

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA ENTRE DIRETORES E ASSOCIADOS DO CLUBE AABB DE NAVIRAÍ-MS

Ana Joyce Godoy dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

anajoyeruiz@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

jaiane.pereira@ufms.br

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi descrever as ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da AABB de Naviraí-MS. Para tanto, a revisão da literatura discutiu sobre estratégia e sobre gestão participativa. Como procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa qualitativa descritiva e a pesquisa-ação. A pesquisa-ação foi desenvolvida por meio da participação da pesquisadora nas reuniões com os envolvidos para formulação do planejamento estratégico da AABB de Naviraí-MS e para desenvolvimento e acompanhamento das ações realizadas. Para a confecção do presente trabalho, a pesquisadora utilizou um diário de campo, no qual foram anotadas todas as realizações e constatações, para posterior desenvolvimento da pesquisa. Como resultados, avaliou-se que a adesão das empresas, a participação do gerente da agência, a entrada de novos associados e a participação dos antigos associados, mostram que a gestão participativa tem realmente envolvido as pessoas, gerando um ambiente produtivo de troca de ideias e colaboração. Com o domínio das práticas de gestão participativa, houve um compartilhamento de responsabilidades pelas equipes de trabalho. Sendo assim, a partir dos resultados alcançados pela AABB, sugere-se que outras associações optem por um modelo de gestão mais participativo e democrático.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento; Gestão Participativa; Associação.

1 INTRODUÇÃO

Os clubes recreativos da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) são tradicionalmente conhecidos a nível nacional. A primeira sede social foi criada na cidade do Rio de Janeiro em 18 de maio de 1928 devido a uma exigência da Federação Atlética Bancária e Alto Comércio (FABAC) para que a equipe de futebol do Banco do Brasil participasse de um campeonato patrocinado por ela (AABB-RIO, 2018).

Em 2018, 90 anos após a criação da primeira sede social, existem 1.286 AABBs em funcionamento, segundo dados da Federação Nacional da AABB (FENABB, 2018). A importância das AABBs pode ser observada por meio dos diversos projetos realizados por essa instituição em todo o país (RIEDE; BRAMANTE, 2003; SILVA; CASELLATO, 2011; ROSA; BLAMIRE, 2011; RODRIGUES *et al.*, 2018). Apesar dos serviços prestados e de ser uma instituição tradicional, Santos *et al.* (2017) discutem as dificuldades de conquistar pessoas para esse ambiente, tendo em vista a concorrência com ambientes diferenciados e modernos, com as tecnologias da informação, com condomínios que também possuem portfólios de lazer e recreação, e ainda devido às restrições de acesso aos não associados.

Esse é o caso da AABB do município de Naviraí, estado do Mato Grosso do Sul (MS), que, com 40 anos de existência, integra o quadro da FENABB. Essa instituição vinha enfrentando algumas dificuldades, a saber: perda de associados e, consequentemente, déficit entre receita e despesas; estrutura ociosa e falhas na comunicação entre a diretoria do clube e os associados, ocasionando insatisfação e críticas devido ao desconhecimento das demandas dos associados; e falta de articulação entre a diretoria da AABB e os administradores do Banco do Brasil, dificultando a realização de parcerias.

Considerando essas dificuldades, observa-se a necessidade do desenvolvimento de estratégias por parte da AABB de Naviraí e de outras associações desse tipo, para manterem-se ativas. Ao vislumbrar esse panorama, Santos *et al.* (2017) identificaram as potencialidades estratégicas do Clube da AABB em Naviraí-MS, com foco nos recursos e capacidades internos dessa organização como fontes de vantagem competitiva. O estudo mostrou que existem recursos que podem ser melhorados como a infraestrutura e apontou a necessidade de inovações e da melhoria da comunicação na organização (SANTOS *et al.*, 2017). Além disso, os autores discutem a necessidade de incluir sócios que não são funcionários do banco na gestão, como forma de considerar a visão dos sócios nas decisões.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Diante desses resultados, buscou-se, a partir de uma gestão participativa entre diretores e associados, desenvolver estratégias para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela AABB no município de Naviraí-MS. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho foi descrever as ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da AABB de Naviraí-MS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para atingir os objetivos propostos, discute-se, primeiramente, sobre estratégia e depois sobre gestão participativa.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia pode ser vista como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações que a organização deve seguir (MINTZBERG; QUINN, 2001). Os autores relatam que quando a estratégia é bem formulada, pode ajudar a ordenar e alocar os recursos da empresa, tomando por base as competências e deficiências internas e buscando melhoria e mudanças no ambiente e no comportamento individual ou coletivo dos indivíduos.

