

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
GESTÃO DAS AABBS – ASSOCIAÇÕES
ATLÉTICAS BANCO DO BRASIL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ANTONIO SÉRGIO RIEDE
Rio de Janeiro 2002

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

TÍTULO

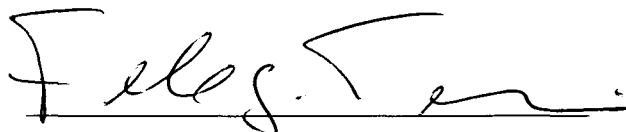
**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DAS
AABBS – ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS BANCO DO BRASIL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
ANTONIO SÉRGIO RIEDE**

E

APROVADA EM 17 / 12 / 2002

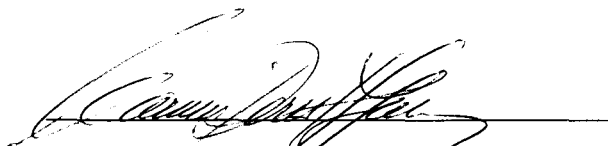
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



MARCO AURÉLIO RUEDIGER
DOUTOR EM CIÊNCIAS HUMANAS – SOCIOLOGIA



CARMEN PIRES MIGUELES
DOUTORA EM SOCIOLOGIA DO TRABALHO

*Dedico este trabalho à minha mulher Márcia,
principal nutridora das condições essenciais
para que eu pudesse realizá-lo;
aos meus filhos Ícaro, Nickolas, Arion e Iandra;
e a todos os guerreiros dirigentes do Sistema AAB.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Tenório, pelas aulas que inspiraram a minha pesquisa e aprofundamento no tema desta dissertação, e também pela generosidade e presteza com que aceitou ser meu orientador.

Aos demais professores do Mestrado, especialmente pelos desafios apresentados.

Aos colegas de turma, com quem sofri eventualmente na hora de fechar um trabalho; com quem me diverti e fui feliz em muitos momentos; com quem aprendi em todos os encontros, e dos quais trago a amizade para sempre.

Ao amigo e colega de trabalho Pedro Paulo Carbone, que me incentivou a fazer este Mestrado e me mostrou a importância do mundo acadêmico.

Ao professor Antonio Carlos Bramante, pelo acesso privilegiado à todo o conteúdo do trabalho teórico e prático realizado em consultoria prestada à Fenabb.

Aos funcionários e dirigentes da Fenabb, por todo o apoio que deram para que eu pudesse me dedicar ao Mestrado: àqueles que cobriram minhas ausências; àqueles que ofereceram sugestões e críticas; e especialmente à Ângelo, Selma, Patricia, Aldrey, Gláucia e Giselle, que colaboraram diretamente no envio, recepção e tabulação dos questionários da pesquisa.

Aos dirigentes de AABBs e Cesabbs, aos administradores do Banco do Brasil e aos associados das AABBs que, respondendo à pesquisa, proporcionaram os dados indispensáveis para a realização deste estudo.

Aos meus pais e irmãos, pela educação recebida em casa.

À Ícaro, Nickolas, Arion e Iandra, pelo simples e pleno privilégio de tê-los como filhos.

E finalmente à Márcia, companheira iluminada que à cada dia me oferece demonstrações de amor e de grandeza que desejo continuar merecendo.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema	1
1.2. O foco principal do estudo	4
1.3. Delimitação do estudo	5
1.4. Relevância do estudo	6
1.5. Definição de termos	8
1.6. Descrição dos capítulos	10
2. A RACIONALIDADE SEGUNDO HABERMAS	12
2.1. Algumas razões para a escolha do referencial teórico crítico	12
2.2. Breve panorama do mundo organizacional da atualidade	13
2.3. Dos interesses técnico e prático ao interesse emancipatório	17
2.4. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa	18
2.5. Da ação gerencial monológica à ação gerencial dialógica	23
3. AS AABBs E O TERCEIRO SETOR	26
3.1. O que é o terceiro setor?	26
3.2. Terceiro setor: responsabilidade social ou mercantilização?	27
3.3. Terceiro setor: espaço para relações democratizantes	30
4. LAZER, TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS	32
4.1. Raízes históricas do lazer no mundo ocidental	32
4.2. Lazer como compensação	37
4.3. O lazer na pós-modernidade	37
4.4. Lazer e recreação contemporâneos	39
4.5. Alguns conceitos de lazer	41

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
5.1. Quanto aos fins	46
5.2. Quanto aos meios	46
5.3. Universo e amostra	47
5.4. Sujeitos	47
5.5. Coleta de dados	47
5.6. Tratamento dos dados	48
5.7. Limitações do método	49
6. O SISTEMA AABB	51
6.1. AABB	51
6.2. Cesabb	53
6.3. Fenabb	54
6.4. A racionalidade das AABBs	55
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	57
7.1. Tempo de associado e de dirigente, frequência e promoção de eventos de interesse do BB na AABB	57
7.2. Qualidade da experiência de lazer na AABB	61
7.3. Comunicação, participação e estilos de gestão nas AABBs	72
7.4. Sugestões para aperfeiçoar o processo de gestão das AABBs	76
7.5. O que caracteriza sucesso na gestão das AABBs	79
7.6. Informações coletadas do <i>Programa de Valorização do Sistema AABB</i>	81
7.7. Informações colhidas em viagens de dirigentes da Fenabb	85
7.8. O que contam os informativos das AABBs	86
8. CONCLUSÃO	91
9. REFERÊNCIAS	102
10. ANEXOS	110
A) Questionário Associado	110
B) Questionário Administrador do Banco do Brasil	114
C) Questionário Dirigente de AABB	118
D) Questionário Associado – Tabulação das respostas das questões abertas	122

- E) Questionário Administrador BB – Tabulação das respostas das questões abertas 125
- F) Questionário Dirigente AAB – Tabulação das respostas das questões abertas .. 128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estado, Mercado e Terceiro Setor: Agentes e Fins	27
Quadro 2 – Diferenças entre o Terceiro Setor e o Setor Empresarial	31
Quadro 3 – Da Organização Convencional a gestão Comunicativa	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de associado da AABB	57
Tabela 2 – Tempo de dirigente de AABB	58
Tabela 3 – Frequência de visita à AABB	59
Tabela 4 – Promoção de eventos de interesse do BB na AABB	60
Tabela 5 – Iniciativa pelos eventos de interesse do BB nas AABBs	60
Tabela 6 – Qualidade da experiência de lazer oferecida pela AABB	61
Tabela 7 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva – Visão do Associado	62
Tabela 8 – Pontos fortes da AABB – Visão do Associado	63
Tabela 9 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva – Visão do Administrador do BB	63
Tabela 10 – Pontos fortes da AABB – Visão do Administrador do BB	64
Tabela 11 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva – Visão do Dirigente de AABB	65
Tabela 12 – Pontos fortes da AABB – Visão do Dirigente de AABB	66
Tabela 13 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa – Visão do Associado	67
Tabela 14 – Pontos fracos da AABB – Visão do Associado	68
Tabela 15 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa – Visão do Administra- dor do BB	69
Tabela 16 – Pontos fracos da AABB – Visão do Administrador do BB	70
Tabela 17 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa – Visão do Dirigente de AABB	70
Tabela 18 – Pontos fracos da AABB – Visão do Dirigente de AABB	72
Tabela 19 – Grau de informação sobre a programação de eventos da AABB	73
Tabela 20 – Participação dos associados na elaboração da programação da AABB	73
Tabela 21 – Participação de administradores BB na elaboração da programação da AABB ..	74
Tabela 22 – Forma de atuação das diretorias anteriores da AABB	75
Tabela 23 – Forma de atuação da diretoria atual da AABB	75
Tabela 24 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Associado	76
Tabela 25 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Administrador do BB	77

Tabela 26 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Dirigente de AABB	78
Tabela 27 – O que caracteriza sucesso na gestão de AABB	79
Tabela 28 – Grau de importância que gerentes do BB atribuem à AABB	82
Tabela 29 – Percepção de benefícios das AABBs para gerentes do BB	82
Tabela 30 – Contribuição negocial das AABBs para o BB, segundo os gerentes	82
Tabela 31 – Exemplos de contribuições negociais, segundo os gerentes do BB	83
Tabela 32 – Necessidade de maior valorização dos presidentes de AABB, segundo os gerentes	83
Tabela 33 – Formas de valorização dos presidentes de AABB, segundo gerentes do BB	83
Tabela 34 – Percepção da Fenabb como canal para solução de problemas das AABBs, segundo os dirigentes dos clubes	84
Tabela 35 – Importância do trabalho atual da Fenabb para as AABBs, segundo os dirigentes dos clubes	84
Tabela 36 – Frequência dos contatos entre Cesabbs e AABBs	84
Tabela 37 – O que caracteriza sucesso na gestão das AABBs – Síntese da opinião de Associados, Administradores do BB e Dirigentes de AABB	92

RESUMO

Este trabalho procura compreender quais são os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs – Associações Atlético Banco do Brasil. Com 1.267 unidades espalhadas por todo o território nacional, as AABBs constituem uma das maiores redes de clubes ligados a uma única empresa – no caso, o Banco do Brasil – de todo o mundo.

Para realizar a tarefa foi utilizado o referencial teórico da perspectiva teórico-crítica da Escola de Frankfurt, mais especificamente as contribuições de Jürgen Habermas, da segunda geração frankfurtiana. Foram levadas em conta as críticas de Habermas à *racionalidade instrumental* e o conceito dele de *racionalidade comunicativa*, em conexão com as noções de *ação gerencial monológica* e *ação gerencial dialógica* desenvolvidas por Fernando Tenório.

As opiniões de três segmentos principais embasam o presente estudo: *associados das AABBs*, *administradores do Banco do Brasil* e *dirigentes das AABBs*. A partir desses pontos de vista procurou-se definir o que caracteriza sucesso na gestão dos clubes; quais são os tipos de racionalidade, de ação gerencial e de práticas administrativas que predominam nas AABBs; como é vista e utilizada a infra-estrutura das associações; como o relacionamento dos dirigentes dos clubes com os administradores do Banco do Brasil e com a Federação Nacional das AABBs – Fenabb impacta a vida das associações; e de que forma se dá o processo de comunicação das AABBs com os seus associados.

Os resultados do estudo podem contribuir para a melhoria dos processos de gestão das AABBs, além de subsidiar as pesquisas sobre a atuação de outras entidades de natureza semelhante.

ABSTRACT

This report analyzes which are the essential factors to a successful management of AABBs – Athletic Associations of Banco do Brasil. With its 1.267 units spread around Brazil's 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 referential from 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 associates*, *Banco do Brasil managers* and *AABBs CEOs*. Those viewpoints are startups to define the secrets of the clubs management success: what kind of rationality, managerial actions and administrative practices are 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, which sets an impact in associations life; and how it is done the talking between AABBs and its associates.

The report results might contribute to enhance AABBs management processes as well as fund future researches on the practices of other entities of similar nature.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

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. Farta literatura e produção acadêmica sobre esses assuntos é disponibilizada permanentemente. São exemplos as obras de Dumazedier (1973, 1975 e 1979), Reuix (1977), Medina (1983), Marcellino (1983 e 1987), Helal (1990), Huizinga (1996), Melo Neto (1998), Najberg (1996), Bramante (1998), De Masi (2000) e Werneck (2000). A própria Fundação Getúlio Vargas oferece um curso de pós-graduação nesta linha, o *MBA Administração Esportiva*. Órgãos governamentais, entidades do terceiro setor, empresas privadas, imprensa e pessoas físicas têm debatido, com notável frequência e intensidade, esses assuntos.

O que há de comum entre os referidos temas? Algo que os une é serem, todos eles, ramos de atividades de clubes esportivos e de lazer, como é o caso das AABBs – Associações Atléticas Banco do Brasil.

As primeiras AABBs surgiram há cerca de 70 anos. O objetivo inicial, estimulado pelo Banco do Brasil, 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

As AABBs são entidades sem fins lucrativos, com estatuto próprio. Cada uma tem diretoria independente das demais, como será detalhado no Capítulo 6 deste trabalho.

Até 1990, o Banco do Brasil (BB) repassava recursos aos clubes para a edificação de benfeitorias e contribuía mensalmente com parcela igual à arrecadada dos associados. A partir daquele ano, acatando determinação legal, o BB suspendeu o repasse de recursos às AABBs. Com isso, as associações viram-se impelidas a abrir as portas para o público externo ao BB, ou seja, para os chamados sócios comunitários.

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 Atlético 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.

Como os clubes trazem em suas assinaturas o nome do BB e foram construídos, em grande parte, com verbas daquele banco, ainda há considerável relacionamento entre as duas organizações. Os cargos de presidente, vice-presidente administrativo e vice-presidente financeiro do Conselho de Administração dos clubes, por exemplo, só podem ser exercidos por funcionários do Banco do Brasil, da ativa ou aposentados. Além disso, o BB tem o direito

de indicar um dos integrantes do Conselho Fiscal das AABBs. Apenas há cerca de três anos é permitido aos sócios comunitários ocupar os demais cargos diretivos das associações.

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 agregaram-se ao cenário de atuação das AABBs:

- a) as associações perderam muitos sócios efetivos (funcionários do BB) e, para sobreviver, tiveram que incrementar significativamente o número de sócios comunitários (os não-funcionários);
- b) a concorrência direta de outros clubes aumentou;
- c) incrementou-se a concorrência indireta aos clubes, como por exemplo de academias de ginástica, áreas de diversão nos *shopping centers*, parques temáticos, parques aquáticos, televisão por assinatura, jogos eletrônicos, Internet;
- 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 freqüentar 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. A profissionalização é 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.

1.2. O foco principal do estudo

O *objetivo principal* deste trabalho é identificar os *fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs*. Com isso, espera-se contribuir para o aumento da possibilidade da eficácia da ação gerencial nos clubes.

Como *objetivos específicos* pretende-se responder as questões a seguir:

- O que entendem por sucesso na gestão das AABBs os seus administradores, os gerentes do Banco do Brasil e os associados dos clubes?
- Quais são as práticas administrativas mais adotadas pelas associações atléticas?
- Qual é o tipo de *racionalidade* e de *ação gerencial* encontrados nas AABBs?
- Como é vista e utilizada a infra-estrutura administrativa dos clubes, aí entendidos seus recursos físicos, humanos, financeiros, tecnológicos e programáticos?

- Em que medida o relacionamento dos dirigentes das AABBs com os administradores do Banco do Brasil, com a Fenabb e com os Cesabbs impacta a atuação dos clubes?
- Como os administradores das AABBs identificam e atendem às demandas dos associados?
- Como se dá a participação dos associados na vida e na gestão dos clubes?

1.3. Delimitação do estudo

As AABBs estão inseridas no campo comumente denominado *terceiro setor*. Segundo Wagner de Siqueira Pinto,

“o termo terceiro setor é extremamente difuso, abrangendo desde organizações não-governamentais que emergem no seio de movimentos sociais com finalidades ecológicas, de defesa de minorias ou buscando o suprimento de alguma necessidade básica não atendida pelo Estado, passando por cooperativas cujos lucros se revertem para a manutenção e aprimoramento, chegando até as fundações e institutos empresariais” (Pinto, 2001: 36).

José Eduardo Sabo Paes define o terceiro setor como sendo “o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento” (Paes, 2000: 56).

Embora façam parte do terceiro setor “todas as sociedades civis sem fins lucrativos, quais sejam: as fundações, as associações, as escolas particulares, os institutos, as

cooperativas, os clubes de recreação, os clubes de futebol, de basquete, etc.” (Rafael, 1997: 34), a presente análise abrange apenas os clubes esportivos e de lazer. Dentre eles, nos restringimos às AABBs – Associações Atléticas Banco do Brasil.

Em termos históricos, centramo-nos nas atuais administrações das AABBs. Referências a gestões passadas são feitas apenas quando necessário para a compreensão de algum aspecto da situação presente.

O trabalho analisa o processo de gestão nas AABBs, procurando identificar as práticas administrativas que mais contribuem para o sucesso na atuação desses clubes. A percepção de sucesso é verificada em relação às expectativas dos próprios dirigentes dos clubes, dos administradores do Banco do Brasil e do corpo social das AABBs. Para efetuar a análise proposta, é focalizado o Conselho de Administração das associações. Os respectivos Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal somente são levados em conta na medida em que influenciam a atuação do referido Conselho de Administração.

A ênfase do trabalho está situada nos relacionamentos dentro do Conselho de Administração e deste com: o corpo técnico e os associados da AABB; a Fenabb; os Cesabbs; os administradores do BB; e a própria comunidade onde o clube está inserido.

1.4. Relevância do estudo

Os clubes esportivos e de lazer têm um papel importante na sociedade. Oferecem atividades educativas, artísticas, filantrópicas, esportivas, sociais, turísticas e de lazer. Por sua natureza intrínseca, podem contribuir em larga escala para o desenvolvimento comunitário.

O sucesso ou o fracasso dessas associações depende, em boa medida, dos modelos de gestão empregados. Assim, o estudo das práticas administrativas dos dirigentes desses clubes é uma das formas de se conhecer os caminhos por onde a probabilidade de sucesso aumenta.

A escolha das AABBs como universo da pesquisa fundamenta-se no fato de elas constituírem uma gigantesca rede de clubes, ligada a um dos maiores bancos da América Latina, o Banco do Brasil. Até o momento não se tem conhecimento de qualquer estudo abrangente sobre a atuação das AABBs. Quase tudo que se fala a respeito da gestão desses clubes é baseado em conjecturas, em mero empirismo.

Assim, ao possibilitar o conhecimento das causas do sucesso na gestão das AABBs, o estudo permitirá potencializar as chances de obtenção de bons resultados administrativos no futuro imediato. Conseqüentemente, espera-se ver diminuídas as probabilidades de fracasso

Para o Banco do Brasil, que tem na rede de clubes um diferencial mercadológico de importância sem paralelo na iniciativa privada, o trabalho deve proporcionar pistas importantes sobre quais posturas dos seus administradores em relação às AABBs podem contribuir para a viabilização do sucesso das entidades dos funcionários, agregando valor aos resultados do próprio banco.

Com a disseminação das práticas de gestão que redundam em sucesso, é provável que também os associados das AABBs sejam beneficiados. Da mesma forma, os programas voltados para o atendimento de necessidades da sociedade em geral poderão ser difundidos com maior intensidade a partir das conclusões da presente pesquisa.

Além disso, dada a similaridade das AABBs com outros clubes, o trabalho poderá oferecer elementos para a melhoria da gestão de outras associações de natureza semelhante, notadamente porque ainda é incipiente o número de pesquisas específicas sobre clubes esportivos e de lazer brasileiros.

Por fim, as conclusões obtidas poderão contribuir, claro que subsidiariamente, para o estudo de organizações do terceiro setor em geral.

1.5. Definição de termos

Ação gerencial – processo decisório empregado pelos dirigentes das AABBs.

Ação gerencial comunicativa ou dialógica – 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.

Ação gerencial estratégica – “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” (Tenório, 1998: 2).

Corpo técnico das AABBs – são as pessoas diretamente responsáveis pelos serviços oferecidos aos associados. Inclui empregados do clube, colaboradores eventuais ou funcionários de empresas terceirizadas e desdobra-se em profissionais como zeladores, jardineiros, piscineiros, treinadores, professores, cozinheiros, faxineiros, garçons, chefes de departamentos e seguranças.

Clubes esportivos – entidades que congregam associados e oferecem, fundamentalmente, atividades relacionadas à prática desportiva.

Clubes socioculturais – entidades que congregam associados e têm seu foco de atuação em atividades sociais (como bailes, festas e shows, por exemplo), artísticas (como cursos de pintura, música e dança) e ou voltadas para a prestação de serviços à comunidade.

Flexibilização organizacional – conforme Tenório (2000: 190), é a “diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa”.

Gestão – processo administrativo de organizações, abrangendo a forma de relacionamento com pessoas e outras entidades e a utilização dos diversos recursos existentes (físicos, financeiros, tecnológicos, logísticos, etc.).

Gestão social – procura substituir a ação monológica por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.

Lazer – “um *direito social*, em princípio, proveniente das conquistas dos trabalhadores por um tempo legalmente regulamentado; (...) uma *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” (Werneck, 2000: 132).

Racionalidade comunicativa – processo organizacional baseado na ação gerencial comunicativa, dialógica.

Racionalidade instrumental ou funcional – “processo organizacional que visa a 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: 6).

Racionalidade substantiva ou de valor – segundo Tenório (1990: 6), “é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento”, determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e que não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela.

Sistema AABB – é a totalidade das AABBs, mais a Fenabb e os 27 Cesabbs.

Sócios comunitários – associados das AABBs que *não* pertencem ao quadro funcional da ativa ou de aposentados do Banco do Brasil.

Sócios efetivos – associados das AABBs que são funcionários do Banco do Brasil, da ativa ou aposentados.

Terceiro setor – “conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento” (Paes, 2000: 56).

1.6. Descrição dos capítulos

O capítulo 2 apresenta algumas justificativas para a escolha do referencial teórico-crítico da Escola de Frankfurt, particularmente da chamada segunda geração frankfurtiana, da qual Jürgen Habermas é um dos expoentes; traça um breve panorama do mundo organizacional da atualidade; discute as diferenças entre *interesse técnico* e *interesse emancipatório* segundo a concepção de Habermas; estuda os conceitos de *racionalidade instrumental*, *racionalidade substantiva* e *racionalidade comunicativa*, e conclui com a ideia de *ação gerencial dialógica*, proposta por Fernando Tenório como oposição à *ação gerencial estratégica*.

No capítulo 3 é estudado o *terceiro setor*, segmento do qual fazem parte as AABBs. Nesta etapa, ao mesmo tempo em se questiona a possível utilização do conceito de responsabilidade social das organizações como mera estratégia mercantilista, também se verifica até que ponto as organizações do terceiro setor representam espaços para relações democratizantes.

O capítulo 4 foi reservado para a discussão da trajetória das concepções de lazer no mundo ocidental, desde a Grécia antiga, passando pelas eras moderna e pós-moderna, chegando até aos diferentes entendimentos sobre lazer e recreação na época contemporânea.

Os aspectos metodológicos que fundamentam o presente trabalho estão descritos no capítulo 5, onde são relatados os fins, meios, universo, amostra, sujeitos, coleta e tratamento dos dados, além das limitações do método utilizado para a pesquisa.

No capítulo 6 é revelada a dinâmica de funcionamento do Sistema AABB, composto por AABBs, Cesabbs e Fenabb, além de se discutir o tipo de racionalidade concretamente praticada nos clubes.

A apresentação e a análise dos dados coletados na pesquisa compõem o capítulo 7, enquanto o capítulo 8 está reservado para as conclusões. No capítulo 9 estão listadas as referências que embasaram o estudo levado a efeito.

