

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DAS AABBs

Sergio Riede

O que é o Sistema AABB?

- ◆ 1.150 AABBs, 27 Cesabbs e a Fenabb.
- ◆ Maior rede de clubes do mundo.
- ◆ 250 mil associados, 1 milhão de usuários.
- ◆ Relações com o Banco do Brasil:
 - ◆ Limitações estatutárias
 - ◆ Cessão de dirigentes
 - ◆ Papel dos gerentes de agência
- ◆ Relações com as comunidades (70% dos sócios)



Objetivo principal do trabalho


Identificar os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs e, com isso, contribuir para o aumento da eficácia da ação gerencial nos clubes.

Objetivos específicos

- ◆ O que é sucesso na gestão das AABBs?
- ◆ Práticas administrativas usuais.
- ◆ Tipo de racionalidade e ação gerencial predominantes.
- ◆ Visão e uso da infraestrutura dos clubes.
- ◆ Relacionamento com BB, Fenabb, Cesabb.
- ◆ Identificação das demandas dos sócios.
- ◆ Participação do associado na vida e na gestão dos clubes.

Aspectos metodológicos

- ◆ **Pesquisa de campo:** questionários estruturados, fechados, para **associados, gerentes do BB e dirigentes das AABBs**.
- ◆ Envio e recepção pela Internet.
- ◆ Amostra: estratificação não proporcional.
- ◆ Retorno: 10,6% dos associados; 13,5% dos gerentes do BB; e 30% dos dirigentes de AABB.



Por que a escolha do referencial teórico-crítico?

- ◆ O homem é um ser situado num contexto social influenciado pela história.
- ◆ A teoria crítica permite revelar o que está latente nos processos organizacionais, criando condições para a remoção de obstáculos que impedem a emancipação do homem.

Da racionalidade comunicativa (Habermas)

- ◆ Permite aos atores sociais direcionar suas formas de argumentação num espaço cooperativo de interpretação da realidade.
- ◆ Estimula a **ação gerencial dialógica**, pressupondo que as metas só devem ser fixadas por acordo entre as partes, mediante negociação sobre a situação e as consequências esperadas.
- ◆ Favorece a atuação do cidadão-trabalhador.

Duas perspectivas de Lazer

(Christianne Werneck)



- ◆ **Direito social:** fruto de conquistas dos trabalhadores ao longo da História.
- ◆ **Possibilidade de produção de cultura:** por meio da vivência lúdica de diferentes conteúdos, mobilizada pelo desejo e permeada pelos sentidos de liberdade, autonomia, criatividade e prazer, os quais são coletivamente construídos.



Principais dados colhidos pelos questionários

Frequência dos sócios

- ◆ 51% não vai ao clube há mais de um mês.
- ◆ 32% não frequenta o clube há mais de ano.



Qualidade da experiência de lazer oferecida

- ◆ Mais de 90% de cada um dos 3 segmentos (dirigentes de AABB, gerentes do BB e associados) avalia como *boa* ou *muito boa*.
- ◆ *Muito boa*: 30% dos associados, 41% dos administradores do BB e apenas 21% dos dirigentes de AABB.



Razões para experiência ser boa

- ◆ Alta valorização, por todos, das **instalações físicas** e da **localização da sede**.
- ◆ Administradores do BB e dirigentes de AABB valorizam **eventos de seus interesses** e **ações voltadas para a cidadania**.
- ◆ Os 3 segmentos colocam a **divulgação** da programação nos últimos lugares.



Razões para experiência ser negativa

Visão do Administrador BB

- 1) Mau atendimento.
- 2) Má capacitação dos funcionários do clube.
- 3) Programação **mal divulgada**.
- 4) Falta de harmonia e empenho dos dirigentes da AABB.



Razões para experiência ser negativa

Visão do Dirigente AABB

- 1) Instalações físicas deficientes.
 - 2) Dirigentes desentrosados ou não atuantes.
 - 3) Falta de apoio do BB.
 - 4) AABB não oferece atividades para família.
- ◆Obs.: **Má divulgação** é apenas o 7º fator mais negativo.

Razões para experiência ser negativa - Visão do Associado

- ◆ Em primeiro lugar: **má divulgação** dos eventos.
- ◆ Segundo: a programação não interessa.
- ◆ Outros destaques negativos: mau atendimento dos funcionários; falta de apoio dos administradores do BB; AABB não oferece atividades para toda a família.