Dentro da formulação de estratégias, tem sido utilizada algumas ferramentas de planejamento, como o planejamento estratégico. O planejamento estratégico pode ser visto como um processo intelectual, individual ou coletivo de geração de propostas e ações. Para que se torne real e bem executado, tem que ser aprendido e aceito por várias pessoas. Os resultados almejados, ou seja, a transformação das ideias em ações, exige algumas etapas que são: (1) planejamento estratégico, processo de geração de propostas de ações; (2) plano estratégico ou plano de ação, processo comportamental e social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas; (3) implementação estratégica, processo comportamental social, em que os mesmos indivíduos (autores das ideias) e/ou mais alguns convocados, iniciem juntos o processo de concretizar ações propostas. Essa etapa, altera as condições materiais do empreendimento e poderá provocar modificações no ambiente interno e externo onde a organização atua (BETHLEM, 2009).

Para auxiliar no processo de formulação do planejamento estratégico, tem sido utilizada a ferramenta matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

(PEREIRA *et al.*, 2018). A análise SWOT, trata dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas. Técnica esta que auxilia na percepção da realidade da empresa, diante do mercado que está inserida. A origem da matriz SWOT, segundo Fagundes (2010), surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar na compatibilização entre as forças e as fraquezas de uma organização, em comparação com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Neste contexto, o planejamento estratégico pode ser visto como “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização” (FISCHMANN, 2009, p. 27).

Esta análise tem se mantido atual e eficiente, pois analisa a competitividade como fator impulsor, e estimula a vitalidade e o planejamento nas organizações. A partir do conhecimento da empresa, se pode formular metas que auxiliem a mesma. Segundo Mintzberg e Quinn (2001) o desenvolvimento de metas é parte da formulação de estratégias, mas não limita a isso, pois para que as estratégias sejam bem-sucedidas, deve-se considerar três elementos essenciais: (1) formular objetivos e metas a serem atingidos; (2) sequenciar as políticas mais significativas que orientam ou limitam as ações; e (3) enumerar, por ordem de importância, as principais providências e ações que podem contribuir para o atingimento dos objetivos.

Vale ressaltar que, os envolvidos precisam coordenar e controlar as ações, porém não se consegue prever precisamente todas as forças que podem distorcer, neutralizar ou modificar a execução do planejamento estabelecido (BRAYBROOKE; LINDBLOM, 1963 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001). Por esse motivo, os autores citam que qualquer estratégia deve ser forte, porém flexível, para que, embora haja imprevistos e forças externas, a organização possa alcançar suas metas.

Mintzberg e Quin (2001) também reiteram que, como as organizações têm múltiplos escalões de execução das estratégias, as áreas e funções hierarquicamente relacionadas, devem se dar suporte mútuo. Além disso, estratégias bem-sucedidas exigem comprometimento e não apenas aceitação. Por isso, deve-se observar se os líderes escolhidos estão motivados e com interesse na efetivação das estratégias.