2. A RACIONALIDADE SEGUNDO HABERMAS

“O que surpreende na idéia do progresso não é a sua juventude, mas (...) como adquiriu primazia sobre todas as demais idéias socialmente aceitas, a ponto de que as outras, como felicidade, paz, igualdade, liberdade, justiça, soberania, embora mais antigas, passaram a ser vistas como consequência do progresso” (Cristovam Buarque, 1990).

2.1. Algumas razões para a escolha do referencial teórico-crítico

Para fundamentar o estudo dos fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs será utilizado o referencial teórico da perspectiva teórico-crítica da Escola de Frankfurt, mais especificamente as contribuições de Jürgen Habermas, da segunda geração frankfurtiana. Serão consideradas as críticas de Habermas à *racionalidade instrumental* e o seu conceito de *racionalidade comunicativa*. As noções de *ação gerencial monológica* e *ação gerencial dialógica* desenvolvidas por Fernando Tenório também serão levadas em conta, juntamente com o seu conceito de *flexibilização organizacional*.

A escolha desse referencial teórico está ligada à crença de que o homem é um ser inserido em contexto social, portanto influenciado pelas 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 emancipação (ou a busca do entendimento, como se verá adiante) do homem.

É óbvio que não se pretende esgotar o assunto, nem apresentar esta opção teórica como a única possível, até porque seria contraditório com a própria teoria. Mas vale registrar que os frankfurtianos desenvolveram, segundo Tenório (2000: 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: 32).

2.2. Breve panorama do mundo organizacional da atualidade

Dos títulos de muitos livros que fazem sucesso no mercado editorial e do senso comum do mundo empresarial é possível extrair diversas expressões bastante conhecidas a respeito da época contemporânea, como: “a única certeza é que tudo vai mudar”; “as empresas só têm duas opções: inovar ou morrer”; “vivemos a era do paradoxo”; “esta é a era da incerteza”; “as empresas que lucram estão prosperando no caos”; “quem garante o emprego é o mercado”; “o conhecimento hoje é altamente perecível”; “é preciso flexibilizar as leis

trabalhistas”. Neste cenário, proliferaram nos últimos anos práticas administrativas e gerenciais como: Planejamento Estratégico; Círculos de Controle da Qualidade; 5 S da Qualidade; 14 Princípios de Deming; 7 Ferramentas de Ishikawa; Desenvolvimento Organizacional; Reengenharia; *Downsizing*; *Empowerment*; *Just-in-time*; *Learning Organization*; 6 Sigmas; Universidade Corporativa.

Thomaz Wood Jr. (2002) afirma que o mundo empresarial pós-moderno vive o fenômeno do *Pop Management*, representado pelos *gurus da administração*, por *gerentes simbólicos*, por uma *overdose de literatura de administração* e por uma *gestão pret-à-porter*.

Os *gurus da administração* seriam os grandes palestrantes e consultores organizacionais, mestres da administração dos sentidos e do gerenciamento da impressão, que atuam como curandeiros, prometendo alívio e conforto para todos os aflitos. Para eles, o foco não está nos problemas da organização, mas nos corações e nas mentes. Fazem apresentações teatralizadas, com direito a todos os recursos de iluminação e cenário, valendo-se de humor, desafios e exortações. A comunicação dramática foge da objetividade e induz à empatia, buscando gerar suporte e entusiasmo. A plateia não assiste, é envolvida. Durante as apresentações, o público viaja para um mundo idealizado, onde a ordem surge do caos e todos os problemas têm soluções simples, ao alcance de todos. Na esteira dos gurus da administração, “emergem novos modelos de gestão, caracterizados pelo emprego maciço de linguagem simbólica e pela disseminação do uso de técnicas de manipulação e impressão” (Wood Jr.: 2001, 18).

Os *gerentes simbólicos* são assim definidos por usarem largamente imagens e símbolos de poder e *status*. Tentam manipular traços culturais e repetir a *mise-en-scène* dos gurus, contudo sem o mesmo sucesso. Utilizam efeitos pirotécnicos para transformar pequenas

conquistas em feitos cinematográficos, de forma a vender para fora uma imagem que não é reconhecida dentro da empresa.

Quanto à *literatura*, é ilustrativo o dado de que, nos Estados Unidos, o número de títulos publicados teve a seguinte evolução, segundo Wood Jr. (2002): 11 mil em 1952; 22 mil em 1962; 40 mil nos anos 1980; 174 mil em 1995. A maior incidência é de títulos de auto-ajuda e de gestão empresarial, onde vale quase tudo: Átila, o Huno, por exemplo, já foi vendido como agente de sensibilização; Jesus Cristo foi apresentado como especialista em times e em *empowerment*.

No âmbito da gestão *pret-à-porter*, algumas empresas lançaram nova forma de projetar imagem e ganhar dinheiro: o *turismo gerencial*, situação em que elas abrem suas portas para visitas programadas de interessados em *benchmarking*. Dessa forma, o espetáculo cria uma representação do mundo que é superior ao próprio mundo.

É provável que essa realidade venha contribuindo para a formação do caráter do homem pós-moderno, que mereceu editorial do jornal francês *Le Monde* em 22.04.84, do qual faz parte o trecho que segue:

“Pragmatismo e cinismo. Preocupações a curto prazo. Vida privada e lazer individual. Sem religião, apolítico, amoral, naturista, Narcisista. Na pós-modernidade, o narcisismo coincide com a deserção do indivíduo cidadão, que não mais adere aos mitos e ideais de sua sociedade” (*Le Monde*, 22.04.84)

Numa outra perspectiva, os lugares-comuns são utilizados como tentativas para explicar a fúria competitiva das empresas e a evidente falta de cerimônia com que se procura suprimir conquistas trabalhistas. A própria expressão “queda do muro de Berlim” vem sendo

invocada de modo quase mágico para “justificar” mudanças pouco defensáveis na relação empresa/empregado. Entretanto, Gustavo Gutierrez alerta para o outro lado da moeda:

“A falência do socialismo real, além de enterrar o modelo econômico e político que regia a metade do mundo, também questionou o sentido de todas as instituições que justificavam a sua existência pelo combate a este inimigo. Paradoxalmente, a destruição do vencido torna obsoleto o vencedor. O resultado disto é a busca de uma nova ordem mundial que, por enquanto, não parece sequer esboçada” (Gutierrez, 1999: 12).

Apesar da característica desse quadro político, Gutierrez reconhece que no campo da organização do trabalho o panorama já se mostrava, há algum tempo, mais inovador e propenso a descartar práticas conservadoras. Desde a década de 70, segundo ele, pôde-se vislumbrar iniciativas como os grupos semi-autônomos, os programas de desburocratização e as experiências com equipes matriciais. Uma “tendência democratizante do trabalho também aparece nas diferentes propostas de cunho mais ou menos participativo, inseridas nesse conjunto heterogêneo comumente chamado de administração japonesa” (Gutierrez, 1999: 13).

O próprio Alvin Toffler, autor norte-americano que talvez integre – mesmo sem o querer – o grupo dos *gurus da administração* referidos por Wood Jr., também não se furta a reconhecer as propostas participativas como única alternativa para obter eficiência no contexto atual:

“Hoje a hierarquia vertical rígida está perdendo a sua eficiência. (...) Assim, as demandas de participação não fluem do ideológico para a política, mas sim do reconhecimento de que o sistema, conforme está estruturado hoje, não

pode sem isso reagir eficientemente ao meio em rápida transformação” (Toffler, 1985: 148).

No artigo “Formas de Gestão: O Desafio da Mudança”, Robert Henry Srour é outro autor que destaca a preocupação com a abertura de espaços para a participação nas empresas como forma de atingir a eficiência: “A inexistência da cidadania no seio das empresas, com todas as seqüelas de impedimentos que amordaçam iniciativas e criatividade, constitui sério empecilho para a consecução de práticas gestionárias mais avançadas” (Srour, 1994).

2.3. Dos interesses técnico e prático ao interesse emancipatório

Segundo Jürgen Habermas, “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” (Habermas, 1982: 12). Esses interesses, delimitados por Habermas, são: *técnico*, *prático* e *emancipatório*. O *interesse técnico* pode ser exemplificado por um novo equipamento instalado numa indústria com o objetivo de melhorar o processo produtivo. O *interesse prático* pode ser representado pela análise das conseqüências dessa instalação para o número de empregos disponíveis. Já o *interesse emancipatório*, segundo Lúcia Maria de C. Aragão, “seria a consciência crítica, a auto-reflexão do interesse prático. (...) Assim como o interesse prático, ele também visa à interação, mas uma interação que não seja ditada pela normatividade, mas pela racionalidade” (Aragão, 1992: 57).

Embora a palavra *emancipação* esteja implícita na teoria crítica de Jürgen Habermas, quando Michael Haller lhe perguntou se *emancipação* teria o sentido de as pessoas poderem

decidir sobre o seu próprio bem de maneira cada vez mais autônoma, livre da interferência de interesses alheios, Habermas respondeu que “havia substituído o conceito de *emancipação* pelos de *entendimento e agir comunicativo*” (Tenório, 2000: 93). Esses conceitos serão trabalhados com maior profundidade mais adiante, neste capítulo.

2.4. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa

Valendo-se do pensamento de autores como Anthony Giddens, Robert Kurz e Ignacy Sachs, Wagner de Siqueira Pinto depreende que “o mundo adotou um modelo suicida, que contém em si mesmo ingredientes de sua derrocada (competição desenfreada, busca do crescimento acelerado e ilimitado e acumulação infinita de capital)” e que, por isso mesmo, faz-se “necessário repensar a situação dentro de um ponto de vista humanitário, a partir de princípios que se adequem à natureza humana” (Pinto, 2001: 9).

Dado este contexto, 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: 3). Esses princípios permanecem aplicados até hoje em

muitas organizações, que encontram na administração científica uma resposta para determinados problemas.

Henry Ford talvez tenha sido quem aplicou com maior efetividade os princípios da administração científica. “O trabalhador da linha de montagem, na prática, tinha basicamente apenas uma tarefa, não comandava os componentes, não preparava nem reparava equipamentos, não inspecionava a qualidade” (Wood Jr., 1992: 4). Em suma, a atuação dos operários possuía tal grau de mecanicidade que inspirou leituras caricaturescas como a feita por Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*, marcadamente na cena em que o personagem Carlitos é “engolido” pelas engrenagens das máquinas.

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* Guerreiro Ramos, 1981: 5). Para Tenório, “a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento” (Tenório, 1990: 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.

É conveniente destacar que Alberto Guerreiro Ramos, já nos anos 1960, alertava para os riscos de se rotular as diferentes racionalidades como intrinsecamente “boas” ou “más”, uma vez que ambas exercem papel importante na sociedade: a *racionalidade instrumental*, enquanto emancipadora de necessidades físicas; e a *racionalidade substantiva*, enquanto

emancipadora dos dogmas sociais, ambas colaborando para a emancipação da espécie humana.

Na obra *Teoría de la acción comunicativa*, Jürgen Habermas estabelece uma tipologia de cinco ações racionais para discutir o modo de se enfrentar situações:

- a) *ação teleológica*: “o ator realiza um fim ou faz com que se produza um estado de coisas desejado elegendo, em situação dada, os meios mais congruentes e aplicando-os de maneira adequada” (Habermas, 1987, v. 1: 122);
- b) *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, v. 1: 123);
- c) *ação normativa*: é o comportamento não de um ator solitário em face de outros atores, mas perante os “membros de um grupo social que orientam sua ação por valores comuns. (...) As normas expressam um acordo existente em um grupo social” (Habermas, 1987, v. 1: 123);
- d) *ação dramaturgica*: “O ator suscita em seu público uma determinada imagem, uma determinada impressão de si mesmo, de desvelar ao menos de propósito sua própria subjetividade” (Habermas, 1987, v. 1: 124);
- e) *ação comunicativa*: se refere 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, v. 1: 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: 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: 16).

Somente a prática da *gestão social* permite a implementação de uma *cidadania deliberativa*, que, na perspectiva da relação entre o trabalhador e o sistema-empresa¹,

“... ocorre quando o trabalhador, ao tomar consciência de seu papel como sujeito e não coadjuvante social, (...) passa a reivindicar não somente maiores ganhos salariais e/ou melhores condições de trabalho, como também a participação no processo de tomada de decisão do sistema-empresa” (Tenório, 1998: 19).

¹ Tenório utiliza as expressões *sistemas-empresa* e *sistemas-governo* entendendo que a tecnocracia desenvolve-se a partir da suposição, dentre outras, que “o Estado, a sociedade e as organizações são sistemas técnicos no sentido genérico que a expressão adquiriu” (Tenório, 1998: 14).

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*, que será objeto de análise mais detida no tópico 2.5 deste trabalho.

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.

Entretanto, vale a advertência de que “não é qualquer interação mediada linguisticamente que promove uma ação orientada ao entendimento” (Tenório, 2000: 79). Segundo conceitos desenvolvidos por John Langshaw Austin² e trabalhados por Habermas, o ato de fala pode ser *locucionário*, *perlocucionário* e *ilocucionário*. Através do ato de fala *locucionário* o emissor apenas expressa um estado de coisas, diz algo, sem intenção deliberada em relação ao interlocutor. Pelo ato de fala *perlocucionário*, o comunicador procura produzir um efeito deliberado sobre o ouvinte, ou seja, é um ato de controle da pessoa que fala e portanto corresponde às ações sociais do tipo estratégico. Apenas o ato de fala *ilocucionário* permite uma ação social comunicativa, uma vez que a ação é orientada para o entendimento entre os participantes que interagem.

Embora deixe claro que não produziu e não pretende produzir uma teoria normativa da sociedade, Habermas (citado por Gutierrez) considera as “organizações formais como parte dos sistemas dirigidos pelos *meios poder e moeda*, enquanto espaços caracterizados pela generalização das ações estratégicas e da racionalidade estratégica” (Gutierrez, 1999: 26, grifo

² Ver, a respeito, a obra *How to do things with words* (Como fazer coisas com as palavras). Oxford, Inglaterra, 1962.

meu), entendido aqui estratégico como a utilização de todos os recursos possíveis (incluindo manipulação, engano, coerção) para produzir no interlocutor um comportamento útil ao emissor. Para ele, o *mundo da vida*³ é o espaço fora dos controles institucionais, no qual ocorre a ação comunicativa, “quando os participantes perseguem, de comum acordo, seus respectivos planos de ação sobre a base de uma definição comum da situação” (Habermas, 1987: 180, 181).

Em síntese, a *racionalidade comunicativa* tem como característica fundamental o fato de somente se concretizar sem coações e na busca do consenso.

2.5. Da ação gerencial monológica à ação gerencial dialógica

A partir do conceito habermasiano de *ação estratégica*, Tenório desenvolve o conceito de *ação gerencial monológica* ou *estratégica*, que “é uma ação social utilitarista com cálculo de meios e fins, implementada através da interação de duas ou mais pessoas, tendo uma delas autoridade formal sobre a(s) outra(s)” (Tenório, 2000: 150).

Dessa forma, a *ação gerencial monológica* 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 consequência dessa base de cunho estratégico, a tecnoburocracia adquire características antidemocráticas. Em outras palavras, pode-se dizer que a *ação gerencial monológica* institui a colonização do *mundo da vida* pelo *sistema-empresa*.

³ Segundo Tenório (2000: 86), os componentes do mundo da vida são: a cultura (conhecimento), a sociedade (ordem legítima) e a personalidade (identidade individual)”.

Entretanto, ao olhar a realidade por uma outra perspectiva, é possível se constatar um cenário com evidente evolução técnico-científica, marcado pela globalização dos mercados⁴ 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 *rigida*, 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: 191).

Como se pode perceber, sob o fordismo a *gestão monológica* controlava o trabalhador-massa; num cenário pós-fordista, a *gestão dialógica* 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: 199).

Quando isso acontece, um conjunto de pessoas bem preparadas e com interesse em chegar a um acordo debate as alternativas existentes até chegar a um plano de ação coletivo consensual. No entanto, é importante advertir que não se trata apenas de eleições ou consultas

⁴ Ver, a respeito de alguns mitos sobre globalização e sobre o papel do Estado no processo, o capítulo I da obra

generalizadas sobre um assunto qualquer. Isso porque uma decisão essencialmente estratégica pode ser aprovada por um grande número de pessoas sem que elas tenham plena consciência do fato. A ação comunicativa, em suma, “é definida na sua dimensão formal, e não pela amplitude da consulta” (Gutierrez, 1999: 36).

É sob este prisma que Tenório constrói o conceito de *flexibilização organizacional* como sendo a “diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa” (Tenório, 2000: 190).

3. AS AABBS E O TERCEIRO SETOR

3.1. O que é o terceiro setor?

É oportuno registrar que a conceituação de *terceiro setor* e a definição de seus componentes não tem consenso, nem entre os autores que tratam do assunto, nem entre as próprias organizações representativas do setor.

“Não obstante, a noção que estas organizações, em virtude destas características comuns, constituem um ‘setor’ distinto da vida social não é, ainda, completamente consolidado, seja no ambiente acadêmico seja na sociedade civil. (...) O nome dado a esta esfera é objeto de disputa onde não apenas conceitos e tradições acadêmicas competem, mas, também, pontos de vista de todo o mundo, valores e a própria identidade daqueles envolvidos com estas organizações. Assim, ‘não-governamental’, ‘sem fins lucrativos’, ‘sociedade civil’, ‘filantrópico’ e ‘terceiro setor’ são termos que dividem os corações e as mentes dos profissionais e dos voluntários que pertencem a estas organizações” (Fischer, 1999: 21).

A partir de seus agentes e fins, é possível contextualizar o terceiro setor em relação aos demais, sem colocá-lo nem acima e nem abaixo do primeiro e do segundo setores. Ele representa uma das quatro combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado, conforme demonstra o quadro a seguir, proposto por Fernandes:

Quadro 1 – Estado, Mercado e Terceiro Setor: Agentes e Fins

AGENTES	FINS	SETOR
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	Privados	(Corrupção)

Fonte: Fernandes (1994: 21)

Já Salamon (1998) entende que, para ser considerada como integrante do terceiro setor, uma organização precisa ter os seguintes requisitos:

- a) não fazer parte da estrutura do governo, ou seja, ser não-governamental;
- b) não distribuir lucros a proprietários e diretores;
- c) não ser controlada por qualquer entidade de fora da organização, ou seja, ter independência gerencial;
- d) ser uma entidade que apoie objetivos públicos.

3.2. Terceiro setor: responsabilidade social ou mercantilização?

Como foi dito anteriormente, as AABBs integram o terceiro setor. E o terceiro setor, segundo Tenório, é campo alternativo para a prática da *gestão social*. Isso ocorre porque “os

sistemas-governo, com suas perspectivas de Estado mínimo, assim como os *sistemas-empresa*, estabelecendo estratégias de ação social, ora propõem parcerias ora deixam por conta do *terceiro setor* a responsabilidade de atender as deficiências sociais” (Tenório, 1998: 19). Contudo, o autor adverte para o risco de que o terceiro setor – apesar do foco original ser o trabalho no campo social – passe a ser gerido sob a lógica do mercado. No artigo *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*, Tenório – parafraseando o *Manifesto Comunista*, de Karl Marx e Friedrich Engels, que afirmava: “um espectro ronda a Europa: o espectro do comunismo” – aponta perigos concretos decorrentes da mercantilização já em curso no terceiro setor.

Esses perigos, é bom que se diga, são amplificados pelo fato de as empresas do segundo setor (que visam ao lucro) estarem, ao longo das duas últimas décadas, num processo crescente de busca de legitimação junto à sociedade, utilizando-se de conceitos como *responsabilidade social corporativa* e *cidadania empresarial*. Muitas dessas organizações, conforme denuncia Maria Ester de Freitas, lançam mão dos citados conceitos apenas para maquiar a busca desenfreada do lucro.

“No discurso de cidadania das grandes empresas, duas frentes têm sido privilegiadas: apoio à cultura e à ecologia. No caso de apoio a projetos culturais, nunca se menciona o retorno que tais projetos podem proporcionar, seja em imagem institucional, seja em dividendos políticos, seja em redução de custos de campanhas publicitárias. (...) A questão ecológica levanta entusiasmos e enganos semelhantes. Por um lado, não é favor a nenhum país preservar o que pertence ao planeta de todos. Por outro, cada vez é mais verdade que, para exportar para alguns mercados, é necessário obedecer a

alguns critérios que consideram a redução de danos ecológicos (...)” (Freitas, 2000: 11).

Do mesmo modo, a expressão “flexibilidade” tem sido empregada muitas vezes como se desse um ar de “modernidade” à organização. Por isso, “ser flexível” tornou-se o sonho dourado de várias empresas, seja lá isso o que for em termos práticos. Essa atitude de deslumbramento juvenil provocou o alerta de Freitas (2000):

“Flexibilidade, quando excessiva, não constrói nada, não consolida nada, não gera nada durável, não referencia nada, não garante nem a própria sobrevivência, já que não armazena nenhuma memória capaz de orientar uma tomada de decisão imprevista” (Freitas, 2000: 12).

Fenômeno semelhante ocorre em relação ao evidente modismo dos *códigos de ética*, do incentivo ao *voluntariado empresarial* e aos *trabalhos comunitários*. Assim, com tantos perigos rondando também o segundo setor, é previsível que o terceiro setor sofra influência dessas posturas. Até porque muitas organizações do terceiro setor são vinculadas e outras tantas são patrocinadas por empresas com fins lucrativos.

O livro *Compromisso Social e Gestão Empresarial*, de David Grayson e Adrian Hodges, publicado em 2002 pela *PubliFolha* em parceria com o *Instituto Ethos* e o *Boticário*, admite que a atitude responsável das empresas com seus empregados, clientes, fornecedores e comunidade é menos uma questão de ética do que de prosperidade comercial. Segundo pesquisas citadas pelos autores, os consumidores usam como critério no ato da compra, além do preço e da qualidade, o modo como as empresas tratam o ambiente, cuidam de seus funcionários ou valorizam a comunidade. Mas Grayson e Hodges ressaltam que essas

preocupações precisam ser genuínas, e não mal disfarçadas operações de marketing ou mera justaposição de fragmentadas ações assistencialistas.

