se extrair o quadro a seguir:

Quadro 2

Síntese da opinião de Associados, Administradores do BB e Dirigentes de AABB

Ordem de Importância	Fatores
1	Equilíbrio entre receitas e despesas.
2	Reconhecimento dos associados.
3	Oferta de atividades variadas e bem organizadas.
3	Alta taxa de frequência dos associados.
5	Instalações físicas bem conservadas.
6	Excelente atendimento prestado pelos empregados do clube.
7	Prestação de bons serviços sociais à comunidade.
7	Reconhecimento das pessoas da comunidade.
9	Ampliação das instalações e dos equipamentos oferecidos aos sócios.
10	Reconhecimento dos administradores do Banco do Brasil.
11	Aumento do número de sócios.
11	Conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil.
13	Revelação de atletas de competição.

Como se percebe, o sucesso na gestão depende primeiramente de equilíbrio financeiro. Logo em seguida vem o atendimento às expectativas dos associados, seja na forma de boas opções de eventos, seja com instalações físicas atraentes, seja com a oferta de serviços de boa qualidade. Também aparece como característica de sucesso na gestão dos clubes a prestação de bons serviços comunitários. O fator conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil, apesar de bem valorizado pelos administradores do BB, na ponderação das respostas dos três segmentos pesquisados fica em penúltima posição. E a pesquisa mostra com clareza que a revelação de atletas de competição não representa sucesso na gestão dos clubes.

A terceira questão está ligada aos tipos de racionalidade e de ação gerencial predominantes na gestão das AABBs. Por todos os dados coletados fica evidente que a racionalidade mais presente é a instrumental ou funcional.

A quarta questão é sobre a infra-estrutura dos clubes. Em termos de instalações físicas, os depoimentos e os documentos consultados demonstram três fatos fundamentais: a) inicialmente, que boa localização somada a um belo e atrativo patrimônio são elementos que têm o poder de conquistar e manter associados; b) depois, que os dirigentes de AABB conseguem enxergar com mais facilidade aquilo que falta a AABB em termos de patrimônio; c) finalmente, os associados e os administradores do BB conseguem ver mais facilmente aquilo que já existe no clube e que, portanto, pode ser melhor utilizado. Já os recursos humanos que atuam na AABB - tanto dirigentes como integrantes do corpo técnico - precisam de aperfeiçoamento profissional permanente na opinião unânime dos segmentos pesquisados.

A quinta questão diz respeito à articulação dos dirigentes de AABB com os administradores do Banco do Brasil, com a Fenabb e com os Cesabbs. Em relação aos gestores do BB, ficou evidente que praticamente todas as AABBs que são bem vistas por seus associados contam com apoio e envolvimento dos gerentes do BB. Quanto ao relacionamento com a Fenabb, as opiniões colhidas indicam que quanto mais a AABB se utiliza dos programas e da consultoria oferecida pela Federação, maiores são suas chances de conseguir frequência de associados e equilíbrio financeiro - dois dos principais indicadores de sucesso na gestão dos clubes, conforme quadro 2 mostrada anteriormente.

A sexta questão é sobre os meios que as AABBs utilizam para identificar e atender às demandas dos associados. Os resultados colhidos na pesquisa demonstram que, em geral, os clubes não possuem formas sistematizadas de consultar seus sócios. Os eventos são programados por empirismo, por intuição ou por tradição. Há clara predominância de atividades esportivas, em detrimento de todas as demais práticas de lazer. Como decorrência, forma-se mais um círculo vicioso: a frequência ao clube tem como base esportistas, restando aos demais familiares (esposas, filhos) o papel de "acompanhantes". Quando a diretoria do clube quer

fazer uma "pesquisa" sobre eventos futuros, consulta informalmente os mesmos esportistas que já freqüentam o clube, os quais normalmente solicitam novas atividades esportivas.

A sétima questão é sobre forma de participação dos associados na vida dos clubes. Como ficou claro por todos os dados coletados, os sócios das AABBs participam muito pouco da vida da associação: na maioria das vezes vão pouco à sede; não têm acesso a eventos de interesse de todos os segmentos; não fazem parte dos conselhos que dirigem a entidade e não recebem comunicação adequada sobre a dinâmica da agremiação. Obviamente há AABBs que fogem à regra geral, mas trata-se seguramente de exceções. Essa situação crítica é agravada pelo fato já descrito, de os dirigentes de AABB acreditarem que já praticam uma gestão participativa.