Embora a visão da estratégia como plano tenha sido bastante utilizada, vale ressaltar que a estratégia pode ser vista a partir de cinco definições: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, os chamados 5 Ps da estratégia (MINTZBERG; QUINN, 2001). De acordo com

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



os autores, a estratégia como plano é vista em uma variedade de campos de ações, quando se estabelece uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação. Como pretexto, a estratégia é vista como um pretexto para enganar o concorrente ou competidor. Como um padrão, a estratégia surge durante o planejamento estratégico e é utilizada de forma padrão por outras empresas. Como posição, a estratégia é vista como uma maneira de posicionar a organização frente ao ambiente externo. Por fim, como perspectiva, analisa-se as estratégias definidas a partir do conhecimento e visão de mundo do estrategista.

Sendo assim, pode-se observar que a estratégia pode ser planejada ou pode surgir no cotidiano da organização, sendo considerada emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Dentro desse contexto, acredita-se que o planejamento de estratégias pode ser um ponto de partida para a atuação da organização, porém deve-se considerar a visão de todos os envolvidos para criar estratégias bem-sucedidas. Nesse caso, a gestão participativa pode ser uma opção. O próximo tópico discute sobre a gestão participativa.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Os tipos de empresas e as formas de administrar uma organização têm se desenvolvido ao longo do tempo. Atualmente, defende-se formas mais participativas de gestão, como a gestão compartilhada ou a gestão participativa (MAXIMIANO, 2012). A evolução da administração pode ser vista por meio das seguintes mudanças: da especialização do trabalho (taylorismo) à qualificação versátil; da produção em massa (fordismo) às organizações que atuam em função de demandas diversificadas do mercado; e da gestão tecnoburocrática a um gerenciamento mais participativo (TENÓRIO, 2000).

De acordo com Tenório (2000), a ideia central foi passar de uma gestão organizacional rígida e burocratizada, na qual o processo de tomada de decisão era centralizado, para uma mais flexível e desburocratizada, na qual o processo decisório seria descentralizado. Ou seja, de uma gestão monológica ou estratégica para uma gestão dialógica ou comunicativa.

O conceito de gestão participativa encontrado nas teorias da administração em geral, corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores (no caso de empresas), dos pais (no caso de associações de pais e mestres), da comunidade e empresários (no caso do poder

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



público), na tomada de decisão. Em geral manifesta-se na participação dos envolvidos, na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisões, no acesso a informação e no controle da execução (BERGMAN, 2016).

A origem e evolução da gestão participativa remonta do movimento das relações humanas, desde os estudos de Hawthorne, na década de 1930, conduzidos por Elton Mayo. O homem passou a ser visto não como máquina, mas sim como possuidor de necessidades motivacionais, que podem estar acima das motivações salariais e com necessidade de interação dentro da organização (MORISHITA, 2018).

Atualmente, alguns tipos de empresas têm trabalhado de forma colaborativa e horizontalizada, que gradualmente reduz espaço para as pirâmides hierárquicas. Ao trocar o modelo piramidal por algo novo, em que a diretoria e os associados são protagonistas e responsáveis por suas escolhas e decisões, valoriza-se a cultura da cooperação e integração, em lugar da competitividade (BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

Modelos de gestão participativos, nivelam líderes e liderados no plano da contribuição com ideias inovadoras. Experiências nessa direção começam a surgir com a criação de departamentos de inovação em empresas, associações de pais e mestres em escolas, na prática de gestão horizontal e ou atuação em projetos multidisciplinares (BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

Diante dessa visão, utilizou-se a gestão participativa no planejamento e execução de ações para melhoria da AABB de Naviraí-MS.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva. A pesquisa qualitativa é um método de investigação que foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências (MINAYO, 2008). Nesse caso, buscou-se descrever as ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da AABB de Naviraí-MS. A pesquisa descritiva, procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas com a pretensão de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Como procedimentos técnicos, realizou-se pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica refere-se a um levantamento dos

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



materiais já publicados sobre o determinado assunto, com intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o assunto estudado (MARCONI; LAKATOS, 2009). A pesquisa documental, por sua vez, é constituída por documentos escritos que fornecem evidências importantes ao pesquisador (CELLARD, 2008).