Informações aos Associados sobre a programação

Pouca informação

- ◆ dirigente de AABB 32%;
- ◆ administrador do BB 37%;
- ◆ associado 72%.

Informações suficientes

- ◆ dirigente de AABB 65%;
- ◆ administrador do BB 63%;
- ◆ associado 28%.

Participação de Associados no Planejamento da Programação

Dirigente:

- ◆ Sempre: 7%
- ◆ Muitas vezes: 40%
- ◆ Poucas vezes: 46%
- ◆ Nunca: 7%

Associado:

- ◆ Sempre: 0%
- ◆ Muitas vezes: 0%
- ◆ Poucas vezes: 26%
- ◆ Nunca: 74%

Forma de atuação da diretoria atual

Individualista

- ◆ Dirigente: 7%
- ◆ Administrador: 8%
- ◆ Associado: 11%

Centralizada

- ◆ Dirigente: 13%
- ◆ Administrador: 33%
- ◆ Associado: 60%

Participativa

- ◆ Dirigente: 80%
- ◆ Administrador: 55%
- ◆ Associado: 21%



Sugestões para aperfeiçoar AABB

Vidão do Administrador do BB

- 1) treinar dirigentes e funcionários da AABB
- 2) maior apoio do Banco à AABB
- 3) implantar gestão compartilhada
- 4) calendário sistematizado de eventos
- 5) valorização institucional dos dirigentes
- 6) fazer AABB âncora comercial para o BB



Sugestões para aperfeiçoar AABB

Visão do Dirigente de AABB

- 1) mais treinamento para dirigentes e funcionários da AABB
- 2) maior apoio do Banco à AABB
- 3) disponibilidade dos dirigentes
- 4) maior profissionalismo dos dirigentes



Sugestões para aperfeiçoar AABB

Visão do Associado

- 1) eventos que motivem a participação
- 2) ouvir mais os sócios
- 3) oferecer mais informações aos associados
- 4) implantar gestão participativa
- 5) treinar dirigentes e funcionários da AABB
- 6) realizar pesquisa junto aos sócios

Questões críticas

- ◆ **Incongruências de expectativas entre os públicos**
 - ◆ Associados; gerentes do BB; pais de atletas; técnicos de esportes coletivos; políticos; funcionários do clube
- ◆ **“Terceirização” da culpa**
 - ◆ Associados: o clube não oferece atrativos
 - ◆ Gerentes BB: o BB precisa ajudar mais
 - ◆ Dirigentes AABB: falta recursos, instalações físicas precárias, BB não apoia, sócios não se interessam

Modernidade Líquida (Zygmunt Baumann)

- ▶ Ideias e ações não têm mais bases sólidas
- ▶ Pontos de vista e atitudes moldados às circunstâncias
- ▶ Relacionamentos X Conexões
- ▶ Relações frágeis e efêmeras
- ▶ Perda da noção de pertencimento
- ▶ Predominância do individual sobre o coletivo
- ▶ Lógica do agora, do consumo, do gozo e da artificialidade



Conclusão para as AABBs

O sucesso na gestão está associado à utilização de uma gestão do tipo social, que caminhe na direção de uma racionalidade comunicativa e de uma ação gerencial dialógica.



Características dessa gestão nas AABBs

- a) Continuada capacitação profissional dos dirigentes e funcionários para atuar nos clubes
- b) Atuação articulada dentro do Conselho de Administração e entre todos os Conselhos
- c) Relacionamento harmônico e integrativo entre os dirigentes de AABB e os administradores do BB
- d) desenvolvimento de parcerias com órgãos públicos, terceiro setor, empresas privadas, imprensa

Características dessa gestão nas AABBs

- e) Conhecimento sistematizado das preferências e demandas de todos os segmentos de associados
- f) Oferecimento de programação compatível com a demanda identificada
- g) Boa qualidade de todos os serviços oferecidos
- h) Estrutura física diversificada, bem conservada e sobretudo bem aproveitada no interesse do sócio
- i) Adequado sistema de comunicação com os sócios, gestores do BB, autoridades locais, parceiros atuais e futuros, sócios potenciais, imprensa e sociedade

Alertas



- ◆ O processo deve levar a momentos de incoerência organizacional.
- ◆ *“Mesmo um modelo comunicativo de gestão, durante um período de tempo, será encarado e trabalhado estrategicamente pelos diferentes atores e grupos que compõem o coletivo”* (Gutierrez, 1999).
- ◆ Atentar tanto para a gestão do conhecimento como para a gestão da ignorância.