3.3 Terceiro setor: espaço para relações democratizantes

Numa outra linha de raciocínio, cruzando dois parâmetros organizacionais – o *forte impulso para a racionalização* e o *nível de concorrência no mercado* –, Domenico De Masi (2000) descreve quatro tipologias de organizações:

- a) *burocracias públicas* – organizações com forte pressão para a racionalização mas com pouca ou nenhuma concorrência: o seu objetivo é o serviço; o meio de atingi-lo está na conformidade e nos procedimentos; o papel elementar é constituído pelo cargo que se alcança por concurso e promoção;
- b) *empresas* – organizações com forte pressão para a racionalização e para a concorrência: seu objetivo é o lucro; o meio para atingi-lo, o gerenciamento científico; o papel elementar é a tarefa com base na competência;
- c) *partidos* – organizações com baixa pressão para a racionalização mas com forte concorrência recíproca: o seu objetivo é o poder; o seu método, a conquista do consenso; seu papel elementar é o encargo conferido pelas direções ou atribuído pelo eleitorado;
- d) *terceiro setor* – organizações com baixa pressão para a racionalização e pouca concorrência: entidades sem fins lucrativos; o seu objetivo é a solidariedade e o testemunho; o seu método é a contribuição voluntária; o seu papel elementar é o empenho pessoal, que nasce da paixão.

A partir do seu entendimento sobre o terceiro setor, De Masi conclui que “as organizações sem fins lucrativos ganham das que visam ao lucro no que toca às igualdades e oportunidades, à ética da responsabilidade partilhada, cooperação, motivação, flexibilidade e disponibilidade para mudança” (De Masi, 2000: 249). Das considerações feitas pelo autor, pode-se construir, a respeito das organizações, o quadro sintético a seguir:

Quadro 2 – Diferenças entre o Terceiro Setor e o Setor Empresarial

TERCEIRO SETOR	SETOR EMPRESARIAL
São atentas ao clima interno, caracterizado pelo entusiasmo e solidariedade	Muitas vezes subestimam a importância do clima interno ou alimentam um clima de hostilidade recíproca e medo.
Prevalecem as relações informais, quentes, personalizadas, solidárias, centradas na emotividade.	Relações mais formais, frias, despersonalizadas, competitivas, centradas na racionalidade.
A criatividade consegue matar a burocracia.	A burocracia corre o risco de matar a criatividade.
Prevalecem as relações horizontais entre colegas.	Prevalecem as relações verticais entre chefes e subalternos.
Cada um tende a aprender o mais possível, para aumentar a qualidade de sua colaboração.	Cada um tende a aprender o quanto basta para conservar o seu posto ou para dar o passo seguinte na carreira.

4. LAZER, TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS

4.1. Raízes históricas do lazer no mundo ocidental

O lazer é uma das opções oferecidas aos associados das AABBs. No entanto, é preciso ressaltar que não há consenso sobre o conceito de lazer. Alguns autores, por exemplo, o tratam como mera recreação; outros atribuem ao lazer um sentido mais amplo, próximo de algo como um exercício de cidadania.

No senso comum, lazer tem sido entendido frequentemente como “não-trabalho”, “tempo livre” ou “desocupado” dedicado à diversão, à recuperação de energias e ao esquecimento dos problemas que permeiam a vida cotidiana.

Segundo Werneck (2000: 21), “os primeiros sentidos de lazer estavam relacionados com o ócio que significava, para os gregos, desprendimento das tarefas servis, condição propícia à contemplação, à reflexão e à sabedoria”. Neste sentido, a ideia de *lazer* estava ligada não apenas ao *trabalho*, mas também à *educação*. Para gozá-lo era preciso uma sólida formação. Aristóteles chegava a avaliar uma civilização de acordo com a capacidade de estimular o lazer.

“Dessa forma o lazer, em seu sentido grego, era vinculado à possibilidade de descanso, de repouso, de ócio: condição propiciada pelo distintivo

característico das classes privilegiadas: a ociosidade. É importante salientar o caráter a-político e a-histórico assumido pelo lazer, pois, para gozá-lo, era fundamental abster-se do trabalho útil ou produtivo e cessar toda a vida política concretizada nas delimitações do espaço público da *pólis*, buscando o recolhimento privado, condição necessária ao repouso filosófico” (Werneck, 2000: 26/27).

Nesta época surgem as primeiras noções de trabalho como algo penoso e de lazer como o seu contraponto. Mas além de ser percebido como ócio ou descanso do trabalho, o lazer representava uma fonte de satisfação, de liberdade, de prazer, de reflexão; ou seja, a noção de lazer se vinculava também aos significados de cultura e educação.

Com a difusão do cristianismo, Deus passou a ser o novo elemento para definir sentidos diferentes às concepções de *trabalho* e de *lazer*. O código moral cristão era baseado, ao mesmo tempo, na condenação de tudo que implicasse em perigo à purificação da alma – aí incluídas práticas de lazer como festas, jogos, espetáculos, danças – e na ênfase aristotélica de ócio como contemplação. Como ilustração desse significado, Santo Agostinho, na obra *As Confissões*, reconhece que ao invés de se entregar ao prazer das coisas mundanas deveria dedicar-se a atos mais nobres, como o aprendizado das letras e a elevação de sua alma a Deus.

A predominância dessa mentalidade também pode ser vislumbrada no romance (*Nome da Rosa*, de Umberto Eco (1986), que descreve o assassinato de sete monges em sete dias e sete noites num mosteiro da Itália medieval. Os personagens de Eco morriam de forma fulminante quando tentavam ler um exemplar grego que tinha suas páginas envenenadas. O livro era proibido porque suscitava o riso, alimentando o prazer.

“O riso era o primeiro passo ao pecado, à alegria, à entrega ao prazer. Por esta razão, ele deveria ser banido da vida de todo bom cristão, mantendo-se a noção de trabalho como sacrifício, moralmente necessário para a salvação da alma. Dessa forma, tanto o trabalho como os momentos festivos concebidos como lazer deveriam ser controlados, desprovidos dos indolentes prazeres da vida mundana. Eis aqui uma fiel representação do sentido etimológico da palavra lazer, oriunda do termo latino *licere*, criado desde os tempos áureos da civilização romana: designava as práticas culturais alegres e festivas consideradas licitas, permitidas” (Werneck, 2000: 35/36).

Vale registrar que nesse contexto a categoria *tempo* ainda não aparecia como uma condição fundamental para o exercício do lazer.

Mais tarde o protestantismo – apesar de encarar a riqueza “como um beneplácito divino aos homens bem-sucedidos no trabalho” (Requixa, 1977: 20) – igualmente tratou de alimentar as concepções de lazer como um vício. Por causa desse entendimento, os protestantes deveriam dedicar-se totalmente ao trabalho e às “boas-obras”, evitando as tentações para a vadiagem e para os prazeres pessoais. “Ao lazer é negada a possibilidade de ser gozado como ócio, a grande virtude enfatizada pelos antigos, pois isso o identificaria com a preguiça, um ‘pecado capital’ ” (Werneck, 2000: 39).

Embora deva-se evitar a simplificação de afirmar que o capitalismo seja consequência direta do protestantismo, a ética religiosa protestante, conforme afirma Giddens (1994), seguramente influenciou a organização econômica ocidental.

“O espírito capitalista moderno caracteriza-se, pois, por uma combinação da dedicação à atividade lucrativa mediante métodos econômicos legítimos, com a não-utilização desse rendimento na prossecução de prazeres pessoais. Essa

atitude radica na convicção de que a eficiência do desempenho de uma atividade profissional livremente escolhida constitui um dever e uma virtude” (Giddens, 1994: 184).

Como se pode ver, as noções de trabalho e lazer acabaram sendo utilizadas como eficientes mecanismos de controle social e moral, abrindo brecha para uma certa passividade diante da exploração e da dominação a que a maioria das pessoas era submetida.

Com a Revolução Industrial, por exemplo, a jornada de trabalho dos assalariados chegava a dezesseis horas diárias, incluindo mulheres e crianças. Para esse contingente, obviamente não sobrava tempo nem para o lazer e nem para a educação.

O que ficava evidente na ideologia predominante na prática social capitalista era a supervalorização oficial do trabalho, considerado não apenas como uma grande virtude, mas também como o definidor das identidades e dos papéis assumidos na sociedade. Enquanto isso, as classes proletárias só conseguiam perceber o trabalho capitalista – em sua forma absolutamente alienante – como um esforço cansativo e rotineiro que tinha como único objetivo a sobrevivência.

A classe burguesa devia saber disso. Tanto que acreditava que se fosse permitido aos operários se reunir, mesmo que para o lazer, eles poderiam comparar injustiças, discutir a situação, se organizar e quem sabe até alimentar intrigas revolucionárias. Como ilustração desse temor, em 1838 surgem na França algumas leis que proibiam “a discussão pública entre operários de igual nível, e instalou-se um sistema de espões na cidade para relatarem os locais onde as pequenas moléculas de trabalhadores se congregavam (...)” (Sennet, 1998: 265).

Para burlar essas proibições, os operários simulavam que suas idas aos *pubs* e cafês, em grupos, eram unicamente para beber e relaxar depois do cansaço de um duro dia de

trabalho. Só que esses espaços acabavam servindo também para encontros com fins políticos. Dessa forma,

“quando o café se tornou o local de conversação entre pares no trabalho, ameaçava a ordem social: quando o café se tornou um local onde o alcoolismo destruiu o discurso, mantinha a ordem social. A condenação dos *pubs* das classes baixas pela sociedade respeitável precisa ser vista com olhos desconfiados. Ao mesmo tempo em que essas condenações eram sem dúvida sinceras, muitos exemplos de fechamento de cafês e *pubs* ocorreram não quando a beberagem tumultuosa ficava fora de controle, mas, antes, quando se tornava evidente que as pessoas no interior dos cafês estavam sóbrias, zangadas e conversando” (Sennet, 1998: 266).

Foi nesse cenário que Paul Lafargue, genro de Karl Marx, redigiu o panfleto *O Direito à Preguiça*, considerado um clássico do movimento operário, que combatia com ferocidade a exploração capitalista. Com tom acentuadamente irônico, fazia referência ao fato de os assalariados não terem direito de usufruir dos frutos de seu próprio trabalho: “Trabalhem, trabalhem, proletários, para aumentar a riqueza social e suas misérias individuais, trabalhem, trabalhem para que, ficando mais pobres, tenham mais razões para trabalhar e tornarem-se miseráveis” (Lafargue, 1999: 79). Segundo a filósofa Marilena Chauí, Lafargue havia pensado num primeiro momento em dar a seu panfleto o título “Direito ao Lazer”, e, depois, “Direito ao Ócio”. Mas a escolha da palavra *preguiça* teve um significado importante: “Ao escolher e propor como um direito um pecado capital, o autor visa diretamente ao que denomina ‘religião do trabalho’, o credo da burguesia (não só francesa) para dominar as mãos, os corações e as mentes do proletariado” (Chauí, 1999: 24). Sem fazer juízo de valor sobre a importância da discussão proposta por Lafargue, é de se notar que o pensamento dele também deixa

transparecer uma relação antagônica entre lazer e trabalho, onde um significa a negação ou o inverso do outro.

4.2. Lazer como compensação

Diante das condições de trabalho quase sub-humanas a que eram submetidos, os assalariados passaram a procurar no lazer uma espécie de compensação às suas frustrações. Assim começou a emergir “o significado do lazer enquanto um direito a ser usufruído por todos, concretizado principalmente por meio do estabelecimento de leis referentes à limitação da jornada de trabalho, férias, feriados e fim de semana remunerados” (Werneck, 2000: 56).

A partir de uma luta interessante e necessária, a noção de *lazer* caminhou para um certo reducionismo: de um possível espaço de luta e de mobilização política, ele passou a ser encarado sob a ótica do *tempo* como uma simples quebra de rotina, fuga dos problemas e recuperação das energias despendidas no exercício do trabalho. Como consequência desse entendimento, “o tempo de lazer conquistado não se contrapõe ao trabalho produtivo, mas o complementa, tornando-se funcional ao sistema vigente e imprescindível à promoção dos interesses sociais, políticos e econômicos (...)” (Werneck, 2000: 58).

4.3. O lazer na pós-modernidade

Thomaz Wood Jr. (2002) conta que em 1997 a *Bolton Business School*, do Reino Unido, promoveu uma conferência sobre a chamada “Cultura 24/7”, que significa conexão 24 horas por dia, 7 dias por semana. Aquilo que em 1997 era apenas uma idéia esboçada, hoje, segundo o autor, virou realidade:

“(...) a hiperconectividade derrubou as barreiras que separam a empresa do lar, o profissional do pessoal e o público do privado. Na *cultura 24/7*, os tentáculos das empresas invadem (sem resistência) lares, noites, finais de semana e férias. Celulares, computadores e agendas eletrônicas garantem a infra-estrutura. Mentes obsessivas completam o fenômeno”(Wood Jr., 2002: 168).

Enquanto alguns trabalham muito, o mundo contemporâneo produz contingentes crescentes de pessoas marginalizadas do acesso ao trabalho e, conseqüentemente, ao consumo. Diante dessa situação, a postura em relação ao lazer se encontra numa verdadeira encruzilhada. Para um grupo de elite, o novo modo de vida significa – ao menos em tese – maior possibilidade de acesso ao lazer; para outro grupo, o acesso ao lazer é limitado por uma preocupação permanente com o trabalho, devido à carência de oportunidades dignas de emprego e renda.

Paralelamente a isso, o lazer vem sendo “descoberto” nos últimos tempos como um novo *produto* de consumo, gerando um *mercado* bastante promissor. Tanto que ocupa a pauta de projetos de investidores privados, de governos e inclusive de fundos de pensão. O setor de viagens e turismo, por exemplo, é um dos que mais cresce no mundo atualmente. Para alavancar as vendas, a indústria de lazer e entretenimento tenta transformar o lazer em prazer e diversão ao alcance de todos (os que podem pagar, claro), como se fosse uma máquina capaz de gerar felicidade instantânea.

“A ideologia veiculada pela mídia reforça a idéia de que, após várias décadas voltadas exclusivamente para o trabalho e para a escalada profissional, as

peças estão concluindo que “viver bem” – ou seja, usufruir do lazer enquanto um produto que é comercializado na forma de shopping centers, bares, boates, festas, shows, clubes, esportes radicais, cinemas, CD’s, jogos eletrônicos, Internet, parques temáticos, cassinos, hotéis-fazenda, *resorts*, spas, pacotes turísticos e outras tantas atrações – alcança mais do que uma busca obsessiva pelo sucesso profissional” (Werneck, 2000: 70).

Desse modo, quando restrito à lógica do mercado, o lazer corre o risco de ficar confinado à promoção do entretenimento e da distração alienantes, como algo que existe apenas para “matar o tempo” e se “fugir do tédio”. O resultado dessa opção é a desconsideração do lazer como um direito social, como uma das formas concretas de exercício da cidadania. Talvez isso explique, pelo menos em parte, a constatação do historiador inglês Peter Burke: os clubes de maneira geral parecem estar em declínio. Burke admite que a dinâmica das atuais megacidades contribui para a diminuição da importância dos clubes. Mas denuncia que “um declínio geral dos clubes é sintoma de um declínio na disposição de participar da vida pública ou da cultura Democrática. E essa é uma má notícia para todos” (Burke, 2002).

4.4. Lazer e recreação contemporâneos

Por tudo que foi dito anteriormente, resta notória a importância de uma reflexão sobre o sentido das noções de *lazer* e *recreação*. Antonio Carlos Bramante (1998) entende que o *lazer* significa um amplo e interdisciplinar campo de estudos, pesquisas e aplicação, enquanto *recreação* estaria ligada ao conceito de atividade, como por exemplo num “programa de atividades recreativas para pré-escolares” (Bramante, 1998: 11). Em outras palavras,

“recreação pode ser considerada como o produto, isto é, atividade/experiência, que ocorre dentro do lazer” (Bramante, 1997: 123).

Luiz Octávio de Camargo, por sua vez, afirma que “os conceitos de lazer e recreação em nada se diferenciam do ponto de vista da dinâmica sociocultural que produziu o divertir-se moderno” (Camargo, 1998: 33). Talvez por isso a recreação, ao ser histórica e culturalmente percebida como uma simples *prática*, não tem alcançado o mesmo *status* que o lazer. E mais: pelo mesmo motivo o termo recreação tem sido utilizado com um sentido pejorativo, como se fosse algo “menor”. Em resumo,

“enquanto o lazer diz respeito, primeiramente, às práticas culturais consideradas ‘lícitas’, sendo depois encaminhado para o estabelecimento de um ‘tempo livre’ reivindicado pelos trabalhadores, a recreação direciona-se para o prazer, para o divertimento, para a ocupação saudável e útil desse tempo de ociosidade, tendo em vista a própria recuperação da força das massas produtivas” (Werneck, 2000: 85).

Politicamente, a recreação passou a ser utilizada pelas classes dominantes como o “lazer” socialmente permitido à classe trabalhadora. Em outras palavras, o lazer das grandes massas foi sendo domesticado, regulado e controlado através do recreacionismo, que passou a ter grande relevância social, ao menos para as elites. Acácio Ferreira, por exemplo, no final anos 1950, enfatizava que “em determinadas condições é possível a um inteligente programa de recreação industrial aliviar a tensão entre patrões e empregados” (Ferreira, 1959: 26).

Na perspectiva da educação, quando se olha para a proposta pedagógica dos cursos tradicionais de *recreação e lazer*, o que tem tido primazia é a lógica da *prática pela prática*,

sem maiores reflexões, conduzindo os participantes a uma postura de meros executores de atividades, receptáculos de valores que levam à manutenção do *status quo*.

Isso tudo leva Christianne Werneck a afirmar categoricamente que a recreação não representa uma função do lazer. É apenas uma função comprometida com determinada visão de educação, ou seja, “um recurso do sistema social e político mais amplo que objetiva, na maioria das vezes, a conformação social (...)” (Werneck, 2000: 109). Apesar disso, segundo a autora, a recreação continua sendo até hoje difundida em escolas, hospitais, hotéis, empresas, órgãos públicos. A única diferença é que às vezes são utilizados outros nomes, como “animação”, “entretenimento”. Os profissionais responsáveis por essas atividades têm sido denominados como monitores, animadores, orientadores, *promoters*, recreadores, instrutores, consultores de lazer, dentre outras formas. Mas as práticas recreativas são as mesmas. E o que precisaria ser feito, de acordo com Werneck, não é a simples exclusão do termo recreação, como se o problema fosse de ordem terminológica. O que urge, segundo ela, é um repensar radical sobre o papel do lazer na sociedade, rompendo com a manipulação ideológica que tem predominado ao longo da história.

4.5. Alguns conceitos de lazer

Como já foi dito no início deste capítulo, não há consenso acadêmico sobre o conceito de lazer. Os autores se dividiam inicialmente em duas grandes linhas: a que enfatiza o aspecto *atitude*, entendendo o lazer como um *estilo de vida* (portanto independente de um tempo determinado); e a que valoriza o aspecto *tempo* (como liberado do trabalho ou como *tempo livre* de qualquer outro compromisso, seja familiar, social, religioso ou de outra natureza).

Para situar o leitor, vamos reproduzir alguns desses conceitos, de autores que têm sido estudados e debatidos nos últimos anos.

O sociólogo francês Joffre Dumazedier entende lazer como o

“conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou ainda para desenvolver sua formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais” (Dumazedier, 1973: 34)

Dentre os autores brasileiros, destacam-se pelo pioneirismo e pela abrangência da produção teórica a educadora e psicóloga Ethel Bauzer Medeiros e o sociólogo Renato Requixa. O último define lazer como “ocupação não obrigatória, de livre escolha do indivíduo que a vive, e cujos valores propiciam condições de recuperação psicossomática e de desenvolvimento pessoal e social” (Requixa, 1977: 35). Já Medeiros entende que lazer “é o espaço de tempo não comprometido, do qual podemos dispor livremente, porque já cumprimos nossas obrigações de trabalho e de vida” (Medeiros, 1975: 3), destacando como funções do lazer o repouso, a diversão e o desenvolvimento pessoal.

Nelson Carvalho Marcellino (1987) identifica correntes que encaram o lazer ora de forma *romântica*, ora de forma *moralista*, ora de forma *compensatória*, ora de forma *utilitarista*. De sua parte ele acrescenta a catalogação de uma abordagem *funcionalista*, altamente conservadora, que busca a “paz social”, manutenção da “ordem”, instrumentalizando o lazer. Note-se que essa percepção se assemelha muito à visão domesticadora de recreação, descrita por Werneck (2000).

A essa percepção de lazer como instrumento de dominação, segundo Marcellino, contrapõe-se a que o entende como um fenômeno “gerado historicamente e do qual emergem valores questionadores da sociedade como um todo, e sobre o qual são exercidas influências da estrutura social vigente” (Marcellino, 1987: 40). Dessa forma, o lazer seria encarado como “um tempo privilegiado para a vivência de valores que contribuam para mudanças de ordem moral e cultural. Mudanças necessárias para a implantação de uma nova ordem social” (Marcellino, 1987: 41).

É por este caminho que o autor chega à sua concepção de lazer

“(…) como cultura – compreendida no seu sentido mais amplo – vivenciada (praticada ou fruída), no tempo ‘disponível’. O importante, como traço definidor, é o caráter ‘desinteressado’ dessa vivência. Não se busca, pelo menos fundamentalmente, outra recompensa além da satisfação provocada pela situação. A disponibilidade de tempo significa possibilidade de opção pela atividade praticada ou contemplativa” (Marcellino, 1987: 31).

Um outro conceito de lazer que merece reflexão é o desenvolvido pelo professor Antonio Carlos Bramante, do Departamento de Estudos do Lazer da FEF/Unicamp e atual Secretário de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Sorocaba – SP. Bramante lembra que, apesar da obra *Lazer Operário*, de Acácio Ferreira, publicada em 1959, ser reconhecida como o marco inicial das reflexões sobre o lazer no Brasil, apenas a partir da década de 1970 os pesquisadores começam a dedicar uma maior atenção ao tema. Ele é um desses estudiosos e desenvolveu o seguinte conceito:

“O lazer se traduz por uma dimensão privilegiada da expressão humana dentro de um tempo conquistado, materializada através de uma experiência pessoal criativa, de prazer e que não se repete no tempo/espaço, cujo eixo principal é a ludicidade. Ela é enriquecida pelo seu potencial socializador e determinada, predominantemente, por uma grande motivação intrínseca e realizada dentro de um contexto marcado pela percepção de liberdade. É feita por amor, pode transcender a existência e, muitas vezes, chega a aproximar-se a um ato de fé. Sua vivência está relacionada diretamente às oportunidades de acesso aos bens culturais, os quais são determinados, via de regra, por fatores sócio-político-econômicos e influenciados por fatores ambientais” (Bramante, 1998, 1).

Diversos fatores chamam a atenção no conceito de Bramante: a) utiliza a expressão “experiência” ao invés de “atividade” (esta última, para ele, estaria mais afeta ao conceito de recreação); b) quando fala em “potencial socializador”, Bramante reforça a idéia de uma relação dialética entre o indivíduo e o ambiente; c) ao se referir a “amor”, deixa claro que está tratando daquilo que se faz como “amador” – o que ama o que faz – e não como “profissional calculista”.