“Pesquisa-ação é um termo que se aplica a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas...” (BROWN; DOWLING, 2001, p. 152 apud TRIPP, 2005, p. 447). Para Tripp (2005), identifica-se a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (TRIPP, 2005).

No presente trabalho a pesquisa-ação foi desenvolvida por meio da participação da pesquisadora nas reuniões com os envolvidos para formulação do planejamento estratégico da AABB de Naviraí-MS e para desenvolvimento e acompanhamento das ações.

Em um primeiro momento, houve uma reunião entre diretoria e funcionários da agência do Banco do Brasil de Naviraí, que culminou com a solicitação de afastamento da presidente e gerente do clube, reeleitos em janeiro de 2018. Com isso, foi necessária, a convocação de uma assembleia geral, para posse do vice-presidente e troca de membros da diretoria. Durante essa assembleia, houve, por parte dos associados, solicitação de que fosse apresentada a prestação de contas do clube, que segundo os mesmos, não estava sendo transparente. Nesta mesma assembleia, decidiu-se por eleger entre os associados presentes, a coordenadoria dos principais setores do clube (coordenador do futebol, coordenador patrimônio, coordenador da sauna, coordenador do voleibol, coordenador de atividades para mulheres e crianças, coordenador de marketing), em busca da transparência na prestação de contas, na comunicação entre diretoria e associados e na gestão participativa.

Em um segundo momento, foi realizada uma reunião entre a diretoria do clube e os coordenadores designados na assembleia para dar encaminhamentos a gestão do clube. Foi estabelecido entre os presentes, as seguintes condições: a realização de reuniões, com periodicidade de uma vez por semana, para a formulação de um planejamento estratégico e desenvolvimento das ações planejadas.

Para a confecção do presente trabalho, a pesquisadora utilizou um diário de campo,

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



no qual foram anotadas todas as realizações e constatações, para posterior desenvolvimento da pesquisa. Durante o ano de 2018, foram realizadas 20 reuniões, nas quais foram priorizados, pautados, discutidos e estruturados os planejamentos e a execução de várias ações visando a melhoria do clube. Além disso, fontes secundárias também foram utilizadas, tais como documentos internos, em busca da real situação do clube.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se a formulação do planejamento estratégico, bem como as ações desenvolvidas.

Durante as reuniões, foi realizada, primeiramente, uma análise interna, pontos fortes e pontos fracos da AABB, e uma análise externa, ameaças e oportunidades do clube, com base na matriz SWOT, nos termos defendidos por alguns autores (FAGUNDES, 2010; FISCHMANN, 2009; PEREIRA *et al.*, 2018). A intenção dos envolvidos foi dar mais segurança para a tomada de decisão de posse de um conhecimento mais detalhado sobre o cenário real da AABB naquele momento. Para a análise interna, tomou-se por base o trabalho de Santos *et al.* (2017) realizado na AABB de Naviraí.

No quadro 1, apresenta-se a análise interna dos pontos fortes e fracos da AABB.

Quadro 1: Pontos Fortes e pontos fracos da AABB em Naviraí-MS

ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	<ul style="list-style-type: none">● localização privilegiada e de fácil acesso;● boa estrutura física e aproximação com a natureza;● bosque de árvores da mata florestal inicial de Naviraí;● bom espaço esportivo (quadras, campos de futebol, espaço para caminhada);● idoneidade do Banco do Brasil e tempo de atuação do clube (desde 28/07/1978);● forte participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais.	<ul style="list-style-type: none">● falta de manutenção;● ausência de oferta de atrações direcionadas às mulheres e crianças;● baixa frequência e rotatividade dos associados;● deficiência na comunicação com os associados;● falta de campanhas de marketing;● baixo número de associados em relação à estrutura do clube;● deficiente gestão financeira e administrativa.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Com relação aos pontos fortes, pode-se ponderar a **localização privilegiada e de fácil acesso**, pois o clube fica localizado a aproximadamente 500 metros da entrada da cidade. A **boa estrutura física e aproximação com a natureza**, refere-se as diversas construções no local e um bosque de árvores de mata florestal nativa. Dentre as diversas construções estão: duas piscinas, infantil e semiolímpica; sauna; um quiosque grande, com capacidade para 100 pessoas e três pequenos, todos com churrasqueiras cobertas; parque infantil; uma quadra aberta de futsal, basquete e vôlei; uma quadra de tênis; uma quadra de vôlei de areia; dois campos de futebol gramados e iluminados; um caminhódromo, que contempla uma extensa área verde; e um salão de festas com capacidade para 600 pessoas. Pode-se observar então o **bom espaço esportivo**.