Dois questões adicionais emergem como críticas na gestão dos clubes:

- **Terceirização da culpa:** os associados esperam que os dirigentes ofereçam instalações, serviços e eventos melhores, sem demonstrar interesse genuíno em partilhar as responsabilidades de gestão, seja assumindo cargos diretivos na associação, seja comparecendo às assembléias e reuniões para oferecer idéias e alternativas de rumos; os gerentes do BB, mesmo afirmando que deveriam apoiar mais as AABBs, nem sempre o fazem; da parte dos dirigentes, não é incomum observar a mesma transferência de responsabilidades, culpando as instalações físicas precárias, a falta de apoio do BB, as "heranças" problemáticas de diretorias anteriores, o desinteresse dos sócios que não se interessam pelo clube ou ainda a falta de profissionalismo nas AABBs. Ao tratar desse último tema, quase nunca o relacionam consigo próprio. São sempre outros dirigentes e funcionários do clube que precisam se profissionalizar mais³.
- **Incongruências de expectativas:** pelo fato de as AABBs lidarem com diversos públicos, os dirigentes têm pela frente o grande desafio de encontrar distintas formas de gerenciamento. Os associados do clube querem primordialmente mais conforto, mais eventos, melhores instalações - e tudo isso custa dinheiro; os administradores do Banco do Brasil desejam ver a AABB impulsionando os negócios da instituição financeira e fazendo um trabalho na área social, em favor das comunidades onde estão inseridos; os pais de atletas e responsáveis por equipes coletivas querem patrocínio e apoio para a disputa de campeonatos; os políticos da cidade esperam que a AABB ajude a resolver ou minimizar os problemas sociais da localidade; os funcionários do clube querem ser reconhecidos e bem remunerados; e assim por diante. Muitos desses desejos têm aspectos complementares: é possível atendê-los conjuntamente. Mas, obviamente, alguns deles são incongruentes, quando não antagônicos. Administrar bem uma AABB passa por tratar de forma eficaz esses conflitos.

3 Em seu livro *Igualdade e Meritocracia*, Livia BARBOSA (2000) afirma que o desempenho na sociedade brasileira é visto como decorrente mais do ambiente e das circunstâncias em que o indivíduo atua do que do seu próprio talento e esforço. Por isso, as circunstâncias costumam ser lembradas para justificar a qualidade do que cada mau desempenho pode ser justificado.

Por tudo o que foi exposto até aqui, conclui-se que o sucesso na gestão das AABBs está associado à utilização de uma gestão do tipo social, que caminhe na direção de uma racionalidade comunicativa e de uma ação gerencial dialógica (ou gestão social). As principais características observáveis desse tipo de gestão, no caso das AABBs são:

- a) continuada capacitação profissional dos dirigentes e do corpo técnico para atuar em clubes social-recreativos;
- b) atuação articulada de todos os integrantes do Conselho de Administração do clube, que também precisam manter sintonia com os demais poderes da agremiação (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e mesmo com a Assembléia Geral);
- c) relacionamento harmônico e integrativo (FOLLET, 1997) entre os dirigentes de AABB e os administradores do Banco do Brasil, onde não haja nem omissões nem dominação de uns pelos outros;
- d) utilização, quando for o caso, dos programas e da consultoria oferecida pela Federação Nacional das AABBs e pelos Conselhos Estaduais de AABBs - Cesabbs, como forma complementar para atrair, satisfazer e manter associados;
- e) desenvolvimento de parcerias⁴ com órgãos públicos, entidades do terceiro setor, empresas privadas e imprensa, como forma de conquistar e manter associados satisfeitos, gerando novas receitas para a agremiação;
- f) conhecimento sistematizado das preferências e das demandas de todos os segmentos de associados, sem discriminação de qualquer natureza, como por exemplo de faixa etária, de gênero, de tipos de atividades;
- g) oferecimento de uma programação de eventos compatível com a demanda identificada junto aos associados;
- h) boa qualidade dos serviços colocados à disposição do quadro social e da comunidade;
- i) estrutura física diversificada, bem conservada e, sobretudo, bem aproveitada no interesse do conjunto dos sócios;
- j) estabelecimento de adequado sistema de comunicação com os associados, com os administradores do Banco do Brasil, com autoridades locais, com parceiros atuais e futuros da AABB, com sócios potenciais, com a Imprensa e com a comunidade em geral.