Já Christianne Werneck, coordenadora pedagógica do Centro de Estudos de Lazer e Recreação da UFMG e editora da revista *Licere*, conclui que:

“enquanto uma prática social relacionada às diferentes dimensões de nossa sociedade (tais como o trabalho, a economia, a educação e a política), compreendo o lazer em duas perspectivas: *como um direito social*, em princípio, proveniente das conquistas dos trabalhadores por um tempo legalmente regulamentado; e *como uma 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” (Werneck, 2000: 132).

Merece destaque a ressalva que a autora faz a respeito da ludicidade. Para ela, o lúdico é um componente da cultura, e como tal, muito mais amplo que o próprio lazer. Quanto ao caráter do lazer como *direito social*, Werneck enfatiza que, embora os tempos institucionalizados não garantam uma vivência qualitativa do lazer, ao concebê-lo do ponto de vista *histórico-social* não é possível desvinculá-lo das lutas por esse direito, socialmente enraizado na categoria *tempo*. Só com esse cuidado é possível se caminhar na direção de garantir o lazer como direito de todos e não como privilégio de poucos.

Essa, segundo a autora, é uma tarefa para toda a sociedade:

“Somente a luta política pode ser capaz de superar os limites que cerceiam o nosso avanço. Se, por um lado, o lazer reproduz questões ideológicas, por outro, pode tornar-se valioso recurso para a construção de um novo bloco histórico. Para isso, é fundamental adquirir uma compreensão mais lúcida e profunda do seu processo de construção em nossa realidade, destacando-se os significados, as relações estabelecidas com a recreação e as perspectivas teórico-práticas de desenvolvimento que se abrem em nosso meio. Essa é, contudo, uma responsabilidade coletiva” (Werneck, 2000: 148).

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. Quanto aos fins

A pesquisa realizada sobre as AABBs é descritiva e explicativa. Descritiva, porque expõe características do processo administrativo das AABBs, além de estabelecer correlações entre variáveis da administração dessas entidades; e é explicativa porque procura esclarecer os fatores que contribuem de fato para o sucesso na gestão dos clubes.

5.2. Quanto aos meios

Foram utilizadas pesquisas de campo, documental e bibliográfica: *de campo*, para identificar as práticas gerenciais efetivamente adotadas, compreender a demanda dos associados, verificar o relacionamento dos administradores do BB com as AABBs; *documental*, uma vez que foram consultados documentos dos clubes e da Fenabb, como: planejamento estratégico, atas de reuniões, circulares, veículos de comunicação, regulamentos, comunicados aos associados; programação anual; e *bibliográfica*, utilizando-se livros, artigos, teses, dissertações, além de pesquisas em *sites* na Internet.

5.3. Universo e amostra

O universo da pesquisa é composto por 1.267 AABBs. Foram escolhidas como amostra 200 AABBs, pelo critério de estratificação não proporcional (Vergara, 2000: 51). Foram considerados o porte e a localização geográfica das associações. Não optamos pelo critério de proporcionalidade por ser extremamente difícil assegurar, a priori, quem devolveria preenchidos os questionários da pesquisa.

5.4. Sujeitos

Foram consultados na pesquisa: 200 presidentes dos Conselhos de Administração das AABBs; 200 gerentes gerais de agências do BB responsáveis pelo relacionamento com as respectivas AABBs; e uma amostra de 500 associados do clube, escolhidos por critério aleatório.

5.5. Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) *pesquisa bibliográfica* em livros, periódicos, textos na Internet, teses, dissertações.

Procurou-se uma melhor compreensão sobre assuntos como administração de clubes, administração esportiva, terceiro setor, projetos sociais e comunitários, sociologia do esporte, gestão com pessoas, gestão pública, cidadania, lazer, cultura brasileira, qualidade de vida, trabalho e sociedade, flexibilidade organizacional, liderança;

- b) *pesquisa documental* nos arquivos das AABBs, dos Cesabbs e da Fenabb;
- c) *pesquisa de campo* com questionários estruturados, fechados: um para *associado de AAB* (Anexo A); um para *administrador do Banco do Brasil* (Anexo B); um para *dirigente de AAB* (Anexo C). Os questionários foram enviados e recebidos pela Internet. Retornaram preenchidos 60 questionários de presidentes de AABs (30% dos consultados), 27 de administradores do BB (13,5% dos consultados) e 53 de associados dos clubes (10,6% dos consultados).

5.6. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Quantitativamente, foram utilizados procedimentos estatísticos.

Antes de descrever a análise qualitativa efetuada, vale esclarecer que o autor deste trabalho preside a Fenabb – Federação Nacional das Associações Atlético Banco do Brasil, desde 1998. Vive, portanto, no seio do Sistema AAB. Por isso, não há como falar em neutralidade absoluta. Como sustenta Sylvia Constat Vergara, ao descrever o método fenomenológico:

“... o Homem não é uma tábula rasa: logo, suas crenças, suas suposições, seus paradigmas, seus valores estão presentes no olhar que lança ao fenômeno estudado. Com base em sua história de vida, ele busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado, tirar-lhe uma radiografia” (Vergara, 2000: 13).

Embora reconhecendo a importância dos aspectos fundamentais do método fenomenológico, não nos limitaremos a ele. Levaremos em conta também o método dialético, que considera o constante fluxo e transformação das coisas e das pessoas. Não há como negar que “a sociedade constrói o homem e, ao mesmo tempo, é por ele construída” (Vergara, 2000: 13).

É sob este prisma que procederemos a análise e interpretação qualitativa dos dados coletados.

5.7. Limitações do método

A metodologia escolhida apresenta alguns limites que merecem reflexão:

- a) como o universo de AABBs é razoavelmente grande e o tempo disponível para o término da dissertação foi restrito, tivemos que limitar a consulta a cerca de 16% do universo de 1.267 clubes;
- b) pela dificuldade já prevista no tocante ao controle dos questionários que seriam devolvidos, a amostra que ao final dos trabalhos foi colhida não ficou idealmente balanceada do ponto de vista do porte das AABBs e da representatividade das regiões brasileiras; no entanto, foi possível assegurar a presença de questionários – de cada um dos três segmentos pesquisados – de todas as regiões do País e de todos os portes de AABBs;
- c) o acesso aos documentos de cada associação foi feito com significativa dificuldade, considerada a inexistência de alguns deles (como planejamento estratégico) e tendo em vista obstáculos naturais para disponibilização dos

mesmos – como, por exemplo, a distribuição espacial das associações e os problemas de organização interna que atingem muitas AABBs;

- d) o fato deste pesquisador ser dirigente da Fenabb, entidade que coordena o Sistema AABB, pode facilitar a compreensão de alguns fenômenos, mas também pode ter contaminado a análise dos dados coletados, em que pese todos os esforços feitos na busca do rigor científico. De qualquer forma, o fenômeno ocorreria em maior ou menor grau com qualquer pesquisador, uma vez que a teoria crítica

“... reconhece que a pesquisa é impossível de ser desinteressada em uma sociedade em que os homens não são autônomos. O pesquisador é sempre parte do objeto que estuda, principalmente se este objeto é social. Sua percepção está condicionada por categorias sociais sobre as quais não se pode sobrepor” (Tenório, 1998: 10).

- e) apesar da escolha do método dialético para análise qualitativa dos dados, considerado o volume de material a ser coletado e tratado, fomos forçados a optar por uma maioria de questões fechadas no questionário; no entanto, três questões em cada modelo de questionário e os demais dados pesquisados (circulares, jornais internos, comunicados aos associados, etc.) não sofreram esta forma de limitação.

Vale registrar, por fim, que as dificuldades encontradas para acesso a dados das AABBs, bem como para assegurar a participação de todos os sujeitos pesquisados, por si só já denotam as precárias condições administrativas que envolvem a rede de clubes.

6. O SISTEMA AABB

Entende-se por Sistema AABB o conjunto de entidades que administram os assuntos ligados aos clubes fundados por funcionários do Banco do Brasil. Compreende as 1267 AABBs – Associações Atléticas Banco do Brasil⁵; os 27 Cesabbs – Conselhos Estaduais de AABB; e a Fenabb – Federação Nacional das AABBs.

6.1. AABB

As AABBs mais antigas foram criadas há mais de 70 anos. De porte bastante diversificado, estão espalhadas por todos os estados brasileiros. Há clubes com cerca de 10 mil associados, como o da cidade de São Paulo, e outros com menos de 100. Praticamente todas as AABBs possuem sócios não-funcionários do Banco do Brasil. Em muitas delas, o percentual de associados de fora dos quadros do BB é superior a 90 por cento.

Cada AABB é uma entidade com vida jurídica própria. Tem estatuto, contabilidade, orçamento e diretoria independentes das demais. Há um modelo padrão de estatuto seguido por todos os clubes, com adaptações locais que só podem ser feitas quando autorizadas pelo

⁵ Ai incluído o Satélite Esporte Clube, de Itanhaém – SP, que é um clube semelhante às demais AABBs mas que mantém o nome citado por razões históricas. Trata-se de uma entidade fundada em 1935 por funcionários do Banco do Brasil que eram impedidos de se associar às AABBs (como, por exemplo, contínuos e negros).

Banco do Brasil. Os poderes comuns a todas as agremiações são a Assembleia Geral (composta pelo conjunto de associados); o Conselho Deliberativo; o Conselho de Administração; e o Conselho Fiscal. A duração dos mandatos varia entre dois e três anos. Os cargos de presidente e vice-presidentes das áreas administrativa e financeira só podem ser exercidos por funcionários do BB, da ativa ou aposentados. Os demais cargos podem ser preenchidos por outras categorias de sócios, desde que não haja proibição expressa nos estatutos, decorrente de decisão da Assembleia Geral.

No Conselho Fiscal das AABBs há um integrante indicado pelo Banco do Brasil, com direitos e deveres iguais aos outros três membros eleitos pela AGO – Assembleia Geral Ordinária. A AGO também elege, por voto direto, os integrantes do Conselho Deliberativo e o presidente do Conselho de Administração. Este último indica os nomes dos vice-presidentes para homologação do Conselho Deliberativo.

O Banco do Brasil, até 1990, concedia recursos para a construção e reforma de clubes. Além disso, contribuía para as AABBs com parcela mensal igual à arrecadada dos associados. Por força de determinação legal, o BB foi obrigado a deixar de dar essa contribuição. Atualmente a Fenabb, indicada como estipulante do seguro Ouro Vida (o seguro de vida do BB), é quem destina recursos às associações atléticas, como se verá no tópico 6.3 adiante.

As receitas de mensalidades dos sócios têm sido cada vez menos suficientes para sustentar as atividades dos clubes. Daí decorre a necessidade de se administrar as AABBs como verdadeiras empresas. O mercado em que elas atuam é um dos mais promissores do mundo: lidam com temas como cultura, esporte, educação, cidadania, saúde, qualidade de vida, turismo. Além de servir aos associados, essas atividades podem gerar excelentes negócios que, por sua vez, podem contribuir para dar sustentação à própria razão de ser das associações.

6.2. Cesabb

Cesabb é o Conselho Estadual de AABB. É constituído por uma Diretoria Executiva, um Conselho Fiscal e por Conselheiros Regionais. Estes últimos têm um papel deliberativo. A responsabilidade por administrar o Conselho Estadual é de todos os seus integrantes, conforme previsto nos estatutos. Cabe ao presidente do Cesabb a coordenação deste trabalho.

O órgão máximo do Cesabb é a Assembleia Geral, formada pelas AABBs da respectiva Unidade Federativa. Entre as principais atribuições da Assembleia Geral estão a eleição dos dirigentes do Conselho Estadual (a cada três anos), o exame das contas e a aprovação de alterações no Estatuto, no Regimento Interno e no Regulamento de Eleições do Cesabb.

A principal tarefa do Cesabb é coordenar a integração *entre* as AABBs do respectivo estado; e *das* AABBs com o Banco do Brasil, com a Fenabb e com a sociedade. Além disso, os presidentes dos Cesabbs também fazem parte do Conselho Consultivo da Fenabb (que no tópico 6.3 tem suas atribuições descritas). Nesta condição, participam de reuniões semestrais com a diretoria da Federação, quando podem apresentar reivindicações, críticas e sugestões das AABBs de sua jurisdição. Para evitar que sejam levadas à Fenabb propostas de caráter unicamente pessoal é importante uma competente e adequada comunicação dos Cesabbs com os clubes jurisdicionados.

Os Conselheiros Regionais, eleitos em cada micro-região do estado, são co-responsáveis pela orientação que o presidente do Cesabb presta às AABBs. Participam da elaboração do orçamento do Conselho Estadual, dão sugestões sobre a criação de novos

programas da Fenabb, escolhem democraticamente as sedes das Jornadas Esportivas Micro-regional e Estadual. Para participar desses trabalhos, contam com verbas específicas no orçamento do Cesabb, que deve ser elaborado com a participação dos próprios Conselheiros Regionais.

6.3. Fenabb

A Fenabb é a Federação Nacional das Associações Atlético-Banco do Brasil. Foi fundada em 1977. Tem como missão integrar e impulsionar as atividades do chamado Sistema AABB, contribuindo para que os clubes alcancem seus objetivos junto aos associados, ao Banco do Brasil e às comunidades.

Os principais poderes da Federação são: Assembleia Geral, formada por todas as AABBs; Diretoria Executiva, integrada por um presidente e quatro vice-presidentes, todos funcionários do BB; Conselho Consultivo, constituído por todos os presidentes dos Cesabbs; e Conselho Fiscal, que possui três membros titulares e três suplentes. Está sendo estudada a criação de um Conselho Deliberativo.

A Assembleia Geral tem como principais atribuições eleger o presidente da Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal da Federação, a cada três anos; e votar as propostas de modificação estatutária.

A Diretoria Executiva é responsável pela gestão do dia-a-dia da Federação. Administra as finanças e o patrimônio da entidade. Elabora o orçamento e a programação anual. Faz a ligação das AABBs e Cesabbs com a direção do Banco do Brasil. Analisa os pedidos de auxílio enviados pelas filiadas. Realiza parcerias negociais visando a gerar novas receitas para o Sistema AABB. Investe na capacitação do conjunto de dirigentes.

O Conselho Consultivo participa da elaboração dos programas a serem colocados à disposição das AABBs; oferece sugestões para o orçamento da Fenabb; analisa o relatório de atividades da Federação. Enfim, assessora a Diretoria Executiva nos principais assuntos de interesse dos clubes.

O Conselho Fiscal acompanha o desempenho econômico-financeiro da Federação, verificando a adequação dos registros contábeis e emitindo pareceres sobre os demonstrativos financeiros.

A principal fonte de recursos da Federação vem da estipulação do seguro de vida do BB, o Ouro Vida. Com essa receita, cerca de 20 programas são colocados à disposição das AABBs. O principal veículo utilizado para essa divulgação é uma apostila com a Programação Anual. São oferecidos eventos nas áreas esportiva, cultural, socioeducativa e financeira. Todas as AABBs são tratadas pela Federação com direitos e deveres iguais. A principal diretriz da Fenabb neste sentido é: em condições iguais, atendimento absolutamente igual, não se negando a uma AABB o que se concede à outra. O mesmo vale em sentido contrário: não se dá a uma associação o que não pode ser oferecido a todas que apresentem condições similares.

6.4. A racionalidade das AABBs

As AABBs são organizações que têm na sua origem a obrigação filosófica de serem socialmente responsáveis. Ou seja, suas missões, objetivos e ações deles decorrentes devem ser operacionalizados levando-se em conta que “tudo que a entidade faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo consumidores e empregados e até a comunidade e o meio ambiente” (Correa e Ferreira, 2000: 2). Isso é diferente da visão de “responsabilidade social das organizações como a oferta de um ou outro programa

assistencialista, com a finalidade de meramente melhorar a imagem institucional” (Correa e Ferreira, 2000: 2) Tendo esse cenário como fundo, as AABBs exercem – coadjuvando a atuação da Fundação Banco do Brasil (FBB) – o papel de “braço social” do BB. O Programa Integração AABB-Comunidade⁶ é um exemplo disso.

Por outro lado, em virtude de precisar perseguir a sua auto-sustentação financeira, as AABBs também exibem uma considerável “vertente empresarial”. Ou seja, se estruturam combinando aspectos administrativos típicos do terceiro setor com aspectos administrativos do segundo setor, voltando-se – senão para a obtenção de lucro – para a conquista de resultados que viabilizem os programas a serem oferecidos aos associados.

Considerando este contexto é que serão analisados os dados coletados na pesquisa de campo e que, paralelamente, será discutida a *ação gerencial* praticada nas AABBs.

⁶ Coordenado pela Fenabb e pela Fundação Banco do Brasil, oferece, no espaço físico das AABBs, três vezes por semana, atividades esportivas, artísticas, de lazer e complemento pedagógico a crianças e adolescentes de 7 a 17 anos de idade, de famílias de baixa renda, matriculados na rede pública de ensino.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

7.1. Tempo de associado e de dirigente, frequência e promoção de eventos de interesse do BB na AABB

Foi perguntado aos associados de AABB e aos administradores do Banco do Brasil o tempo que tinham como sócios do clube. As respostas podem ser vistas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Tempo de associado da AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB
Menos de 1 ano	4%	0%
De 1 a 3 anos	0%	0%
De 3 a 5 anos	2%	0%
Mais de 5 anos	92%	85%
Em branco	2%	0%
Não sou associado	0%	15%

Como se vê, a grande maioria dos associados (92%) está ligada à AABB há mais de cinco anos, configurando um público com considerável grau de tradicionalismo. Isso pode ser bom na medida em que possa significar um sentido de fidelização dos frequentadores. Mas também pode ser um sinal de alerta em relação à necessidade de renovação e aumento do quadro social.

Em relação aos gerentes do Banco do Brasil, é mais compreensível o total de 85% que são sócios há mais de cinco anos. Raramente um funcionário do BB chega a um posto de gerente de agência antes desse tempo de empresa. Mas chama a atenção o fato de que 15% deles admitem que não são associados da AABB (vale lembrar que a pesquisa com este segmento foi realizada com administradores do BB de cidades que têm AABB). O dado de alguma forma confirma as queixas verbais dos dirigentes dos clubes de que falta um maior comprometimento dos gestores do BB com as AABBs.

Quanto ao tempo de atuação como dirigentes de AABB, foram colhidos os seguintes dados:

Tabela 2 – Tempo de dirigente de AABB

Alternativas	Dirigente AABB
Menos de 1 ano	27%
De 1 a 3 anos	15%
De 3 a 5 anos	17%
Mais de 5 anos	41%

O maior contingente de respostas (41%) é de dirigentes que estão há mais de cinco anos à frente das AABBs. O dado demonstra que uma grande quantidade de gestores dos clubes prolonga seu tempo de atuação nas diretorias. É interessante notar que cinco anos atrás não havia oferta de treinamentos específicos sobre administração de entidades de esporte e lazer. E que, apesar dessa dificuldade, um bom número de administradores das AABBs ainda continua no cargo. Por outro lado, merece destaque o fato de 27% dos dirigentes dos clubes terem menos de um ano nos cargos. Numa perspectiva, isso pode representar um sinal de saudável renovação dos quadros diretivos. Mas também pode confirmar os depoimentos verbais dos dirigentes das associações de que, em muitas cidades, a gestão das AABBs é algo

indesejável – seja por trazer transtornos à carreira funcional no Banco do Brasil, seja pela falta de apoio e incentivos para realizar o trabalho. Nessa situação, gerir o clube é encarado como uma espécie de tributo que deve ser “pago” pelos funcionários do BB em forma de rodízio. Como os empregados com mais de tempo de empresa já podem ter cumprido tal missão, o desafio passa então para os novos funcionários, que mal tomam posse no Banco do Brasil e já são “eleitos” para administrar a AABB.

No tocante à frequência aos clubes, foram obtidas as seguintes respostas de associados e gerentes do Banco do Brasil (a pergunta não foi feita aos dirigentes do clube no pressuposto de que, por força do cargo, este grupo é assíduo na AABB):

Tabela 3 – Frequência de visita à AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB
3 ou mais vezes por semana	2%	7%
Pelo menos 1 vez por semana	21%	55%
Pelo menos 1 vez nos últimos 30 dias	26%	30%
Há mais de 1 mês não frequento a AABB	19%	0%
Há mais de 1 ano não frequento a AABB	32%	4%
Em branco	0%	4%

É relevante que 62% dos administradores do BB afirmem frequentar a AABB todas as semanas e 92% todos os meses. Como 15% deles admitiram não ser sócios dos clubes, conclui-se que pelo menos metade desse contingente também frequenta a AABB, possivelmente impulsionados pela função que exercem no Banco do Brasil. Enquanto isso, deve merecer a preocupação dos dirigentes das associações o fato de que 51% dos associados diz estar há mais de mês sem ir ao clube, e, mais grave ainda, que um terço do corpo social não frequenta a AABB há mais de ano. Conhecer os motivos dessa ausência é passo indispensável para o sucesso na gestão das entidades.

Quanto à promoção de atividades de interesse do Banco do Brasil nas AABBs, os dirigentes dos clubes e os gestores do BB assim se posicionaram:

Tabela 4 – Promoção de eventos de interesse do BB na AABB

Alternativas	Dirigente AABB	Administrador BB
Sim, com frequência	33%	52%
De vez em quando	62%	30%
Não	5%	18%

Para os dois segmentos respondentes o uso das instalações da AABB para a realização de eventos de interesse do BB é importante: para os gerentes do Banco do Brasil, trata-se de um diferencial mercadológico, uma possibilidade a mais de aproximação e fidelização de clientes, além de transmissão de imagem positiva junto à sociedade; para os dirigentes das AABBs, é uma forma de conquistar maior envolvimento e apoio do Banco do Brasil, aumentando as chances de êxito na gestão. Por isso, chama a atenção as disparidades das respostas: a maioria dos gestores do BB (52%) diz que promove eventos de interesse do Banco nas AABBs com frequência; já a maioria dos dirigentes dos clubes (62%) afirma que isso ocorre apenas de vez em quando. E enquanto somente 5% dos gestores das AABBs admite que não realiza tais atividades, 18% dos gerentes do BB declara a não utilização dessa possibilidade.