A **idoneidade do Banco do Brasil e o tempo de atuação do clube** também são importantes, pois isso confere idoneidade à AABB. Por sim, como a cidade é pequena, existe forte participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais. Embora algumas partes da estrutura estejam ociosas.

Em contrapartida, os pontos fracos verificados foram: **falta de manutenção**, conforme relatado em entrevista com sócios: “o local está um pouco abandonado, falta manutenção, tive problemas com a sauna e frequentava semanalmente, mas por esse contratempo, não fui mais. O salão principal precisa de alguns ajustes também” (SANTOS *et al.*, 2017). Constatou-se também, por meio das entrevistas e com base na pesquisa, a ausência de oferta de atrações direcionadas às mulheres e crianças.

Acredita-se que essas questões, influenciaram a **baixa frequência e rotatividade dos associados**, como pode ser percebido quando analisado o número de desligamentos do clube e com base nas entrevistas com associados, como exemplificado na citação:

O clube precisa de movimento, atrações, por exemplo, atividades recreativas para crianças nas férias de verão na piscina integrando as famílias”; “mais atividades para o público feminino, horários diferenciados na sauna a fim de atender o público feminino e masculino. Poderia ser colocado no calendário anual do clube, um churrasco ou almoço, como forma de integração, escolinha de futebol, já associado há muito tempo, percebi que houve um distanciamento entre o pessoal, antes as famílias vinham, tinham maior interação” (SANTOS *et al.*, 2017).

Constatou-se ainda a **falta de comunicação do clube com os associados**, como exemplificado por um associado: “falta comunicação do clube com os associados, aconteceu o campeonato de futebol entre as AABBs e eu, jogador assíduo, não participei, porque não tive

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



conhecimento do evento” (SANTOS *et al.*, 2017). Atrelado a isso, observou-se a **falta de campanhas de marketing**, com foco na divulgação do clube e dos campeonatos promovidos.

Diante desse contexto, discute-se que existe **baixo número de associados em relação à estrutura do clube**, pois, como já descrito, a estrutura é ampla e a frequência dos associados no clube é baixa. Por fim, notou-se a **deficiente gestão financeira e administrativa**, o que culminou com a intervenção dos associados e o desligamento da presidente e do gerente administrativo, que tinham sido reeleitos em janeiro de 2018.

Também foi realizada uma análise externa, com foco em oportunidades e ameaças, como disposto no quadro 2.

Quadro 2: Oportunidades e ameaças da AABB em Naviraí-MS

ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none">• maior busca por qualidade de vida e lazer para a família;• preocupação com a influência da internet no relacionamento familiar;• uso excessivo de celulares e jogos eletrônicos nas atividades diárias das crianças e adolescentes;• aumento das exigências dos consumidores.	<ul style="list-style-type: none">• construção da nova sede do clube concorrente;• aumento na oferta de ambientes esportivos e de lazer, como academias e parques temáticos;• construção de condomínios residenciais fechados e com ampla estrutura de lazer;• queda de poder aquisitivo e aumento da inadimplência.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se como oportunidades, alguns temas que têm sido discutidos atualmente, como: **maior busca por qualidade de vida e lazer para a família**, devido à importância de atividades esportivas, artísticas e de saúde para todos da família; **preocupação com a influência da internet no relacionamento familiar**; e **uso excessivo de celulares e jogos eletrônicos nas atividades diárias das crianças e adolescentes**. Esses últimos, têm influenciado o aumento de patologias relacionadas ao sedentarismo, tendo como resultado a falta de integração social entre as famílias, principalmente no que concerne às crianças e adolescentes. Além disso, discute-se que o **aumento das exigências dos consumidores** pode ser uma fonte de oportunidade para atrair novos associados, pois o clube tem estrutura para atender públicos exigentes.