Embora as recomendações acima façam parte de um contexto mais específico das AABBs, guardados os devidos ajustes em função da história, vocação e todo processo de desenvolvimento, certamente elas retratam um quadro de realidade mais amplo que se aplica praticamente a todos os clubes social-recreativos do país.

⁴ Parceria aqui deve ser entendida como baseada em princípios éticos, onde ao invés de se pensar em "como eu posso tirar do outro aquilo que eu quero", se pratique a premissa de "como eu posso potencializar o que o outro não tem" (BRAMANTE, 1997).

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

BRAMANTE, Antonio Carlos. **Lazer e construção cultural: cooperação e parceria entre o poder público, universidade, iniciativa privada e iniciativa espontânea**. Anais. IX Encontro Nacional de Recreação e Lazer, Belo Horizonte, 1997.

_____. **Leisure Lifestyles in Developing Country: Reasons for non Participation**. Leisure Management: Issues and Applications. CAB International, 1998.

_____. **A administração do lazer nos clubes social-recreativos: perpetuando os vícios do setor público**. Licere, v.2, n. 1, p.59-73, 1999.

_____. **Perfil de lazer dos Sorocabanos**. Documentação de circulação interna. Sorocaba: Secretaria de Esportes e Lazer/ Prefeitura de Sorocaba, 2001.

DUMAZEDIER, Joffre. **Valores e conteúdos culturais do lazer**. São Paulo: SESC, 1980.

FENABB - FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS BANCO DO BRASIL. **Relatório de pesquisa com o sistema AABB**. Brasília: 2002a.

_____. **Relatório de pesquisa com sócios de AABBs**. Brasília: 2002b.

_____. **Relatório de pesquisa com não sócios de AABBs**. Brasília: 2002c.

FOLLET, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Organizado por Pauline Gaham; tradução de Eliana Chiocheti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social (v. 1); crítica de la razón funcionalista (v. 2)**. Madrid: Taurus, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de informações básicas municipais**. Brasília: IBGE, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

RIEDE, Antonio S. **Fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs - Associações Atléticas Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado). Brasília: Fundação Getúlio

Vargas, 2002.

TENÓRIO, Fernando, **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____. "Gestão social: uma perspectiva conceitual". In: **Revista de Administração Pública**. V. 32, n. 5, p.7-23, set./out. 1998.

_____. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro V. 24, n. 2, p.5-9, fev./abr. 1990.

ABSTRACT: This report analyzes which are the essential factors to the successful management of AABBs - Athletic Associations of Banco do Brasil. With its 1,267 units spread around Brazilian territory, the AABBs are one of the world's largest club networks connected to a single company - i.e. Banco do Brasil. In order to accomplish such task, it was used a theoretical frame of reference based upon the theoretical-critical Frankfurt theory - more precisely, Jürgen Habermas's contributions, a second-generation member of the Frankfurt School. Habermas's critics to Instrumental Rationality and his concept of Communicative Rationality were taken into account, associated with notions of monological management actions and dialogical management actions developed by Fernando Tenório. The three main branches opinions are the base for this report: AABBs members and non-members, Banco do Brasil managers and AABBs CEOs. Their viewpoints were startups to define the secrets of the clubs management success; what kind of rationality, managerial actions and administrative practices were dominant at AABBs; the application of the association infra-structure; how the relationship between the clubs executives and Banco do Brasil managers with AABBs National Federations - Fenabb sets an impact in associations life; and how communication between AABBs and their members took place. Results from this work should contribute to enhance AABBs management processes as well as provide insights for future researches in the field of other entities of similar nature.

KEY WORDS: Social-recreative Clubs, leisure, management and AABB (Athletic Associations of Banco do Brasil)

Endereço do autor

Antonio Carlos Bramante
Departamento de Estudos do Lazer
Faculdade de Educação Física da Unicamp
Caixa Postal 6542 - Cep.: 13.084-970
Endereço eletrônico: bramante@uol.com.br

Recebido em: 30/03/2003

Acceto em: 25/06/2003