Quanto à iniciativa pela promoção dos eventos de interesse do Banco do Brasil nas AABBs, a maioria das respostas deixa claro que o trabalho é coletivo: 62% dos dirigentes de AABB afirmam que a iniciativa envolve tanto o clube quanto os gestores do BB:

Tabela 5 – Iniciativa pelos eventos de interesse do BB nas AABBs

Alternativas	Dirigente AABB
Costuma ser da AABB	25%
Costuma ser do gerente do Banco do Brasil	10%
Costuma ser conjunta da AABB e do gerente do BB	62%
Em branco	3%

7.2. Qualidade da experiência de lazer na AABB

Em relação à qualidade da experiência de lazer proporcionada pela AABB, os resultados foram os seguintes:

Tabela 6 – Qualidade da experiência de lazer oferecida pela AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB	Dirigente AABB
Muito boa	30%	41%	21%
Boa	66%	55%	70%
Ruim	4%	4%	7%
Muito ruim	0%	0%	2%

Dois aspectos merecem destaque nas respostas. Primeiro, que a maioria de respondentes dos três segmentos entende que a experiência de lazer no clube tem sido *boa*. Segundo, que enquanto 30% dos associados e 41% dos administradores do BB avaliam as respectivas experiências de lazer como *muito boa*, apenas 21% dos dirigentes de AABB entendem que a qualidade do lazer oferecida pelo clube merece essa conceituação. Ou seja, na atribuição do conceito *muito boa*, a auto-avaliação dos dirigentes da AABB é mais rigorosa que a opinião dos associados e dos administradores do BB. Apesar disso poder significar baixa auto-estima do corpo diretivo da associação, também representa preocupação em fazer mais pelo quadro social da entidade.

Na seqüência, foi perguntado aos três segmentos pesquisados sobre o que contribui para uma experiência de lazer na AABB ser positiva. Cada respondente podia indicar até três das alternativas oferecidas. Por isso o total das respostas extrapola 100%. Os associados responderam com a seguinte ordem de prioridade:

**Tabela 7 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva
– Visão do Associado**

Ordem	Fatores	Percentual
1	A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.	72%
2	A AABB é muito bem localizada.	51%
3	A AABB tem estado limpa e bem cuidada.	23%
3	Na AABB encontro pessoas interessantes.	23%
5	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.	21%
5	A AABB oferece atividades para toda a família.	21%
7	A AABB realiza eventos que são de meu interesse.	17%
8	A AABB me parece muito bem administrada.	13%
9	Os dirigentes da AABB atuam de forma coletiva e sintonizada.	9%
10	Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para conduzir o clube.	8%
10	Os serviços oferecidos na AABB são de boa qualidade.	8%
12	Percebo um apoio satisfatório dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.	6%
13	Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.	4%
14	A programação oferecida é bem divulgada.	2%
15	A AABB participa de ações voltadas para a cidadania.	0%

Como se vê, o fator mais citado foi a AABB ter *instalações físicas atrativas e de boa qualidade*. É de se ressaltar que essa alternativa também foi a primeira colocada junto aos segmentos de administradores do BB e dirigentes de AABB. Em segundo e terceiro lugares, para os associados, apareceram a *localização* e o *estado de conservação* da sede da AABB, fatores igualmente relacionados às instalações físicas. Em penúltimo lugar ficou a *divulgação dos eventos* pela AABB. E, em último, sem nenhum assinalamento entre todos os associados pesquisados, ficou a *participação da AABB em ações voltadas para a cidadania*. O posicionamento desse dois últimos fatores na visão dos associados será comparado mais à frente com a visão dos demais segmentos.

Ainda sobre a visão dos associados, constata-se que, quando eles tiveram oportunidade de citar os pontos fortes da AABB de forma aberta (conforme Tabela 8), demonstraram

coerência com as respostas da tabela anterior, ou seja, apareceram nas quatro primeiras posições fatores ligados às instalações e espaços físicos da AABB:

Tabela 8 – Pontos fortes da AABB – Visão do Associado

Ordem	Fatores	Percentual
1	Localização da sede.	45%
2	Qualidade das instalações físicas.	43%
3	Ambiente agradável.	22%
4	Espaço físico privilegiado.	15%
4	Variedade de atrações.	15%
6	Encontro com colegas.	13%
6	Eventos esportivos oferecidos.	13%

Na visão dos administradores do BB, a principal razão que faz a experiência de lazer na AABB ser positiva continua sendo a *qualidade das instalações físicas* do clube, conforme se vê na Tabela 9:

Tabela 9 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva – Visão do Administrador do BB

Ordem	Fatores	Percentual
1	A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.	74%
2	A AABB realiza eventos que são de meu interesse.	41%
3	A AABB oferece atividades para toda a família	37%
4	Na AABB encontro pessoas interessantes.	33%
5	A AABB participa de ações voltadas para a cidadania.	26%
6	A AABB é muito bem localizada.	22%
6	A AABB me parece muito bem administrada.	22%
6	A administração local do Banco do Brasil oferece apoio satisfatório aos dirigentes da AABB.	22%
9	Os serviços oferecidos na AABB são de boa qualidade.	15%
10	Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.	8%
11	Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.	4%
11	A diretoria da AABB atua de forma coletiva e sintonizada.	4%
11	A AABB tem estado limpa e bem cuidada.	4%
11	A programação oferecida é bem divulgada.	4%
15	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.	0%

Também vale o registro que a *divulgação da programação da AABB* segue em penúltimo lugar entre as alternativas oferecidas. Mas já se nota um crescimento da importância do fator *apoio da administração do Banco do Brasil*. Outra novidade é que a *participação da AABB em atividades voltadas para a cidadania* alcança, com os administradores do BB, a sua melhor colocação (5^o lugar) na ordem de relevância.

E guardando coerência com as respostas anteriores, nas opiniões abertas sobre pontos fortes da AABB, os administradores colocam em segundo lugar os *serviços comunitários oferecidos*. Ainda nas respostas abertas deste segmento, surge pela primeira vez uma preocupação com *lazer e cultura para os associados*, conforme se percebe na Tabela 10:

Tabela 10 – Pontos fortes da AABB – Visão do Administrador do BB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Boa infra-estrutura.	44%
2	Serviços comunitários oferecidos.	33%
3	Ambiente familiar.	30%
4	Lazer e cultura para os associados.	22%
5	Boa organização.	15%
6	Diversidade de opções de lazer.	11%
6	Propicia relacionamento de funcionários e familiares.	11%

Quanto à visão dos dirigentes de AABB, os resultados da escolha entre as alternativas oferecidas manteve as *instalações físicas do clube* como o principal fator a contribuir para que a experiência de lazer seja positiva, conforme se constata na Tabela 11:

**Tabela 11 – Razões que fazem a experiência de lazer ser positiva
– Visão do Dirigente de AABB**

Ordem	Fatores	Percentual
1	A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.	57%
2	A AABB realiza eventos que são de meu interesse.	43%
3	A AABB é muito bem localizada.	38%
4	A AABB conta com apoio satisfatório dos administradores do BB da cidade.	22%
4	A AABB tem estado limpa e bem cuidada.	22%
6	Os dirigentes da AABB atuam de forma coletiva e sintonizada.	18%
7	A AABB me parece muito bem administrada.	17%
8	A AABB oferece atividades para toda a família.	15%
9	A AABB participa de ações voltadas para a cidadania.	13%
10	Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para conduzir o clube.	12%
10	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.	12%
12	Os serviços oferecidos na AABB são de boa qualidade.	10%
13	A AABB é frequentada por pessoas interessantes.	7%
14	A programação oferecida pela AABB é bem divulgada.	5%
15	Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.	3%

Também se observa, na visão dos dirigentes de AABB, uma valorização maior do *apoio dos administradores do BB*, agora em 4º lugar, com 22%. A *participação em ações de cidadania* cai para a 9ª posição e a *divulgação da programação oferecida pela AABB* segue em penúltimo lugar, uma unanimidade entre os três segmentos.

Outros dois fatores merecem comentário globalizado: a *capacitação profissional dos dirigentes e dos funcionários da AABB*. Para os três públicos pesquisados, esses dois fatores ocupam posições pouco relevantes como contribuintes para que a experiência de lazer na AABB seja positiva. A *capacitação dos dirigentes dos clubes* ocupa a 10ª colocação na visão dos associados, a 11ª na visão dos administradores do BB e a 10ª na visão dos próprios dirigentes de AABB; já a *capacitação dos funcionários dos clubes* ocupa o 13º lugar para os associados, o 10º para os administradores do BB e o 15º (último posto) para os dirigentes de

AABB. Mais à frente vai-se examinar como esses fatores podem fazer a experiência de lazer na AABB ser negativa.

Guardando coerência com as informações da Tabela 11, os pontos fortes das associações citados livremente pelos dirigentes de AABB retratam uma valorização das *instalações físicas das associações*; e mostram uma preocupação com a *integração entre a AABB, o Banco do Brasil e a comunidade* (5^o lugar, com 12%).

Tabela 12 – Pontos fortes da AABB – Visão do Dirigente de AABB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Localização da sede.	35%
2	Qualidade das instalações físicas.	33%
3	Espaço físico privilegiado.	13%
3	Atividades de lazer e esportivas oferecidas.	13%
5	Opções de lazer para toda a família.	12%
5	Integração entre a AABB, o Banco do Brasil e a comunidade.	12%
5	Atuação e relacionamento social da diretoria da AABB.	12%

Também foi perguntado aos três segmentos pesquisados o que faz uma experiência de lazer na AABB ser negativa. A Tabela 13 traz, primeiramente, as respostas dos associados:

Tabela 13 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa – Visão do Associado

Ordem	Fatores	Percentual
1	A programação oferecida é mal divulgada.	38%
2	Os eventos realizados pela AABB não são de meu interesse.	34%
3	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.	32%
4	Percebo falta de apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.	25%
5	Nem todos os dirigentes da AABB cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada.	15%
5	A AABB tem estado suja e mal cuidada.	15%
7	A AABB não oferece atividades para toda a família.	11%
7	Os dirigentes da AABB são mal capacitados profissionalmente para conduzir o clube.	11%
7	A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas ao exercício da cidadania.	11%
10	A AABB é mal localizada.	9%
10	A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.	9%
10	Os funcionários da AABB são mal capacitados profissionalmente para atuar no clube.	9%
10	A AABB é mal administrada.	9%
14	Os serviços oferecidos pela AABB são de baixa qualidade.	8%
15	Não gosto das pessoas que freqüentam a AABB.	4%

A primeira coisa que salta aos olhos: o fator considerado como o que mais contribui para a experiência ser negativa é a *má divulgação dos eventos da AABB*, com 35% das respostas. Ou seja, o diálogo com o associado evidencia-se precário. Talvez por isso mesmo apareça em segundo lugar o fato de os *eventos realizados pela AABB não serem de interesse do associado*. Como é de se presumir que uma diretoria do clube não programa um evento tendo convicção que o mesmo não agrada ao associado, infere-se que a AABB deve elaborar sua programação sem ouvir adequadamente o seu público.

Também aparecem em destaque como fatores negativos, na visão dos associados, o *mau atendimento dos funcionários do clube* e a *falta de apoio dos administradores do Banco do Brasil*.

Nos fatores citados livremente pelos associados como pontos fracos da AABB (conforme Tabela 14), surge em primeiro lugar a *precariedade das instalações*. Não fosse o baixo percentual de citação (17%), poderia significar falta de coerência com as respostas dadas a respeito de fatores positivos e pontos fortes da AABB, justamente relacionados à qualidade das instalações físicas. Mas como houve uma grande diluição das opiniões sobre pontos fracos, pode perfeitamente não haver coincidência entre os respondentes que valorizaram as instalações físicas dos clubes e os que apontam a sua precariedade.

Merece ênfase também o fato de aparecerem como pontos fracos (Tabela 14) três itens ligados ao relacionamento da AABB com os associados: *falta de ações para envolver o sócio*; *pouca informação sobre os eventos*; e *centralização de poderes*. Isso denota ausência de uma ação gerencial de caráter dialógico.

Tabela 14 – Pontos fracos da AABB – Visão do Associado

Ordem	Fatores	Percentual
1	Instalações precárias	17%
1	Falta de ações para envolver o associado	17%
3	Pouca informação sobre os eventos	15%
4	Centralização de poderes	13%
5	Falta opções de lazer	12%
5	Administração deficiente	12%

Dentre os fatores que contribuem para tornar negativa a experiência de lazer vivenciada na AABB, na *visão dos administradores do BB*, aparece mais uma vez, agora em terceiro lugar, com 26%, a *má divulgação da programação* oferecida pelo clube, conforme pode-se ver na Tabela 15:

**Tabela 15 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa
– Visão do Administrador do BB**

Ordem	Fatores	Percentual
1	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.	37%
2	Os funcionários da AABB são mal capacitados profissionalmente para atuar no clube.	30%
3	A programação oferecida é mal divulgada.	26%
3	Nem todos os dirigentes da AABB cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada	26%
5	A AABB é mal localizada.	22%
5	A AABB é mal administrada.	22%
7	A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.	19%
8	A AABB não oferece atividades para toda a família.	15%
9	A AABB tem estado suja e mal cuidada.	11%
10	Os eventos realizados pela AABB não são de meu interesse.	8%
10	Os serviços oferecidos pela AABB são de baixa qualidade	8%
10	A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas ao exercício da cidadania.	8%
13	Falta apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.	4%
14	Os dirigentes da AABB são mal capacitados profissionalmente para conduzir o clube.	0%
15	Não gosto das pessoas que freqüentam a AABB.	0%

Outros fatores que merecem reflexão, analisada a opinião dos administradores do BB, são o *atendimento* e a *capacitação profissional dos funcionários da AABB*. Vale lembrar que, dentre os fatores considerados positivos para a experiência de lazer, os administradores atribuíram a 10ª colocação à capacitação dos funcionários e a 15ª (última) ao atendimento prestado pelos funcionários da AABB. Agora, dentre os fatores negativos, o *atendimento* aparece em primeiro lugar, com 37%, e a *falta de capacitação dos funcionários* surge em segundo, com 30%. Ou seja, se ambos não são considerados pelos administradores do BB como fatores capazes de proporcionar uma experiência de lazer positiva, apresentam potencial explosivo para tornar a mesma experiência negativa.

O diagnóstico é confirmado pelas respostas abertas sobre os pontos fracos da AABB, na qual os administradores do BB colocam em primeiro lugar, com 26% das respostas, os *funcionários mal qualificados* (conforme Tabela 16). Também aparecem entre os pontos

fracos o *desequilíbrio financeiro* (22%) e, mais uma vez, fatores decorrentes da ausência de uma comunicação efetiva com os associados: *falta de atrações motivadoras* (26%), *centralização do poder* (15%) e *clube fechado para a comunidade* (15%).

Tabela 16 – Pontos fracos da AABB – Visão do Administrador do BB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Funcionários mal qualificados.	26%
1	Falta de atrações motivadoras.	26%
3	Desequilíbrio financeiro.	22%
4	Centralização de poderes.	15%
4	Fechada para a comunidade.	15%
4	Falta de conservação do patrimônio.	15%

Por sua vez, os *dirigentes de AABB* fizeram a seguinte priorização dos fatores que podem contribuir para tornar a experiência de lazer negativa:

Tabela 17 – Razões que fazem a experiência de lazer ser negativa – Visão do Dirigente de AABB

Ordem	Fatores	Percentual
1	A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.	35%
2	Nem todos os dirigentes da AABB cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada.	32%
3	Falta apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.	30%
4	A AABB não oferece atividades para toda a família.	23%
5	A AABB é mal localizada.	17%
6	O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.	13%
7	Os eventos realizados pela AABB não são de meu interesse.	12%
7	Os dirigentes da AABB são mal capacitados profissionalmente para conduzir o clube.	12%
7	A programação oferecida pela AABB é mal divulgada.	12%
10	Os serviços oferecidos pela AABB são de baixa qualidade.	10%
11	Os funcionários da AABB são mal capacitados profissionalmente para atuar no clube.	8%
12	A AABB é mal administrada.	7%
12	A AABB tem estado suja e mal cuidada.	7%
14	A AABB é freqüentada por pessoas desagradáveis ou desinteressantes.	5%
15	A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas ao exercício da cidadania.	3%

A respeito desse resultado, algumas considerações se fazem pertinentes:

- a) enquanto os associados e administradores do BB colocam a *má divulgação da programação de eventos* como o principal ou um dos principais fatores para tornar a experiência de lazer negativa, os dirigentes de AABB o colocam apenas em 7º lugar, dando a ele um peso bem menor. Isso reforça a hipótese levantada anteriormente, de que os gestores abebanos não têm consciência adequada de que se comunicam precariamente com o seu público.
- b) os dirigentes de AABB colocam a *má qualidade das instalações físicas* como o principal fator para tornar a experiência de lazer negativa, com 35% das respostas. Esse elevado percentual representa dupla discrepância: primeiro, com os outros dois segmentos de público, uma vez que os associados apontam o fator como o 10º e os administradores do BB como o 7º causador de experiências de lazer negativas; segundo, é de certa forma contraditório com o assinalamento, pelo próprio segmento dos dirigentes de AABB, do mesmo fator como o 1º responsável por experiências de lazer positivas. Isso pode estar relacionado à baixa auto-estima dos gestores dos clubes, funcionando às vezes como explicação para qualquer fracasso gerencial.
- c) aparece em segundo lugar, com 32% das respostas, a *falta de engajamento e de sintonia entre dirigentes de AABB*. Isso poderia representar outra autocrítica dos gestores das associações. Mas, considerando-se que a resposta à pesquisa foi dada apenas por presidentes de AABBs, também pode significar uma denúncia do tipo: “Olha, estou sozinho na batalha e ainda tenho que administrar conflitos internos nas raras vezes que a diretoria se reúne”;

d) a *falta de apoio dos administradores do BB* aparece com força, com 30% das respostas, em terceiro lugar.

Ao se olhar para os pontos fracos apontados pelos dirigentes de AABB (Tabela 18, a seguir), depara-se com a *má localização da sede* e a *antiguidade das instalações* nos dois primeiros lugares. Se há coerência com o principal fator para tornar a experiência de lazer negativa, não guarda sintonia com o fato de que *instalações físicas atrativas e de boa qualidade* foi o fator mais citado como responsável por experiências de lazer positivas.

Ainda sobre os pontos fracos, os dirigentes de AABB citam pela primeira vez problemas financeiros: a *escassez de recursos para investimento* (inclusive para melhorar as instalações físicas) e a *má situação financeira* aparecem em 2^o e 6^o lugares, respectivamente. Também na 2^a colocação (conforme Tabela 18) está a *falta de apoio dos administradores do BB*, confirmando que o suporte dos gerentes do BB é considerado como fundamental para a gestão dos clubes na visão dos seus dirigentes.

Tabela 18 – Pontos fracos da AABB – Visão do Dirigente de AABB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Má localização da sede.	22%
2	Instalações físicas antigas.	17%
2	Administração ineficiente.	17%
2	Falta de apoio dos administradores do BB.	17%
2	Escassez de recursos para investimento.	17%
6	Má situação financeira.	15%

7.3. Comunicação, participação e estilos de gestão nas AABBs

Uma vez que a *divulgação dos eventos programados pela AABB* aparece como fator bastante problemático na gestão dos clubes, torna-se ainda mais relevante conhecer o

posicionamento direto dos três segmentos pesquisados sobre o assunto. Primeiramente, vejamos como os associados e administradores do BB vêem o tratamento dado pela AABB à questão, em comparação com a visão dos dirigentes dos clubes:

Tabela 19 – Grau de informação sobre a programação de eventos da AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB	Dirigente AABB
Não têm qualquer informação.	23%	0%	2%
Têm pouca informação.	49%	37%	30%
As informações que têm são suficientes.	28%	63%	65%
Em branco.	0%	0%	3%

Uma análise inicial mostra que o grau de informação que os administradores do BB dizem ter é bastante similar à crença dos dirigentes da AABB sobre o nível de informação que propiciam a seus associados. Um segundo olhar mostra algo mais preocupante: os associados da AABB, ao falar da informação que detêm sobre os eventos programados pela diretoria do clube, demonstram um conhecimento bem menor: nada menos que 72% deles dizem ter *pouca* (49%) ou *nenhuma* (23%) informação sobre a programação da AABB. Paralelamente, 65% dos gestores dos clubes crêem que seus sócios estão bem informados. Aqui fica patente que a comunicação que a AABB *pensa que faz* não chega aos destinatários. Isso é mais sério porque a falta de consciência sobre a existência de um problema praticamente impede a sua resolução.

Fenômeno semelhante se repete em relação à participação dos associados no processo de elaboração da programação da AABB, o que se pode verificar na Tabela 20:

Tabela 20 – Participação de associados na elaboração da programação da AABB

Alternativas	Associado	Dirigente AABB
Sempre.	0%	7%
Muitas vezes.	0%	40%
Poucas vezes.	26%	46%
Nunca.	74%	7%

O que se vê é que, enquanto 47% dos dirigentes de AABB acreditam que os associados participam *muitas vezes* ou *sempre* da elaboração da programação, os próprios associados têm percepção diametralmente oposta: 100% deles afirmam que participam *poucas vezes* (26%) ou *nunca* participam do processo (74%). Este último dado é ainda mais intrigante quando apenas 7% dos dirigentes de AABB entendem que *nunca* é dada oportunidade de participação aos associados. Mais uma vez aparecem evidências de falta de uma ação gerencial mais dialógica, que promova a efetiva comunicação entre gestores e sócios da AABB.

Isso também ocorre, embora em menor intensidade, com a participação dos administradores do BB na elaboração da programação da AABB, conforme se constata na Tabela 21:

Tabela 21 – Participação de administradores do BB na elaboração da programação da AABB

Alternativas	Administrador BB	Dirigente AABB
Sempre.	4%	10%
Muitas vezes.	18%	27%
Poucas vezes.	52%	53%
Nunca.	22%	10%
Em branco.	4%	0%

As diferenças entre os percentuais das respostas dos administradores do BB e dos dirigentes de AABB são bem menores do que a verificada quando se estudou a participação dos associados. Mas fica a observação de que as respostas dos dirigentes de AABB apontam sempre para um nível de participação maior dos administradores do BB na elaboração dos programas da AABB do que eles mesmos reconhecem. Ou seja, repete-se o fenômeno da AABB *pensar* que propicia um espaço participativo maior que o percebido pelo seu público.