Dentre as ameaças levantadas, identificou-se a **construção da nova sede do clube concorrente**. O clube é tradicional na cidade e passou sua gestão para uma empresa

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



especializada na administração de clubes sócio recreativos. Além desse concorrente direto, considera-se o **aumento na oferta de ambientes esportivos e de lazer, como academias e parques temáticos**, que são concorrentes indiretos. E a **construção de condomínios residenciais fechados e com ampla estrutura de lazer**, que também podem ser vistos como concorrentes devido à comodidade.

Por fim, discute-se a **queda de poder aquisitivo e aumento da inadimplência** de modo geral, pois nesses casos, as pessoas tendem a priorizar gastos de primeira necessidade e podem cortar gastos com atividades de lazer, como o caso do clube.

Diante desse cenário e a partir da compreensão dos ambientes interno e externo, iniciou-se um processo de elaborar e executar ações, com a inclusão da gestão participativa entre diretoria e associados.

Historicamente, a gestão das AABBs foi exercida por bancários, com formação específica para atuar em uma instituição financeira de economia mista, embora com traços de organização pública. Via de regra, esses profissionais nunca receberam ações de capacitação voltadas para gerir clubes esportivos e de lazer. Nos últimos anos, por iniciativa da FENABB, são disponibilizados treinamentos para os administradores de AABBs. Porém, isso exige o deslocamento dos mesmos, o que, no caso da AABB de Naviraí, não ocorreu devido às atividades profissionais que exerce.

A partir da nova diretoria e apoiados na análise SWOT desenvolvida, iniciou-se uma nova fase na gestão do clube. Destaca-se que as ações desenvolvidas foram descritas em ordem de realização.

Primeiramente, atendendo as falhas na comunicação do clube, houve a designação de coordenadores associados e a criação de grupos de mensagens via Whatsapp entre os novos membros (diretoria e coordenadores) e de cada coordenadoria com os associados que utilizam os serviços oferecidos. Com isso, as trocas de mensagens se intensificaram, o que ocasionou a melhora na comunicação e a aproximação entre a diretoria do clube e os associados.

Os grupos são mediados pelos coordenadores associados, que tem a responsabilidade de identificar as suas demandas e encaminhá-las a diretoria, com sugestões de possíveis soluções. Com o coordenador de marketing e mídias sociais, por meio da página do clube no Facebook, passou-se a ter informações atualizadas diariamente, incluindo também uma campanha de relacionamento com a publicação de fotos e felicitação aos associados aniversariantes do dia.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Foi firmado um contrato de terceirização e parceria entre a AABB e uma empresa de buffet para gerenciar a cantina do clube, o que criou a opção da oferta de porções, bebidas e almoços aos sábados e domingos. Como a cantina é aberta ao público em geral, ela está sendo utilizada como marketing institucional, com a possibilidade de atração de novos sócios.

Visando a atração de novos associados e o incremento na capacidade financeira e receita mensal do clube, também foi desenvolvida e executada uma campanha publicitária, com prazo de validade de 60 dias e a meta de se alcançar a adesão de 100 novos associados. A campanha incluía a condição excepcional de associação sem a cobrança da taxa de adesão para os novos associados que aderirem ao programa de fidelidade. O programa de fidelidade consiste no fato do novo associado permanecer ativo e em dia com as mensalidades, pelo prazo mínimo 12 meses.

A divulgação da campanha se deu por meio de *folders* nos grupos de Whatsapp, no website da AABB e na página do clube no Facebook; *banners* afixados em empresas de associados; busca criativa com *stand* de vendas na área central da cidade e sala de autoatendimento da agência do Banco do Brasil; inserção de entrevista ao vivo em rádio FM e por indicação dos atuais associados. A campanha conquistou 90 associados.

Atendendo a necessidade de se oferecer alternativas de lazer para as mulheres, firmou-se um contrato de permuta entre a AABB e um professor de educação física, com desconto de sua mensalidade de associado, que ministra aulas gratuitas de zumba e circuito, somente para associadas, as quartas e sextas feiras. Nestes dias, a AABB oferece às participantes da atividade, a possibilidade de trazerem suas crianças que ficam sob o cuidado de estudantes de pedagogia. Com os estudantes também foi firmado contrato de permuta, entre AABB e uma universidade para que os estudantes possam atuar como estagiários. Para as crianças são oferecidas atividades recreativas.

Também foi promovido o primeiro “Campeonato feminino de vôlei de areia” a partir do patrocínio firmado com empresas estabelecidas na cidade, algumas de propriedade de associados. As empresas ofereceram premiações, uniformes dos times e o marketing nas instalações do clube, como faixas divulgando o nome das empresas patrocinadoras e divulgação nas mídias do clube.

No mês de outubro de 2018, como é o mês do dia das crianças, foi realizada a primeira “Gincana Show” na AABB. Sob a coordenação de um professor foi oferecida uma tarde com muita diversão e interação para as crianças, que são associados.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Com a finalidade de manter a tradição e a forte participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais, foi revitalizado e aprimorado o evento futebolístico, denominado “20^a Copa Ouro de Futebol Society”, organizado pela AABB. O evento é realizado nas dependências do clube com a participação de associados e correntistas do Banco do Brasil. O campeonato começou no dia 16 de outubro de 2018 e tem previsão para finalizar em dezembro de 2018. O campeonato é composto de 8 times, com uniformes patrocinado por 16 empresas da cidade; possui 100 atletas envolvidos em um total de 60 jogos.

Observou-se que este evento oportunizou o fortalecimento do relacionamento da AABB e do gerente da agência do Banco do Brasil, pois foi realizado por ele um planejamento de marketing com proposta de patrocínio e divulgação da marca dos patrocinadores. Ressalta-se que a antiga gestão não mantinha contato com a gerência do banco, fato que mudou com a opção pela gestão participativa.

Foram fechados 16 contratos com o compromisso de divulgação das empresas, por meio de faixas nos alambrados do campo, atrás dos gols; painel para entrevistas com os jogadores, fotos e filmagens; divulgação no Facebook da AABB, com o impulsionamento patrocinado; entrevistas em uma em rádio FM; transmissão dos jogos no Facebook; divulgação maciça junto aos associados, formado por 300 famílias com aproximadamente 1200 pessoas; e outras formas de divulgação, como jornais impressos e websites de cobertura de eventos. Os valores arrecadados com o patrocínio, após o final do campeonato serão investidos na recuperação e manutenção dos campos de futebol e na construção de novos banheiros.

De forma geral, pode-se avaliar que a adesão das empresas, a participação do gerente da agência, a entrada de novos associados e a participação dos antigos associados, mostram que a gestão participativa tem realmente envolvido as pessoas, gerando um ambiente produtivo de troca de ideias e colaboração, como defendem alguns autores (MAXIMIANO, 2012; BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

5 CONCLUSÕES

A partir do trabalho realizado e das ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da AABB de Naviraí-MS, observou-se que os resultados têm sido positivos. Com o domínio das práticas de gestão participativa, houve um compartilhamento de

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



responsabilidades pelas equipes de trabalho. Nas reuniões desenvolvidas, percebeu-se o surgimento contínuo de ideias para resolução de problemas e auxílio ao processo de tomada de decisão por parte dos envolvidos, o que foi chamado de círculo de qualidade.