Na pesquisa com os três públicos procurou-se também verificar os estilos de gestão predominantes na forma de atuação das diretorias das AABB. Com a finalidade de diminuir a possibilidade de contaminação nas avaliações, foram separadas as consultas sobre diretorias anteriores e a diretoria atual da AABB. Os resultados estão nas tabelas 22 e 23, a seguir:

Tabela 23 – Forma de atuação das diretorias anteriores da AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB	Dirigente AABB
Participativa.	21%	30%	23%
Centralizada.	49%	18%	30%
Individualista.	21%	11%	44%
Não tem informações.	0%	41%	0%
Em branco.	9%	0%	3%

Em relação às diretorias anteriores percebe-se que a maior incidência de respostas dos associados é para a forma de atuação *centralizada* nos dirigentes (49%); a maior concentração dos administradores do BB (30%) – excetuando-se os 41% que dizem não ter informações sobre gestões passadas – vê as diretorias anteriores como de estilo *participativo*; por fim, os dirigentes atuais de AABB, em sua maior incidência (44%), avaliam a atuação de seus antecessores como *individualista*, restrita à figura do presidente. Como se vê, não há consenso na resposta dos três segmentos, o que não permite uma avaliação conclusiva do estilo de gestão predominante no passado.

Já no tocante à diretoria atual da AABB as respostas foram as seguintes:

Tabela 23 – Forma de atuação da diretoria atual da AABB

Alternativas	Associado	Administrador BB	Dirigente AABB
Participativa.	21%	55%	80%
Centralizada.	60%	33%	13%
Individualista.	11%	8%	7%
Em branco.	8%	4%	0%

Um dado é gritante na Tabela 23: 80% dos dirigentes de AABB que responderam a pesquisa acreditam que a gestão praticada por eles é *participativa*. Embora muitos deles queixem-se verbalmente nos contatos com dirigentes da Fenabb que estão sozinhos tocando o clube, apenas 7% dos pesquisados vê uma atuação baseada no *individualismo* nas AABBs. O preocupante é que os administradores do BB vêem uma ênfase bem menor na gestão *participativa* (55%, contra 80% dos dirigentes abebianos). E a maioria dos associados dos clubes (60%) continua vendo nas AABBs gestões de estilo *centralizado*. É mais uma situação em que a auto-imagem dos dirigentes de AABB não corresponde à visão apresentada nem pelos administradores do BB e muito menos pelos associados (apenas 21% deles vê nos clubes traços de administração *participativa*)

7.4. Sugestões para aperfeiçoar o processo de gestão das AABBs

A eloquência da discrepância apontada também aparece nas sugestões apresentadas livremente pelos associados para aperfeiçoar o processo de gestão das AABBs, conforme Tabela 24:

Tabela 24 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Associado

Ordem	Fatores	Percentual
1	Promover eventos que motivem a participação dos sócios.	30%
2	Ouvir mais os sócios.	21%
3	Oferecer maiores informações aos associados.	15%
3	Implantar gestão participativa.	15%
3	Treinar dirigentes e funcionários da AABB.	15%
6	Realizar pesquisa de satisfação junto aos sócios.	13%

Note-se que, dos seis itens mais citados pelos associados, cinco deles tratam de aspectos ligados à ação gerencial dialógica: a) *promover eventos que motivem a participação*

dos sócios; b) *ouvir mais os sócios* (esta é bastante direta); c) *oferecer maiores informações aos associados* (também demasiada assertiva); d) *implantar gestão participativa* (sugestão mais que esclarecedora); e) *realizar pesquisa de satisfação junto aos sócios*. A outra sugestão que aparece é *treinar dirigentes e funcionários da AABB*, que vai se repetir com maior destaque nas respostas de administradores do BB e de associados dos clubes.

Sobre a realização de pesquisa de satisfação junto aos sócios, a Fenabb já colocou à disposição de todas as AABBs uma pesquisa desenvolvida pela equipe do professor Antonio Carlos Bramante, a ser aplicada pelas agremiações que se interessarem aos seus respectivos corpos sociais, dentro de uma iniciativa mais abrangente chamada *Programa de Valorização do Sistema AABB*. Dezenas de AABBs já iniciaram a aplicação do instrumento, que procura captar não só o grau de satisfação dos associados como também os seus desejos e sugestões para o futuro. O Programa citado é complementado pelo curso presencial *Gestão Criativa nas AABBs*, oferecido a todos os dirigentes dos clubes.

Vejamos agora as sugestões apresentadas em aberto pelos administradores do BB:

Tabela 25 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Administrador do BB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Treinar dirigentes e funcionários da AABB.	22%
1	Maior apoio do Banco do Brasil aos dirigentes do clube.	22%
3	Implantar gestão compartilhada e participativa.	15%
4	Implementar calendário sistematizado de eventos.	11%
4	Valorização institucional dos dirigentes da AABB.	11%
4	Fazer da AABB âncora negocial do Banco do Brasil.	11%

Quatro pontos chamam a atenção na Tabela 25. O primeiro deles é que o *treinamento de dirigentes e funcionários da AABB* aparece como uma das duas necessidades mais citadas pelos administradores do BB. Segundo, numa espécie de autocrítica, os respondentes colocam

empatada como sugestão mais freqüente o incremento do *apoio prestado pelos administradores do Banco do Brasil às AABBs*. Terceiro, como era de se esperar, os gerentes do BB introduzem a preocupação explícita com a vertente das *AABBs como suportes negociais do BB*. E o quarto ponto importante é que também os gestores do Banco do Brasil falam da importância de ser implantada nas AABBs uma *gestão compartilhada e participativa*.

A *expansão da oferta de treinamentos para dirigentes e funcionários dos clubes* é a sugestão com maior número de citações também no segmento dos próprios dirigentes de AABB, com 33% das respostas, conforme se constata na Tabela 26, a seguir.

Tabela 26 – Sugestões para aperfeiçoar a AABB – Visão do Dirigente de AABB

Ordem	Fatores	Percentual
1	Expandir a oferta de cursos para dirigentes e funcionários da AABB.	33%
2	Maior comprometimento dos administradores do BB com os clubes.	27%
3	BB ceder funcionários para gerir as AABBs.	25%
4	Maior profissionalismo dos dirigentes dos clubes.	10%

Outra congruência com a opinião dos administradores do BB é que os dirigentes abebanos colocam, na Tabela 26, como segunda preocupação mais citada a *necessidade de maior comprometimento dos gerentes do BB com as AABBs*, com 27% das respostas. Pode-se agregar a isso, na mesma linha de raciocínio, a sugestão de *o Banco do Brasil ceder funcionários para gerir as AABBs*, feita por 25% dos respondentes. Para completar o quadro, os dirigentes de AABB afirmam que é preciso *mais profissionalismo dos dirigentes de AABB* – em nova autocritica explícita.

7.5. O que caracteriza sucesso na gestão das AABBs

Como pano de fundo de todas as respostas há o entendimento de cada um dos três segmentos pesquisados sobre o que, afinal de contas, caracteriza sucesso na gestão das AABBs. O resultado das respostas está na Tabela 27:

Tabela 27 – O que caracteriza *sucesso* na gestão da AABBB (por ordem de importância)

Fatores	Associado	Administrador BB	Dirigente AABB
Equilíbrio entre receitas e despesas	1	2	1
Oferta de atividades variadas e bem organizadas.	2	5	3
Reconhecimento dos associados.	3	1	5
Instalações físicas bem conservadas.	4	8	4
Alta taxa de frequência dos associados.	5	3	2
Excelente atendimento prestado pelos empregados do clube.	6	10	6
Ampliação das instalações e dos equipamentos oferecidos aos sócios.	7	11	8
Prestação de bons serviços sociais à comunidade.	8	6	10
Reconhecimento das pessoas da comunidade.	9	4	11
Aumento do número de sócios.	10	12	7
Reconhecimento dos administradores do Banco do Brasil.	11	9	9
Conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil.	12	7	12
Revelação de atletas de competição.	13	13	13

O que fica evidenciado na Tabela 27 é o enorme grau de coincidência de opinião entre os segmentos de associados e dirigentes dos clubes. Com exceção do fator *aumento do número de sócios* – que para os associados é o 10^o em importância e para os dirigentes de AABB é o 7^o, numa diferença de três colocações –, a maior diferença são duas posições para mais ou para menos. Em outras questões abordadas pela pesquisa, a coincidência maior se verificou entre as opiniões dos dirigentes de AABB e dos administradores do BB. Daí a importância

dessa convergência de pensamento entre gestores dos clubes e seus associados sobre o que representa sucesso na gestão das associações.

Outra observação importante sobre o fator *aumento do número de sócios* – e que serve para derrubar o mito de que as AABBs devem procurar desenfreadamente novos associados – é que tanto os atuais integrantes do quadro social como os administradores do BB vêem importância apenas relativa do fator. Esse é um recado claro aos dirigentes de AABB: não adianta conquistar novos sócios se a AABB não cuidar bem dos associados atuais.

Para todos os segmentos, os fatores mais relevantes são o *equilíbrio financeiro* e a *satisfação do associado* (representada pelos termos *reconhecimento* e *frequência*). O menos importante para todos é a *formação de atletas de competição*. Esta última informação é importante para as AABBs que insistem em investir na revelação de atletas olímpicos e para a própria Fenabb, que oferece um programa com este objetivo.

A opinião sobre as *instalações físicas* é bastante homogênea entre dirigentes de AABB e associados, que a avaliam sempre com um peso maior do que é atribuído pelos administradores do BB. *Conservação das instalações* é tido como 4^o fator mais importante por dirigentes e associados da AABB, enquanto é visto como 8^o pelos administradores do BB. O mesmo acontece com a *ampliação das instalações e equipamentos oferecidos aos sócios*: os dois primeiros segmentos entendem que ele é o 7^o ou 8^o fator que mais caracteriza sucesso na gestão dos clubes, mas os gerentes do Banco do Brasil atribuem ao mesmo apenas a 11^a posição em ordem de importância entre 13 alternativas oferecidas.

Algo parecido ocorre com o fator *oferta de serviços de excelente qualidade*: é o 6^o fator em importância para dirigentes de AABB e associados, mas é apenas o 10^o para administradores do BB.

Em contrapartida, fatores ligados à *prestação de serviços à comunidade* aparecem para os administradores do BB sempre com melhores colocações do que para associados e dirigentes de AABB. E como seria de se esperar, para os gerentes do Banco do Brasil, a *conquista de clientes e negócios para o banco* é visto como muito mais importante (7ª colocação) do que para os outros dois segmentos, que colocam o fator como o penúltimo a caracterizar sucesso na gestão dos clubes.

7.6. Informações coletadas do Programa de Valorização do Sistema AABB

O Programa de Valorização do Sistema AABB, coordenado pelo professor Antonio Carlos Bramante (já citado neste trabalho), teve como sua primeira etapa uma pesquisa sobre a atuação da Fenabb, dos Cesabbs e das AABBs, realizada com sete públicos distintos:

- a) superintendentes estaduais do BB;
- b) superintendentes regionais do BB (subordinados aos estaduais);
- c) gerentes de agências do BB com AABBs em suas cidades;
- d) gerentes de agências do BB sem AABBs;
- e) conselheiros estaduais de AABBs;
- f) conselheiros regionais de AABBs;
- g) presidentes de AABBs.

A pesquisa foi fechada em setembro de 2001 e dela selecionamos alguns dados relevantes para o presente estudo.

Nas respostas da amostra de 122 gerentes de agências do BB com AABB destacam-se as seguintes informações:

a) quanto ao grau de importância que eles atribuem aos trabalhos efetivamente realizados pelas AABBs:

Tabela 28 – Grau de importância que gerentes do BB atribuem à AABB

Muita importância	82%
Alguma importância	11%
Pouca importância	5%
Nenhuma importância	1%
Não responderam	1%

b) perguntados se percebem benefícios advindos das ações empreendidas pelas AABBs, os gerentes de agências do BB com AABBs responderam:

Tabela 29 – Percepção de benefícios das ações das AABBs pelos gerentes do BB

Sim	83%
Não	16%
Não responderam	1%

c) instados a dizerem se visualizam alguma contribuição negocial das AABBs para o Banco do Brasil nos próximos três anos, responderam:

Tabela 30 – Contribuição negocial das AABBs para o BB, segundo os gerentes

Sim	83%
Não	14%
Não responderam	3%

**Tabela 31 – Exemplos de contribuições
negociais , segundo gerentes do BB**

Programa AABB Comunidade	23%
Relacionamento com clientes	22%
Fidelização de clientes	16%
Parcerias	12%
Imagem do banco	10%
Maior rentabilidade	7%
Conquista de novos clientes	4%
Eventos culturais	3%
Apoio aos gerentes do BB	1%
Venda de produtos do BB	1%
Restaurante popular	1%

d) quanto à necessidade de maior valorização dos presidentes de AABBs, os gerentes do BB assim se manifestaram:

**Tabela 32 – Necessidade de maior valorização
dos presidentes de AABB, segundo os gerentes**

Sim	96%
Não	4%

**Tabela 33 – Formas de valorização dos
presidentes de AABB, segundo gerentes do BB**

Remuneração do cargo	33%
Disponibilidade de tempo	29%
Reconhecimento do trabalho	15%
Treinamentos	8%
Assessoria administrativa	4%
Espaço em reuniões de agências	3%
Registro no sistema de avaliação de desempenho do BB	3%
Maior destaque na mídia	3%
Autonomia para resolver problemas da AABB	1%

Merece destaque também a resposta dos presidentes de AABB sobre a importância do papel da Fenabb como um dos possíveis canais para a solução de problemas dos clubes:

Tabela 34 – Percepção da Fenabb como canal para solução de problemas das AABBs, segundo os dirigentes dos clubes

Sim	85%
Não	14%
Não respondido	1%

Tabela 35 – Importância do trabalho atual da Fenabb para as AABBs, segundo os dirigentes dos clubes

Muito importante	52%
Importante	30%
Pouco importante	8%
Não conheço	7%
Nada importante	2%
Não respondido	1%

Outro dado que merece registro é relativo à frequência com que AABB e Cesabb – Conselho Estadual de AABB mantêm contato entre si. As respostas dos dois segmentos foram as seguintes:

Tabela 36 – Frequência dos contatos entre Cesabbs e AABBs

	Cesabbs	AABBs
Pelo menos uma vez por mês	82%	23%
Pelo menos uma vez a cada dois meses	5%	29%
Pelo menos uma vez por semestre	4%	30%
Ficamos mais de um ano sem qualquer contato	0%	12%
Nunca mantivemos contato	0%	4%
Não responderam	9%	1%

Chama a atenção mais uma vez a incongruência das respostas. Enquanto a maioria dos dirigentes de Cesabbs (82%) acredita que faz contato com as AABBs mensalmente, apenas 23% dos dirigentes das mesmas AABBs confirma a informação. E mais preocupante ainda: 12% dos gestores dos clubes afirmam ficar mais de um ano sem contato com os Cesabbs, além de

4% disserem que nunca se relacionaram com os Conselhos Estaduais de AABBs. No mínimo, temos aí mais um grave problema de comunicação.

7.7. Informações colhidas em viagens de dirigentes da Fenabb

Integrantes da Diretoria Executiva da Fenabb têm estado constantemente em contato com dirigentes de AABB e de Cesabb, com administradores do Banco do Brasil e com associados dos clubes. Participam de reuniões, encontros, aberturas de cursos para gestores dos clubes, acompanham campeonatos que contam com patrocínio da Federação das AABBs.

Ao final de cada viagem, os representantes da Fenabb apresentam relatórios dos quais constam, dentre outros assuntos: a situação encontrada, os pedidos e sugestões das AABBs, a opinião de associados, de administradores do BB e de autoridades municipais e estaduais. Algumas constatações aparecem em quase todos os relatos:

- a) as AABBs enfrentam dificuldades de ordem financeira;
- b) dirigentes dos clubes queixam-se da falta de apoio de seus colegas de diretoria e da carência de um envolvimento maior dos administradores do Banco do Brasil;
- c) gestores de AABBs, notadamente quando aposentados do Banco do Brasil, nutrem um certo saudosismo dos “velhos e bons tempos”, quando o BB contribuía financeiramente para os clubes; alguns desses dirigentes ainda sonham com a possibilidade da volta desses auxílios;
- d) as AABBs que implantam programas oferecidos pela Fenabb, como o Coral de AABB, os Jogos de Funcionários, as Competições Citadinas, têm um perceptível aumento do número de sócios e da frequência ao clube;

- e) as 392 AABBs que implantaram o Programa Integração AABB-Comunidade tiveram uma melhora no reconhecimento e no apoio dos gestores do Banco do Brasil e um sensível avanço nas parcerias com a sociedade local;
- f) AABBs que conseguiram firmar parcerias com entidades locais, regionais ou nacionais, tiveram incremento no número de associados, aumento de receitas, possibilidade de oferecer melhores serviços aos seus clientes e com isso também constataram maior frequência ao clube. São exemplos dessas iniciativas: parceria firmada com a Fundação Rubem Berta, pela qual os funcionários da Varig, Rio Sul, Nordeste, Hotéis Tropical e outras empresas do grupo podem utilizar as instalações das AABBs mediante o pagamento de uma taxa, cujo custo é dividido entre os funcionários e a própria Fundação Rubem Berta; também são exemplos os convênios firmados no mesmo sentido com prefeituras municipais, com entidades de classe e com empresas locais;
- g) percebe-se também um círculo vicioso na atribuição das responsabilidades por problemas de gestão: os gerentes do Banco do Brasil alegam que não dão maior apoio aos dirigentes das AABBs porque não vêem resultados concretos na atuação dos clubes; já os dirigentes das AABBs dizem que não produzem resultados melhores porque falta, entre outras coisas, o apoio dos administradores do BB.

7.8. O que contam os informativos das AABBs

Outra fonte de consulta para este trabalho foram os informativos editados pelas AABBs. Através deles, foi possível constatar que diversas associações são bastante

freqüentadas pelos seus associados – fatos confirmados quando das visitas dos dirigentes da Fenabb aos clubes. São exemplos dessa realidade:

- a) *AABB Colatina (ES)* – a presidente do clube apresenta uma postura enfaticamente empreendedora, lançando desafios permanentes aos seus colegas de diretoria, ao corpo social e aos administradores do Banco do Brasil. Foi assim que a AABB conseguiu, com equipamentos doados por empresas da comunidade, montar uma escola de informática no clube, que atende tanto a associados como a adolescentes de famílias de baixa renda da comunidade local. Em todos os seus depoimentos, a presidente afirma que um dos seus principais suportes é a presença constante do próprio marido a seu lado na realização de trabalhos em prol do clube. Dentre as ações levadas a efeito destacam-se diversos mutirões envolvendo os associados, como para fazer pequenas obras na sede da agremiação ou para conquistar 100 novos associados num prazo pré-determinado. Neste último caso, a diretoria da AABB teve a preocupação de demonstrar para os sócios já existentes que as receitas de mensalidades dos novos associados possibilitaria a oferta de mais benefícios inclusive aos atuais integrantes do corpo social;
- b) *AABB Porto Alegre (RS)* – a capital gaúcha é exemplo de integração entre os diversos conselhos da AABB. Componentes do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal juntam-se assiduamente com os membros do Conselho de Administração para programar e realizar eventos de interesse do corpo social. A agremiação consegue também um excelente entrosamento com os demais clubes de Porto Alegre, tem ótimo relacionamento e acesso junto à imprensa da cidade, investe com determinação na área cultural, oferece eventos para todas as faixas de

idade (inclusive com creche e serviço de monitoria para cuidar de filhos de sócios durante os bailes que promove) e procura ouvir sempre os associados. A AABB fez, em 2002, uma parceria com o clube dos funcionários do Banco Central, que tinha uma sede praticamente desativada em frente à AABB, mas com acesso ao Rio Guaíba. Pelo acordo, a AABB recuperou o clube do Banco Central e os sócios das duas entidades podem utilizar ambas as instalações físicas, sendo que os associados da AABB ganharam a chance de usufruir de esportes náuticos no Rio Guaíba – o que não tinham anteriormente.

c) *Goiânia (GO)* – a AABB local tem instalações muito bem cuidadas, com destaque para seis campos de futebol, cedidos periodicamente aos grandes clubes de futebol profissional da cidade, iniciativa que acaba projetando o nome da associação na imprensa de Goiânia e atraindo novos sócios. Além disso, outra marca importante da AABB é a integração com os administradores do Banco do Brasil da capital, a começar pelos integrantes da superintendência estadual do BB. Com os serviços disponibilizados aos gestores do banco, estes freqüentam a AABB o tempo inteiro, levando com eles funcionários do BB e seus dependentes ao clube. Interessados em encontrar na associação serviços de excelente qualidade, os administradores do BB de Goiânia proporcionam aos dirigentes da AABB totais condições de trabalho;

d) *Satélite Esporte Clube, de Itanhaém (SP)* – o clube, que nasceu por iniciativa dos “excluídos” da AABB São Paulo, em 1935, hoje tem uma colônia de férias praiana no litoral paulista; um hotel de ótimo padrão em Campos do Jordão (SP), cidade notória pelos festivais de inverno que promove; está concluindo a construção de um centro de apoio à pesca e ao turismo no pantanal matogrossense, na cidade de

Albuquerque (MS); e investe pesadamente no ramo imobiliário: já coordenou a construção e a entrega de diversos prédios de apartamentos vendidos aos seus associados em Itanhaém, nas proximidades da colônia de férias do clube;

- e) *Salvador (BA), Maceió (AL), Aracaju (SE), São Luís (MA)* - estas são AABBs dotadas de sistema de hospedagem nas instalações do clube. Trata-se de chalés totalmente mobiliados e urbanizados, que oferecem aos hóspedes toda a infraestrutura já existente nas associações, como quadras esportivas, sauna, restaurantes, bares, piscinas, salões de jogos, etc. Os empreendimentos são edificadas com auxílio financeiro da Fenabb e contam com os informativos da Federação para ampla divulgação. Os chalés podem ser utilizados por associados de qualquer AABB do País e reforçam o orçamento das associações;
- f) *Londrina (PR)* - o clube vale-se de uma lei municipal para financiar atividades esportivas na cidade. Até 65% do IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano pode ser destinado a investimentos em projetos esportivos aprovados pela Fundação de Esportes de Londrina. A AABB encarrega-se de formular os projetos, conseguir a aprovação dos mesmos junto à Fundação e depois parte para conquistar a adesão de grandes empresas locais. Para estas firmas, é excelente negócio ter suas marcas associadas a projetos esportivos de sucesso, como por exemplo na área de atletismo. Se elas apenas pagassem o IPTU devido, não teriam qualquer ganho adicional, como o decorrente da parceria com a AABB. Atualmente 300 atletas de nível treinam e competem em Londrina com base no programa coordenado pela AABB e pela Fundação Municipal de Esportes, alguns deles com ótimos resultados inclusive em nível internacional.

Esses são apenas alguns exemplos dentre as inúmeras iniciativas desenvolvidas por AABBs empreendedoras. Os casos descritos demonstram que não é impossível romper com o círculo vicioso “não-apóio-porque-não-vejo-resultado-e-não-apresento-resultado-porque-não-tenho-apoio”.