O fortalecimento das equipes no decorrer do trabalho foi perceptível, pois houve um ganho na co-responsabilização dos associados na elaboração dos projetos da AABB e comprometimento na sua execução. Por meio da divisão de tarefas e funções, há um aproveitamento das habilidades intrínsecas de cada associado participante. É visível a substituição de uma hierarquia de autoridade, por uma hierarquia de competências e de ajuda técnica. Além disso, as pessoas se mostram animadas com a participação.

De forma geral, tem-se priorizado a participação do maior número possível de envolvidos, pois este é um elemento-chave tanto na concepção, no planejamento, como na implantação de planos, programas e projetos. Com o envolvimento dos associados, formou-se um sistema de cooperação.

Discute-se também que o sucesso na gestão, na visão dos participantes, depende primeiramente do equilíbrio financeiro, seguido do atendimento às expectativas dos associados, o que tem sido buscado com a manutenção das instalações físicas para que fiquem atraentes e na oferta de boas opções de eventos e serviços de boa qualidade.

Apesar dos aspectos positivos, vale destacar que, a mudança do estilo hierárquico apresenta dificuldades. No caso estudado, notou-se que o engessamento da estrutura, por conta de um estatuto desatualizado, gerou algumas barreiras. Portanto, defende-se que seja feita uma atualização do mesmo, a fim de possibilitar uma atuação mais participativa e produtiva.

Sendo assim, a partir dos resultados alcançados pela AABB, sugere-se que outras associações optem por um modelo mais participativo e democrático. Para isso, deve-se fomentar a troca de informações e incluir todos os envolvidos para que haja a busca integrada de soluções. Além disso, a formação de parcerias deve ser estimulada, pois acredita-se que a gestão participativa eficiente depende da interação entre diversos autores.

REFERÊNCIAS

AABB-RIO. Associação Atlética Banco do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.aabb-rio.com.br/institucional>>. Acesso em: 18 out. 2018.

BERGMAN, S. **Analista em TI Banco do Brasil**. Experiência de gestão autônoma, em visita

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação 20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ao Vale do Silício em meados 2016. 2016. Disponível na intranet do Banco do Brasil.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

FENABB. **Federação das AABB**. História. Disponível em:
<<http://www.fenabb.org.br/historia/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

FISCHIMANN, A. A. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. São Paulo/Rio de Janeiro : Fiocruz, 2008

MORISHITA, D. **Headhanter da Tend Recruitment**. Entrevista publicada na Agência de Notícias Intranet do Banco do Brasil. Setembro/2018. Disponível na intranet do Banco do Brasil.

PEREIRA, C. H.; OLIVEIRA, P.; KOMESU, J. K. PEREIRA, J. A.; GOMES, M. S. A. Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no Mercadão Municipal de Naviraí-MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, 2018.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

RIEDE, A. S.; BRAMANTE, A. C. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão de clubes social-recreativos baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: o caso das AABBs. **LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 6, n. 1, p. 29-45, 2003.

**II Encontro Internacional de Gestão,
Desenvolvimento e Inovação**
20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



RODRIGUES, A. L.; FAGANELLO, F. R.; GUIMARÃES, J. S.; MAIA, M. P.; COSTA, G. C. T. A atividade física e o humor: o caso da pelada no clube AABB Goiânia. **RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 36, p. 63-68, 2018.

ROSA, E. G.; BLAMIRE, D. Avifauna urbana do Clube Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) em Iporá, Goiás. **Saúde & Ambiente em Revista**, v. 6, n. 2, p. 6-12, 2012.

SANTOS, A. J. G.; CRISOSTOMO, C.; YOKORO, G. K.; PEREIRA, J. A. Visão Baseada em Recursos como fonte de aprimoramento dos serviços oferecidos no Clube AABB de Naviraí. In: I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 1., 2017, Naviraí. **Anais...** Naviraí-MS: EIGEDIN, 2017.

SILVA, C. C.; CASELLATO, M. S. **Programa Integração AABB Comunidade**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Núcleo de Trabalhos Comunitários. PUC-SP, 2011.