Neste mesmo sentido, é importante registrar que também é viável conseguir a participação dos demais integrantes do corpo diretivo das AABBs, conquistando o envolvimento e a frequência do quadro social.

Mas, para tanto, parece indispensável se implantar uma ação gerencial fundada no diálogo, na comunicação eficiente, na disposição integral para ouvir os interlocutores, superando as práticas centralizadoras, isolacionistas, baseadas numa ação gerencial estratégica, manipulativa, onde poucos crêem possuir “a verdade” que deve ser imposta aos demais.

8. CONCLUSÃO

Nesta etapa é oportuno resgatar o objetivo principal do presente estudo: *identificar os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs, contribuindo para o aumento da possibilidade da eficácia da ação gerencial nos clubes.*

Para atingir essa meta é preciso procurar responder às questões que compõem os *objetivos intermediários* do trabalho.

A *primeira* delas diz respeito às *práticas administrativas mais utilizadas nas AABBs*. Pelos dados coletados, conclui-se que o modo de atuação das diretorias, ao menos na visão dos associados, é eminentemente centralizada, estratégica. 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? Em qualquer das hipóteses fica a indicação de trabalho árduo pela frente.

A *segunda* questão é sobre o entendimento que associados, dirigentes de AABB 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 a tabela a seguir:

Tabela 37 – O que caracteriza *sucesso* na gestão das AABBs – 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*, sobrando muito pouco espaço para as racionalidades substantiva e comunicativa

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* à 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. Em relação aos *recursos financeiros* há notória dificuldade da maioria dos clubes em conseguir equilíbrio entre receitas e despesas, exigindo do corpo diretivo das associações muito trabalho para encontrar novas fontes de recursos. Os *recursos humanos* que atuam na AABB – tanto dirigentes como integrantes do corpo técnico – precisam de aperfeiçoamento profissional permanente na opinião unânime dos três segmentos pesquisados. Talvez isso explique a subutilização dos recursos e das instalações existentes nos clubes, a fraca qualidade dos serviços prestados aos associados e a falta de elaboração e divulgação adequada de uma programação de eventos de interesse do quadro social.

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. Os próprios dirigentes dos clubes afirmam taxativamente que uma das principais dificuldades para uma boa atuação à frente das associações é a falta de apoio dos administradores 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 Tabela 37 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, no geral, os clubes não possuem formas sistematizadas de consultar seus sócios. Os eventos são programados por empirismo, por intuição ou por tradição. Segundo Bramante (1998), há uma clara predominância no conjunto dos clubes brasileiros 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 frequentam o clube, os quais normalmente solicitam novas atividades esportivas. Com o *Programa de Valorização do Sistema AABB*, pela primeira vez está sendo oferecida às AABBs a possibilidade de conhecer em bases científicas a demanda de seu corpo social inteiro, e não de apenas alguns segmentos. Talvez a partir daí se possa ver praticado na AABB um lazer na sua concepção mais nobre, como um direito social e uma possibilidade de produção cultural, conforme preconiza Werneck (2000).

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: vão poucas vezes à sede; não têm acesso a eventos de interesse de todos os segmentos; não fazem parte dos conselhos que dirigem a entidade; 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.

Duas questões adicionais emergem como *críticas* na gestão dos clubes:

- a) tanto nas respostas dos questionários como nos demais dados coletados aparece com muita recorrência uma espécie de *terceirização da culpa* pelos problemas de administração dos clubes. Assim, os associados apenas esperam que os dirigentes ofereçam instalações, serviços e eventos melhores, mas não demonstram interesse genuíno em partilhar as responsabilidades de gestão, seja assumindo cargos diretivos na associação, seja comparecendo às assembleias e reuniões para oferecer idéias e alternativas de rumos. Por seu turno, foi muito comum ouvir gerentes do Banco do Brasil afirmarem que o mesmo Banco do Brasil deveria apoiar mais as AABBs. Ora, em suas cidades, os gerentes são os mais graduados representantes do Banco do Brasil. Figurativamente, pode-se dizer que o BB na praça é primordialmente o seu gerente. Mas esse administrador, de maneira *estranhamente comum*, dá a entender que o BB que tem que ajudar a AABB não tem nada a ver com ele. Com quem teria, então? E da parte dos dirigentes de AABB também pôde-se perceber a mesma transferência de responsabilidades sobre os problemas de administração das associações: ora é culpa da falta recursos, ora são instalações físicas precárias, ora falta apoio do BB, ora são heranças problemáticas de diretorias anteriores, ora são os sócios que não se interessam pelo clube, ora falta profissionalismo nas AABBs. Mas esse último problema nunca estaria relacionado com o dirigente que fala dele. São sempre outros dirigentes e funcionários do clube que precisam se profissionalizar mais⁷. Com posturas assim dos três segmentos que

⁷ Em seu livro *Igualdade e Meritocracia*, Livia Barbosa 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 um foi e é

responderam aos questionários, certamente as AABBs terão baixa probabilidade de resolver suas dificuldades:

- b) outro ponto importante é que, pelo fato de a AABB lidar com diversos públicos, os dirigentes precisam encontrar formas de gerenciar *incongruências de expectativas*. Traduzindo: 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. E administrar bem uma AABB passa por tratar de forma eficaz esses conflitos. Neste particular, talvez seja útil ao dirigente de AABB conhecer os métodos para lidar com o conflito descritos por Mary Parker Follet (1997) nos anos 1920. Ela afirma que existem três maneiras principais de lidar com o conflito: dominação, conciliação e integração. A *dominação*, segundo ela, é uma vitória de um lado sobre o outro. A *conciliação*, no entender de Follet, é a forma pela qual resolvemos a maioria de nossas controvérsias: cada lado cede um pouco, a fim de se ter paz, ou, mais precisamente, a fim de que a atividade que foi interrompida

capaz de produzir. A responsabilidade, segundo a autora, nunca fica com o indivíduo. E assim todo mau desempenho pode ser justificado.

pelo conflito possa ter continuidade. Contudo, a autora acredita que ninguém realmente quer conciliar-se, porque isso significa uma renúncia a algum desejo. Como saída, a autora sugere o método da *integração*:

Agora, existe uma maneira que começa a ser reconhecida, e até mesmo ocasionalmente seguida: quando dois desejos são integrados, isso significa que uma solução foi encontrada, em que ambos encontraram um espaço. Nenhum lado teve de sacrificar coisa alguma. (...) A integração envolve invenção, e a coisa inteligente é reconhecer isso, não permitindo que o pensamento de alguém permaneça dentro dos limites de duas alternativas que são mutuamente exclusivas” (Follet, 1997: 73/74).

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*. As principais características observáveis desse tipo de gestão nas AABBs são:

- a) *continuada capacitação profissional* dos dirigentes e do corpo técnico das AABBs para atuar em clubes esportivos e de lazer, conforme a concepção de Werneck (2000);
- 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 Assembleia Geral);

- c) *relacionamento harmônico e integrativo* (segundo a concepção de 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 *parcerias*⁸ com órgãos públicos (como prefeituras, secretarias municipais e estaduais), entidades do terceiro setor, empresas privadas e imprensa, como forma de conquistar e manter associados, 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

⁸ 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".

futuros da AABB, com sócios potenciais, com a Imprensa e com a sociedade em geral.

Nunca é demais repetir: como se pode depreender dessas considerações, a base da atuação para o atingimento de sucesso na gestão das AABBs fundamenta-se na *ação gerencial dialógica* ou *comunicativa*. No entanto, deve-se reconhecer de antemão, como afirma Gutierrez, que “as condições ideais não existem. Por isso são ideais” (Gutierrez, 1999: 42). Mas que, ao mesmo tempo, o processo de decisões tomado a partir de uma elite decisória traz consigo a necessidade de uma infinidade de controles internos, que Habermas (1997) chama de *complexidade evitável*.

Acontece que a questão da participação não é tão pacífica e cristalina como poderia parecer à primeira vista. Não é possível, por exemplo, associar-se o grau de participação ao número de pessoas consultadas. Ou seja, não dá para acreditar que *muitas* pessoas, interferindo fortemente em *muitas* decisões, constituem um sistema *muito* participativo.

É Habermas quem oferece uma forma simples e brilhante de resolver essa questão. Ele afirma: “Participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade” (Habermas, 1975: 159). Gutierrez, todavia, alerta que a implantação de um modelo participativo não garante o desmonte automático e definitivo da teia de relações estratégicas: “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: 60). Então há que se agir com um misto de paciência e perseverança, onde a gestão comunicativa vai substituindo a gestão estratégica. Assim, é de se esperar, segundo Gutierrez (1999), que entre a gestão tradicional e

a gestão participativa deva ocorrer um momento de *incoerência organizacional*. Segundo o autor, o citado processo pode ter três momentos distintos, conforme Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Da Organização Convencional à Gestão Comunicativa

SITUAÇÃO INICIAL (organização convencional)	SITUAÇÃO INTERMEDIÁRIA (incoerência organizacional)	SITUAÇÃO NOVA (gestão comunicativa)
<p>Código de punições e recompensas definido mas não formalizado ou verbalizado.</p> <p>Generalização das ações estratégicas.</p> <p>A organização é conservadora. Os grupos se rearticulam, incorporando toda novidade de forma estratégica.</p>	<p>Verbalização do código de punições e recompensas.</p> <p>Determinação de “moedas” para pré-acordos que incentivem relações transparentes.</p> <p>Atores e grupos são obrigados a se expor.</p> <p>Incentivo a posturas individuais e coletivas que possibilitem a gestão comunicativa: maturidade, liberdade e segurança.</p> <p>Conflito com atores e grupos cuja existência se justifica em função da generalização das ações estratégicas.</p>	<p>Código conhecido e legitimado no interior da organização.</p> <p>Tomada comunicativa de decisões.</p> <p>Abandono da complexidade evitável (entulho burocrático).</p> <p>Complexidade inerente ao maior fluxo de informações e tomada comunicativa de decisões.</p> <p>Estabilização das condições para a tomada comunicativa de decisões: maturidade, liberdade e segurança.</p>

Fonte: Gutierrez, 1999: 68

De qualquer forma, é muito importante deixar claro que não se pretende, com este trabalho, oferecer uma *receita de bolo* para os gestores de AABB, até porque tal prática seria incompatível com o referencial teórico estudado. O que se quer é chamar a atenção para fatores que são críticos no processo de gestão da rede de clubes fundados por funcionários do Banco do Brasil.

Partiu-se daquilo que os próprios segmentos pesquisados entendem como sendo sucesso na gestão de AABBs e discutiu-se a contribuição que pode ser agregada por uma ação gerencial dialógica, fundada na comunicação genuína, ilocucionária, e na busca incessante do consenso.

O resultado alcançado com este trabalho representa apenas um “por enquanto”. O conhecimento precisará ser atualizado permanentemente, porque ele não se compõe apenas de respostas e de *know-how*, mas também de indagações, dúvidas e incertezas. Portanto, as AABBs terão que lidar com a *gestão do conhecimento* e, ao mesmo tempo, com a *gestão da ignorância*. Neste sentido,

“a gestão da ignorância envolve a estimativa do que não se sabe sobre um certo objeto, processo ou situação, a avaliação das conseqüências dessa ignorância e a descoberta de estratégias para lidar com ela” (Vasconcelos, 2001: 100).

9. REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Santo. *As confissões*. Rio de Janeiro: Ediouro, [s.d.].

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (organizadores). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith & GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARAGÃO, Lucia Maria de C. *Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

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

BRAMANTE, Antonio Carlos. "Qualidade no gerenciamento do lazer". In: BRUHNS, Heloísa T. (Org.). *Introdução aos estudos do lazer*. Campinas: editora Unicamp, 1977.

_____. “Recreação e lazer: concepções e significados”. In: *Revista Licere*. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 1998, pp. 9 – 17.

BUARQUE, Cristovam. *A desordem do progresso: o fim da era dos economistas e a construção do futuro*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

BURKE, Peter. “A história social dos clubes”. In: *Folha de S. Paulo*. São Paulo: Caderno Mais, 24.02.02.

CAMARGO, Luiz Octávio de L. *Educação para o lazer*. São Paulo: Moderna, 1998.

CHAUÍ, Marilena de S. Introdução. In: LAFARGUE, Paul. *O direito à preguiça*. São Paulo, Editora Unesp/Hucitec, 1999, pp. 9 – 56.

CORREA, Stela Cristina Hott & FERREIRA, Armando Leite. *Responsabilidade social: aspectos menos visíveis de um caso de sucesso*. Brasília: Universidade de Brasília, dissertação de mestrado, 2000.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2000, 5ª edição.

DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DUMAZEDIER, Joffre. *Lazer e cultura popular*. São Paulo: Perspectiva, 1973.

_____. *Questionamento teórico do lazer*. São Paulo: Sesc, 1975.

_____. *Sociologia empírica do lazer*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

ECO, Umberto. *O nome da Rosa*. Rio de Janeiro: Record, 1986.

_____. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1996.

FENABB – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS BANCO DO BRASIL. *Estatuto*. Brasília, 1992.

_____. *Planejamento Estratégico*. Brasília, 1997.

_____. *PEF – Plano de Estrutura Funcional*. Brasília, 2000.

_____. *Programação 2002*.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Acácio. *Lazer operário: um estudo de organização social das cidades*. Salvador: Livraria Progresso, 1959.

FISCHER, Rosa Maria (Coordenadora). *Building intersectorial partnership*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo – CEAT/USP, 1999. Mimeografado.

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.

FREITAS, Maria Ester de. "Contexto social e imaginário organizacional moderno." In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, 40 (2), abr./jun. 2000, pp. 06 – 15.

GIDDENS, Antony. *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa: Editorial Presença, 1994.

GRAYSON, David & HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: PubliFolha, 2002.

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

GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

HABERMAS, Jürgen. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu, 1975.

_____. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

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

_____. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. *O Pensamento Pós-Metafísico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

HELAL, Ronaldo. *O que é sociologia do esporte?* São Paulo: Brasiliense, 1990.

HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens - O jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1996.

LAFARGUE, Paul. *O direito à preguiça*. São Paulo: Editora Unesp/Hucitec, 1999.

LE MONDE. "O homem pós-moderno". Paris, França: *editorial* em 22.04.84.

MARCELLINO, Nelson. *Lazer e humanização*. Campinas: Papirus, 1983.

_____. *Lazer e educação*. Campinas: Papirus, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000, 2ª edição.

MEDEIROS, Ethel B. *O lazer no planejamento urbano*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1975.

MEDINA, João Paulo S. *A educação física cuida do corpo ... e mente*. Campinas: Papirus, 1983.

MELO NETO, Francisco Paulo. *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

NAJBERG, Estela. *Lazer e teoria organizacional*. São Paulo: FGV/EAESP, dissertação de mestrado, 1996;

PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações e entidades de interesse social*. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2000, 2ª edição.

PINTO, Wagner de Siqueira. *Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta*. Brasília: Fundação Getulio Vargas, dissertação de mestrado, 2001.

REQUIXA, Renato. *O lazer no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1977.

SALAMON, Lester. "A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global". In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/USP, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998, pp. 5 – 11.

SENNET, Richard. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SROUR, Robert Henry. "Formas de gestão: o desafio da mudança". In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, EAESP/FGV, v. 34, n. 4, jul./ago. 1994, pp. 31 – 45.

TENÓRIO, Fernando. "Tem razão a administração?" In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 24 (2), fev./abr. 1990, pp. 5 – 9.

_____. "Gestão social: uma perspectiva conceitual". In: *Revista de Administração Pública*. EBAP/FGV, 32(5), set./out. 1998, pp. 07 – 23.

_____. "Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado". In: *Revista de Administração Pública*. EBAP/FGV, 33 (5), set./out. 1999, pp. 85 – 102.

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

TOFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

VASCONCELOS, Flávio C. “Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária”. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, EAESP/FGV, v. 41, n. 4, out./dez. 2001, pp. 98 – 102.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000, 3ª edição.

WERNECK, Christianne. *Lazer, trabalho e educação: relações históricas, questões contemporâneas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000

WOOD JR., Thomas. “Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido.” In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV, 32 (4), set./out. 1992, pp. 06 – 18.

_____. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001

_____. *Executivos neuróticos, empresas nervosas*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

Questionário Associado

(Para responder, destaque a alternativa que você julgar mais apropriada. Pode negritar, sublinhar, fazer um xis depois do ponto, etc.)

1. Há quanto tempo você é sócio da AABB?
 - a) Há menos de um ano.
 - b) De um ano a menos de três anos.
 - c) De três anos a menos de cinco anos.
 - d) Há mais de cinco anos.

2. Com que frequência você vai à AABB?
 - a) Três ou mais vezes por semana.
 - b) Pelo menos uma vez por semana.
 - c) Frequentei a AABB pelo menos uma vez nos últimos 30 dias.
 - d) Há mais de um mês eu não frequento a AABB.
 - e) Há mais de um ano eu não frequento a AABB.

3. Na maioria das vezes que estive no clube, como você classifica a sua experiência de lazer vivida na AABB?
 - a) **Muito boa.**
 - b) Boa.
 - c) Ruim.
 - d) Muito ruim.

4. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que a sua experiência de lazer possa ser positiva:
 - a) A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.
 - b) A AABB é muito bem localizada.
 - c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.
 - d) A AABB me parece muito bem administrada.
 - e) A AABB realiza eventos que são do meu interesse.
 - f) Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para conduzir o clube.
 - g) Os dirigentes da AABB atuam de forma coletiva e sintonizada.

- h) Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.
- i) Percebo um apoio satisfatório dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.
- j) A programação oferecida é bem divulgada.
- k) A AABB oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado limpa e bem cuidada.
- m) Na AABB eu encontro pessoas interessantes.
- n) Os serviços oferecidos na AABB são de boa qualidade.
- o) A AABB participa de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- p) Outras razões (favor especificar): _____

5. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que a sua experiência de lazer possa ser negativa:

- a) A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.
- b) A AABB é mal localizada.
- c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.
- d) A AABB é mal administrada.
- e) Os eventos realizados pela AABB não são do meu interesse.
- f) Os dirigentes da AABB são mal capacitados profissionalmente para conduzir o clube.
- g) Nem todos os dirigentes da AABB cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada.
- h) Os funcionários da AABB são mal capacitados profissionalmente para atuar no clube.
- i) Percebo falta de apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.
- j) A programação oferecida é mal divulgada.
- k) A AABB não oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado suja e mal cuidada.
- m) Não gosto das pessoas que freqüentam a AABB.
- n) Os serviços oferecidos na AABB são de baixa qualidade.
- o) A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- p) Outras razões (favor especificar): _____

6. Com relação ao seu grau de informação sobre a programação de eventos promovidos pela AABB:

- a) Não tenho qualquer informação.
- b) Tenho pouca informação.
- c) As informações que tenho são suficientes.

7. Você é consultado ou participa de alguma forma do processo de elaboração da programação de eventos da AABB?

- a) Sempre.
- b) Muitas vezes.
- c) Poucas vezes.
- d) Nunca.

8. No seu entendimento, as **diretorias anteriores** da AABB costumavam atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos próprios dirigentes;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube.

9. No seu entendimento, a **diretoria atual** da AABB costuma atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos próprios dirigentes;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube.

10. Cite os três pontos mais fortes da AABB:

11. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

12. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

13. Na sua opinião, o que caracteriza SUCESSO na administração de uma AABB?
(Coloque o número 1 para o item mais importante; o 2 para o segundo mais

importante; e assim por diante, até colocar o número 13 para o item que você julgar menos importante. ATENÇÃO: não pode repetir nenhum número.)

- () Equilíbrio entre receitas e despesas.
- () Reconhecimento das pessoas da comunidade.
- () Reconhecimento dos associados.
- () Reconhecimento dos administradores do Banco do Brasil.
- () Alta taxa de frequência dos associados.
- () Oferta de atividades variadas e bem organizadas.
- () Instalações físicas bem conservadas.
- () Ampliação das instalações e dos equipamentos oferecidos aos sócios.
- () Conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil.
- () Aumento do número de sócios.
- () Revelação de atletas de competição.
- () Prestação de bons serviços sociais à comunidade.
- () Excelente atendimento prestado pelos seus empregados.

Questionário Administrador do Banco do Brasil

(Para responder, destaque a alternativa que você julgar mais apropriada. Pode negritar, sublinhar, fazer um xis depois do ponto, etc.)

1. Há quanto tempo você é sócio de AABB?

- a) Há menos de um ano.
- b) De um ano a menos de três anos.
- c) De três anos a menos de cinco anos.
- d) Há mais de cinco anos.
- e) Não sou associado de AABB.

2. Você promove eventos de interesse do Banco do Brasil na AABB?

- a) Sim, com frequência.
- b) De vez em quando.
- c) Não.

3. Com que frequência você vai à AABB?

- a) Três ou mais vezes por semana.
- b) Pelo menos uma vez por semana.
- c) Frequentei a AABB pelo menos uma vez nos últimos 30 dias.
- d) Há mais de um mês eu não frequento a AABB.
- e) Há mais de um ano eu não frequento a AABB.

4. Nas vezes que esteve no clube, como você classifica a sua experiência de lazer vivida na AABB?

- a) Muito boa.
- b) Boa.
- c) Ruim.
- d) Muito ruim.

5. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que a sua experiência de lazer possa ser positiva:

- a) A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.

- b) A AABB é muito bem localizada.
- c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.
- d) A AABB me parece muito bem administrada.
- e) A AABB realiza eventos que são do meu interesse.
- f) Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para conduzir o clube.
- g) A diretoria da AABB atua de forma coletiva e sintonizada.
- h) Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.
- i) A administração local do Banco do Brasil oferece apoio satisfatório aos dirigentes da AABB.
- j) A programação oferecida é bem divulgada.
- k) A AABB oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado limpa e bem cuidada.
- m) Na AABB eu encontro pessoas interessantes.
- n) Os serviços oferecidos na AABB são de boa qualidade.
- o) A AABB participa de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- p) Outras razões (favor especificar): _____

6. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que sua experiência de lazer possa ser negativa:

- a) A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.
- b) A AABB é mal localizada.
- c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.
- d) A AABB é mal administrada.
- e) Os eventos realizados pela AABB não são do meu interesse.
- f) Os dirigentes da AABB são mal capacitados profissionalmente para conduzir o clube.
- g) Nem todos os dirigentes da AABB cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada.
- h) Os funcionários da AABB são mal capacitados profissionalmente para atuar no clube.
- i) Falta apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.
- j) A programação oferecida é mal divulgada.
- k) A AABB não oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado suja e mal cuidada.
- m) Não gosto das pessoas que freqüentam a AABB.
- n) Os serviços oferecidos na AABB são de baixa qualidade.
- o) A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- q) Outras razões (favor especificar): _____

7. Com relação ao seu grau de informação sobre a programação de eventos promovidos pela AABB:

- a) Não tenho qualquer informação.
- b) Tenho pouca informação.
- d) As informações que tenho são suficientes.

8. Você é consultado ou participa de alguma forma do processo de elaboração da programação de eventos da AABB?

- a) Sempre.
- b) Muitas vezes.
- c) Poucas vezes.
- e) Nunca.

9. No seu entendimento, as **diretorias anteriores** da AABB costumavam atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos dirigentes do clube;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube;
- d) não tenho informações sobre as gestões anteriores da AABB.

10. No seu entendimento, a **diretoria atual** da AABB costuma atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos dirigentes do clube;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube.

11. Cite os três pontos mais fortes da AABB:

12. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

13. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

14. Na sua opinião, o que caracteriza SUCESSO na administração de uma AABB?
(Coloque o número 1 para o item mais importante; o 2 para o segundo mais importante; e assim por diante, até colocar o número 13 para o item que você julgar menos importante. ATENÇÃO: não pode repetir nenhum número.)

- () Equilíbrio entre receitas e despesas.
- () Reconhecimento das pessoas da comunidade.
- () Reconhecimento dos associados.
- () Reconhecimento dos administradores do Banco do Brasil.
- () Alta taxa de frequência dos associados.
- () Oferta de atividades variadas e bem organizadas.
- () Instalações físicas bem conservadas.
- () Ampliação das instalações e dos equipamentos oferecidos aos sócios.
- () Conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil.
- () Aumento do número de sócios.
- () Revelação de atletas de competição.
- () Prestação de bons serviços sociais à comunidade.
- () Excelente atendimento prestado pelos seus empregados.

Questionário Dirigente de AABB

(Para responder, destaque a alternativa que você julgar mais apropriada. Pode negritar, sublinhar, fazer um xis depois do ponto, etc.)

1. Há quanto tempo você é dirigente de AABB?

- a) Há menos de um ano.
- b) De um ano a menos de três anos.
- c) De três anos a menos de cinco anos.
- d) Há mais de cinco anos.

2. A sua diretoria promove eventos de interesse do Banco do Brasil na AABB?

- a) Sim, com frequência.
- b) De vez em quando.
- d) Não.

3. Se a resposta à questão anterior foi **a)** ou **b)**:

- a) A iniciativa da promoção dos eventos costuma ser da AABB.
- b) A iniciativa da promoção dos eventos costuma ser do gerente do Banco do Brasil.
- c) A iniciativa da promoção costuma ser conjunta da AABB e do gerente do Banco do Brasil.

4. Como você classifica a qualidade geral da experiência de lazer que a AABB que você dirige oferece aos seus associados?

- a) Muito boa.
- b) Boa.
- c) Ruim.
- d) Muito ruim.

5. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que a experiência de lazer seja positiva:

- a) A AABB tem instalações físicas atrativas e de boa qualidade.
- b) A AABB é muito bem localizada.

- c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB é de boa qualidade.
- d) A AABB é muito bem administrada.
- e) A AABB realiza eventos que são do interesse dos associados.
- f) Os dirigentes da AABB são bem capacitados profissionalmente para conduzir o clube.
- g) Os dirigentes da AABB atuam de forma coletiva e sintonizada.
- h) Os funcionários da AABB são bem capacitados profissionalmente para atuar no clube.
- i) A AABB conta com apoio satisfatório dos administradores do Banco do Brasil da cidade.
- j) A programação oferecida pela AABB é bem divulgada.
- k) A AABB oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado limpa e bem cuidada.
- m) A AABB é freqüentada por pessoas interessantes.
- n) Os serviços oferecidos pela AABB são de boa qualidade.
- o) A AABB participa de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- p) Outras razões (favor especificar): _____

6. Indique até três razões que contribuem mais fortemente para que a experiência de lazer seja negativa:

- a) A AABB tem instalações físicas pouco atrativas e de baixa qualidade.
- b) A AABB é mal localizada.
- c) O atendimento prestado pelos funcionários da AABB deixa a desejar.
- d) A AABB é mal administrada.
- e) Os eventos realizados pela AABB não são do interesse dos associados.
- f) Os dirigentes da AABB não possuem capacitação profissional adequada para conduzir o clube.
- g) Nem todos os dirigentes do clube cumprem suas funções ou atuam de forma desentrosada.
- h) Os funcionários da AABB não possuem capacitação profissional adequada para atuar no clube.
- i) Falta apoio dos administradores do Banco do Brasil da cidade à AABB.
- j) A programação oferecida é mal divulgada.
- k) A AABB não oferece atividades para toda a família.
- l) A AABB tem estado suja e mal cuidada.
- m) A AABB é freqüentada por pessoas desagradáveis ou desinteressantes.
- n) Os serviços oferecidos na AABB são de baixa qualidade.
- o) A AABB é fechada em si mesma, deixando de participar de ações voltadas para o exercício da cidadania.
- q) Outras razões (favor especificar): _____

7. Com relação ao grau de informação dos associados e dos administradores do Banco do Brasil sobre a programação de eventos promovidos pela AABB:

- a) Eles não têm qualquer informação.
- b) Eles têm pouca informação.
- d) As informações que eles têm são suficientes.

8) Os associados são consultados ou participam de alguma forma do processo de elaboração da programação de eventos da AABB?

- a) Sempre.
- b) Muitas vezes.
- c) Poucas vezes.
- e) Nunca.

9. Os administradores do Banco do Brasil da cidade são consultados ou participam de alguma forma do processo de elaboração da programação de eventos da AABB?

- a) Sempre.
- b) Muitas vezes.
- c) Poucas vezes.
- d) Nunca.

10. As **diretorias anteriores** da AABB costumavam atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos dirigentes do clube;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube.

11. A **diretoria atual** da AABB costuma atuar mais freqüentemente de forma:

- a) participativa, procurando ouvir os desejos e as opiniões dos associados;
- b) centralizada, com base apenas nos pontos de vista dos dirigentes do clube;
- c) individualista, com base no ponto de vista do presidente do clube.

12. Cite os três pontos mais fortes da AABB:

13. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

14. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

15. Na sua opinião, o que caracteriza SUCESSO na administração de uma AABB?
(Coloque o número 1 para o item mais importante; o 2 para o segundo mais importante; e assim por diante, até colocar o número 13 para o item que você julgar menos importante. ATENÇÃO: não pode repetir nenhum número.)

- () Equilíbrio entre receitas e despesas.
- () Reconhecimento das pessoas da comunidade.
- () Reconhecimento dos associados.
- () Reconhecimento dos administradores do Banco do Brasil.
- () Alta taxa de frequência dos associados.
- () Oferta de atividades variadas e bem organizadas.
- () Instalações físicas bem conservadas.
- () Ampliação das instalações e dos equipamentos oferecidos aos sócios.
- () Conquista de clientes e negócios para o Banco do Brasil.
- () Aumento do número de sócios.
- () Revelação de atletas de competição.
- () Prestação de bons serviços sociais à comunidade.
- () Excelente atendimento prestado pelos seus empregados.

QUESTIONÁRIO ASSOCIADO

TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS

10. Cite os três pontos mais fortes da AABB:

- Localização. 27
- Instalações físicas. 26
- Ambiente agradável. 13
- Espaço físico. 9
- Variedade de atrações. 9
- Encontro com colegas. 8
- Eventos esportivos. 8
- Atendimento/Funcionários educados. 5
- As pessoas que frequentam de bom nível. 4
- Serviços. 4
- Integração do funcionalismo/comunidade. 4
- AABB Comunidade. 3
- Restaurante. 2
- Presença em grande parte do território nacional. 2
- Limpeza. 2
- Credibilidade. 2
- Baixo custo da mensalidade. 2
- Fazer o máximo possível c/ o mínimo de recursos. 2
- Quadro social.
- Piscina aquecida.
- Náutica.
- Reconhecimento da comunidade.
- Melhor clube da cidade.
- Equipamentos esportivos.
- Participação e apoio da administração do BB.
- Segurança.
- Churrasqueiras.
- Formação de atletas de categoria de base.
- Nossa agência não tem AABB.
- Relacionamento entre os associados

11. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

- Instalações precárias. 10
- Falta de ações para envolvimento do associado. 10
- Pouca informação de seus eventos. 9

- Centralização de poderes. 8
- Administração deficiente. 7
- Falta opções de lazer. 7
- Atendimento. 6
- Pouca participação dos associados. 6
- Serviço de bar/restaurante. 6
- Conservação. 4
- Comunicação ineficaz c/ os associados. 4
- Pouca participação da comunidade. 4
- Falta de apoio do BB. 3
- Localização. 3
- Falta de espaço para práticas esportivas. 3
- Abertura exagerada p/ comunidade. 2
- Existência de “painéis” que dominam algumas atividades. 2
- Escolha dos atletas para competições. 2
- Ação p/ adesão de sócios comunitários. 2
- Burocracia p/ utilização das instalações. 2
- Falta de incentivo por parte dos administradores da cidade.
- Número reduzido de associados.
- Falta mais atividades esportivas.
- Som muito alto.
- Vizinhança.
- Segurança.
- Espaço físico mal aproveitado.
- Horário.
- Nepotismo: utilização das dependências sem pagamento, por parentes do presidente.
- Sócios não-clientes do BB.
- Custo alto de taxas e serviços.
- Outros clubes são melhores.
- Promoções p/ associados.
- Falta de propaganda junto aos novos funcionários do BB.
- Falta uma piscina térmica.
- Fechada para pessoas de outros segmentos.
- Falta de um calendário p/ o ano todo e c/ planejamento.
- Os professores de natação.
- Falta de divulgação da função social da associação.
- As receitas são muito pequenas e insuficientes p/ manutenção do clube.
- Falta de planejamento financeiro adequado.
- Achar que o colega que se aposentou não merece atenção.
- Não conhecer seu potencial de divulgação e formação de opiniões.

12. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

- Promover eventos que motivem a participação dos sócios. 16

- Ouvir mais os sócios. 11
- Maiores informações aos associados e participação da comunidade. 8
- Gestão participativa. 8
- Treinamento de dirigentes/funcionários. 8
- Melhoria das instalações. 7
- Realização de pesquisa de satisfação junto aos sócios. 7
- Profissionalizar a gerência. 6
- Descentralização dos poderes. 4
- Melhorar a participação da comunidade local. 4
- Integração entre o BB e AABB. 4
- Melhora dos serviços de bar e restaurante. 4
- Criação por parte do BB do cargo de gerente social ou de promoções. 3
- Captação de novos sócios. 3
- Calendário de eventos. 3
- Democratizar a utilização das instalações físicas. 2
- Incentivo do BB às AABB.
- Evitar ações político partidárias dentro do clube.
- Mudança do processo eleitoral, eliminando as chapas fechadas.
- Informatização dos processos operacionais e administrativo.
- Isso é com os gestores da AABB.
- Firmar convênio c/ táxi-lotação ou van p/ transporte de pequenos grupos.
- Melhorar o acesso de deficientes físicos.
- Prezar pela integração dos sócios.
- Maior utilização da internet como veículo de divulgação de eventos, aproximação com os associados.
- O BB deveria oferecer recursos p/ eventos c/ funcionários.
- A administração das AABB serem terceirizadas a cargo do BB, devendo este (o BB) utilizar o clube como mais um de seus braços como forma de alavancar negócios e envolver clientes, tanto no clube como no banco.
- Maior rigor no controle e acesso ao clube por não-associados.
- Manter sempre o equilíbrio receitas x despesas.
- Mostrar a verdadeira função social da associação e atuar, de fato, nesta função.
- Definir os pontos críticos que tem afastado os associados nestes últimos tempos, trabalhando intensivamente p/ seus retornos.
- Pelo menos o presidente da AABB (ou preposto indicado) vistoriar diariamente o patrimônio, não deixando o clube a deriva.
- Maior envolvimento dos administradores das agências ligadas.
- Liberação de todos os funcionários (com vencimentos) participantes da diretoria hoje, quase só os aposentados administram e os funcionários da ativa perdem o interesse.
- Criar diretoria de patrimônio c/ a participação dos associados.
- Adequar horários de funcionamento aos interesses dos associados e não às conveniências da direção e funcionários.
- Manter programação diversificada em horários alternativos.

** Em branco. 3

QUESTIONÁRIO ADMINISTRADOR DO BANCO DO BRASIL**TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS****11. Cite os três pontos mais fortes da AABB:**

- Boa infra-estrutura. 9
- Serviço comunitário / AABB Comunidade. 7
- Lazer e cultura para os associados. 6
- Ambiente familiar com boa frequência. 6
- Organização. 4
- Localização. 4
- Segurança. 3
- Espaço físico bastante amplo. 3
- Diversidade de opções de lazer. 3
- Relacionamento de funcionários/familiares. 3
- Atuação comunitária. 2
- Local para incrementar negócios do banco. 2
- Boa seletividade de sócios. 2
- Vínculo c/ o BB. 2
- Participação em programa sociais e práticas esportivas. 2
- Bom número de associados. 2
- Assistência social aos funcionários e familiares.
- Melhor clube da cidade.
- Foco na satisfação dos associados.
- Locação das instalações p/ eventos da família c/ preço mais acessíveis.
- Patrimônio
- Abnegação de seus dirigentes.

12. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

- Pessoal desqualificado. 7
- Sem atrações motivadoras. 7
- Desequilíbrio financeiro. 6
- Individualidade/centralização dos dirigentes. 4
- Fechada para comunidade. 4
- Conservação. 4
- Falta de integração com outras entidades do BB. 3
- Localização. 3
- Falta de informações sobre as programações. 2
- Sacrifício dos dirigentes, acumulação de tarefas. 2
- Baixa frequência.

- Excesso de área física ociosa.
- Mobiliário.
- Direcionamento muito freqüente p/ assuntos do banco.
- Pouca utilização para negócios do BB.
- Desinteresse do funcionalismo.
- Falta de visão empresarial.
- Modelo de administração arcaico e conservador.
- Estrutura não condizente com uma AABB da capital.
- Pequeno nº de sócios.
- Preços dos produtos comercializados no bar/restaurante.
- Recursos escassos, falta de condições financeiras p/ reforma e ampliação das instalações físicas.
- Cantinas normalmente mal administradas.
- Tratamento impessoal pelo tamanho.
- Concorrência c/ outros clubes.

13. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

- Curso de capacitação para dirigentes e funcionários. 6
- Conceder a liberação de dirigentes p/ atuar nos trabalhos da AABB, com tempo proporcional ao nº de sócios. 4
- O presidente deve proceder a uma administração compartilhada com os demais membros da diretoria, delegando poderes e tarefas. 4
- Servir de âncora à ações estratégicas do BB. 3
- Ser mais transparente com os associados. A grande maioria não conhece a real situação da AABB. 3
- Valorização institucional dos dirigentes. 3
- Calendário de eventos. 3
- Maior sintonia e comprometimento do banco com as AABB. 2
- Realização de mais eventos promocionais que agradem aos associados. 2
- Melhoria das estruturas físicas. 2
- Maior participação representativa dos sócios efetivos/comunitários. 2
- Controle de gastos. 2
- Apoio financeiro do banco para as AABB, para promoção de eventos nos clubes.
- Aquisição de mobiliário mais confortáveis.
- Melhor conservação das áreas.
- Buscar integração e construção de parecerias negociais com o BB e empresas.
- Melhorar a participação em trabalho voluntário e comunitário.
- Utilizar mais o anfiteatro p/ promoções culturais.
- Criação de arquitetura organizacional p/ diversos portes de AABB.
- Capacitação p/ serviços, lazer e esportes.
- Motivar a participação comunitária.
- Informatizar e modernizar os procedimentos e tarefas.
- Melhoria dos eventos.
- Incremento das receitas.

- Designação de um cargo de gerente.
- Atendimento mais qualificado.
- Melhoria dos serviços oferecidos.
- Campanha nacional c/ incentivos p/ angariação de novos sócios.

** em branco: 2

QUESTIONÁRIO DIRIGENTE DE AABB

TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS

12. Cite os três pontos mais fortes da AABB:

- Localização. 21
- Instalações físicas. 20
- Espaço físico. 8
- Atividades de lazer e esportivas. 8
- Opções de lazer p/ toda família. 7
- Integração entre o AABB/BB e a comunidade. 7
- Atuação / relacionamento social da diretoria. 7
- Paisagem/área verde. 6
- Ambiente familiar. 6
- Boa participação dos sócios. 6
- Instituição de renome. 5
- Local agradável p/ o lazer. 5
- Limpeza. 5
- Satisfação dos sócios c/ relação aos serviços oferecidos. 4
- Campo de futebol. 4
- Apoio aos trabalhos comunitários/AABB Comunidade. 4
- Campeonatos esportivos. 3
- Piscina. 3
- Administração descentralizada. 3
- Eventos socioculturais de qualidade. 3
- Integração associados/diretoria/BB. 3
- Atendimento. 3
- Custo baixo de manutenção. 2
- Falta de concorrência. 2
- Sócios efetivos.
- Ocupação das dependências pelos associados.
- Apoio da Fenabb.
- Disponibilidade p/ utilização de festinhas pelos sócios.
- Criatividade.
- Dinâmica empresarial.
- Conservação.
- Simpatia na administração.
- Quadro associativo bastante expressivo.
- Boa imagem e conceito na sociedade local.
- Potência p/ expandir o quadro social.
- Os dirigentes são verdadeiros heróis por manter a AABB c/ uma arrecadação de \$ 210,00 mensais, não paga nem a energia e água.

- Único clube campestre da cidade.
- Credibilidade dos dirigentes.
- Viabilidade econômico-financeira.

13. Cite os três pontos mais fracos da AABB:

- Localização. 13
- Instalações físicas antigas. 10
- Administração ineficiente. 10
- Falta de apoio da administração da agência/direção do BB. 10
- Escassez de recursos p/ novos investimentos. 10
- Situação financeira/endividamento. 9
- Falta de infra-estrutura. 8
- Número de sócios reduzido. 6
- Falta de estrutura p/ práticas esportivas. 5
- Carência de uma programação de eventos de interesse dos sócios. 5
- Falta de participação dos sócios efetivos principalmente. 5
- Falta de tempo do dirigente. 5
- Falta de formação de funcionários para prestação de serviços. 4
- Custo de manutenção alto. 4
- Baixa taxa de frequência do associado. 3
- Desinteresse de alguns funcionários em administrá-la. 3
- Falta de participação dos membros da diretoria. 3
- Centralização de poder. 3
- Tamanho/instalações da sede pequeno. 2
- Equilíbrio financeiro. 2
- Assiduidade dos funcionários do BB. 2
- Maior participação na comunidade. 2
- Falta de salão de festas. 2
- Falta de opções de lazer. 2
- Número reduzido de funcionários.
- Reconhecimento do BB aos funcionários da administração.
- Totalmente cercada de residências.
- Frequência maior que o desejado.
- Ecônomo aposentado, sem boa qualificação profissional.
- Falta de conscientização dos sócios na limpeza e conservação das instalações.
- Cidade pequena.
- Piscina aquecida sem cobertura
- Falta de sauna.
- Falta de divulgação dos eventos aos associados.
- Estatuto imposto pelo BB, sem a participação dos sócios.
- Regras p/ novos sócios.
- Rótulo de clube elitizado.
- Sócios efetivos que participam da diretoria.
- Algumas AABBs não permitem o ingresso de sócios externos.
- Corporativismo.

- Receitas concentradas na mensalidade.
- Falta de uma piscina térmica.
- Serviço de bar.
- Excessiva terceirização de cursos e serviços.
- Acesso.
- Forte concorrência dos demais clubes da cidade.
- Falta de um poço.
- Recuperação de patrimônio.
- Falta de integração sócios/clube/BB.
- Má imagem produzida por campanhas da diretoria anterior.
- Interferência dos administradores do BB.

** Em branco: 1

14. Cite até três sugestões para aperfeiçoar a administração e a gerência da AABB:

- Aprimoramento/cursos p/ dirigentes e funcionários. 20
- Maior comprometimento dos administradores de agências. 16
- Disponibilização de funcionário(s) pelo BB. 15
- Profissionalismo. 6
- Remuneração a toda diretoria. 5
- Maior reconhecimento do BB p/ os funcionários da diretoria. 4
- Maior participação dos membros da diretoria. 4
- Ouvir os anseios dos associados. 4
- Incentivar a participação dos associados nas decisões administrativas. 4
- Maior participação dos funcionários novos do BB nas atividades da AABB. 4
- Interação entre as AABBs. 3
- Incentivos p/ a diretoria. 3
- Aumento da receita. 3
- Transformação das AABBs em clube único. 3
- Oferecer mais opções e modalidades esportivas. 3
- Curso de administração p/ dirigentes de AABBs de grande porte. 2
- Oficializar o relacionamento com o BB. 2
- Facilitar as linhas de crédito no BB e Fenabb. 2
- Incentivo ao ingresso de novos sócios. 2
- Administração de forma um pouco mais desvinculada /independente das agências. 2
- Maior ajuda financeira da Fenabb, imprescindíveis ao funcionamento da associação. 2
- Relatos de gerências bem sucedidas.
- Procurar junto ao BB a isenção às AABBs de cobrança do bloqueto de mensalidades p/ sócios não-correntistas.
- Mais autonomia p/ o dirigente de AABB.
- Liberdade da diretoria p/ trabalhar no BB ou na AABB.
- Admissão obrigatória de efetivos às AABBs.

- Qualidade de serviços
- Isentar a AABB de cobrança de taxas p/ débito de mensalidades.
- Priorizar a internet como ferramenta na solicitação de recursos.
- Criar um formulário magnético padrão p/ confecção de balanços e balancetes.
- Estabelecer uma relação mais próxima entre a Fenabb e as AABBs.
- Alteração do estatuto c/ somente dois funcionários (obrigatório) no conselho administrativo (presidente e tesoureiro).
- Divulgação mensal (jornal).
- Promoções periódicas.
- Central de compras (convênio) ou cadastro de informações de fornecedores de produtos e serviços.
- Intercâmbio.
- Os dirigentes não devem ser impostos pela administração do BB.
- Ter na diretoria da AABB sócios comunitários que participem efetivamente do clube.
- Comunicação c/ os associados.
- Prejudicado.
- Participação de sócios efetivos.
- Distribuição adequada de pessoal.
- Equipamento atualizado.
- Equilíbrio financeiro.
- Terceirização de serviços.
- Investimento na recuperação do patrimônio.
- Colocar em prática alguma atividade que leve as crianças até a sede, pois atrás dos pequenos virão os adultos.
- Gostar da AABB.
- Metas e/ou planejamento das AABBs visando retorno financeiro p/ as AABBs e BB, a serem definidas pela Fenabb.

** Em branco: 4

