



Universidade de Brasília
Faculdade de Educação Física

Curso de Graduação em Educação Física

Trabalho de Conclusão de Curso

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo

Análise da gestão de empreendimentos esportivos do Distrito Federal

Aluna: Thaty Porto Curado

Matrícula: 18/0131559

Maio/2021

Trabalho de Conclusão de Curso – Thaty Porto Curado – Maio de 2021

Thaty Porto Curado

Análise da gestão de empreendimentos esportivos do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado à Faculdade de Educação
Física da Universidade de Brasília,
como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Educação Física.

Brasília, 21 de maio de 2021

Orientador:

Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo

Brasília

2021

Thaty Porto Curado

Análise da gestão de empreendimentos esportivos do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Banca Examinadora:

**Prof. Ms. Leonardo Peixoto Arêas da Silva
(Avaliador – Membro Externo)**

**Prof. Dr. Nicolas Caballero Lois
(Avaliador – Membro Interno – FEF – UnB)**

**Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo
(Membro Interno – FEF – UnB)
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

Brasília, 21 de maio de 2021.

Resumo

Introdução: O gestor dispõe de diversas ferramentas para administrar uma empresa e tomar decisões de forma a gerir os recursos disponíveis para atingir os objetivos traçados. **Objetivo:** Analisar os modelos de gestão aplicados em empreendimentos esportivos do Distrito Federal. **Metodologia:** O estudo se classifica como qualitativo, aplicado e descritivo, no qual se utilizou o procedimento de pesquisa com *survey*. Foi utilizada uma seleção da amostragem por conveniência composta por doze proprietários de empreendimentos esportivos do Distrito Federal. O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo 21 questões e respondido de forma *on-line*, por meio da plataforma *Google Forms*. **Resultados:** A maioria dos respondentes citou apresentar na composição das empresas setores administrativo, financeiro e técnico. As principais responsabilidades do gestor foram a definição de metas e objetivos e planejamento das estratégias, além do relacionamento com clientes e funcionários. Como estudo prévio de mercado, a análise da concorrência foi uma prioridade para quase todos os participantes, e a realização de entrevistas junto aos colaboradores foi citada por mais da metade deles. Sobre os objetivos que se busca atingir com a implantação das ações estratégicas gerenciais, para a maioria a prioridade foi melhorar o nível de satisfação dos clientes e aumentar o faturamento; ainda, metade apontou como objetivo a melhora do nível de satisfação dos colaboradores. Sobre quais seriam os bens e serviços mais importantes para que se alcance a fidelização dos clientes, as principais respostas foram a qualidade profissional dos colaboradores e o bom atendimento destes com relação aos clientes. **Conclusão:** O estudo revelou que os respondentes não aplicam um modelo de gestão de forma pura e única nas empresas da amostra, existindo a influência de diferentes perspectivas na gestão empresarial. Os colaboradores se revelaram agentes relevantes para o sucesso e a sobrevivência dos empreendimentos, assim como se deu importância para o ambiente externo em que a empresa está inserida.

Palavras-chave: gestão esportiva; modelos de gestão; gestor esportivo; empreendimentos esportivos.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 JUSTIFICATIVA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E TEMPORAL.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 PERSPECTIVA ESTRUTURAL.....	9
2.1.1 Abordagem mecânica (Administração Científica e Teoria Clássica).....	10
2.1.2 Teoria da Burocracia.....	11
2.1.3 Teoria Neoclássica.....	12
2.1.4 Teoria Estruturalista.....	15
2.2 PERSPECTIVA HUMANÍSTICA.....	17
2.2.1 Teoria das Relações Humanas.....	18
2.2.2 Teoria Comportamental.....	21
2.3 PERSPECTIVA INTEGRATIVA.....	24
2.3.1 Teoria dos Sistemas.....	24
2.3.2 Teoria Contingencial.....	26
2.3.3 Gestão Estratégica.....	27
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	31
3.2.1 Critérios de inclusão.....	32
3.2.2 Critérios de exclusão.....	32
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	33
4 RESULTADOS.....	34
5 DISCUSSÃO.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO A: QUESTIONÁRIO APLICADO.....	59

1 Introdução

O gestor dispõe de diversas ferramentas para administrar uma empresa e tomar decisões de forma a gerir os recursos disponíveis, sejam eles financeiros ou materiais, e até os colaboradores que fazem parte da organização, para atingir os objetivos almejados (STADLER e PAIXÃO, 2012). Segundo Pereira e Santos (2001), o modelo de gestão é um conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.

Os modelos de gestão são estratégias adotadas para facilitar o alcance de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade pela empresa. Ser eficiente constitui otimizar o uso dos recursos para alcançar resultados, enquanto ser eficaz está relacionado à realização dos objetivos inicialmente pretendidos (CHIAVENATO, 2021b); portanto, enquanto aquele busca produtividade com menos custos, este visa potencializar o uso dos recursos para obter melhores resultados. Já, a efetividade diz respeito ao impacto que a organização tem no setor em que está inserida, gerando contribuição à sociedade (FERREIRA et al., 2009).

Dentre os modelos de gestão, não há um ideal para determinada empresa, com soluções universais e permanentes, e sim aquele mais conveniente em determinado momento e contexto organizacional (FERREIRA et al., 2009). Portanto, os gestores precisam sempre estar atentos, com um olhar estratégico sobre o trabalho que a empresa está executando e o ambiente no qual está inserida, reconhecendo os estímulos recebidos e as respostas necessárias para obter os melhores resultados (SPESSOTO, 2008).

Existem diferentes maneiras de se agrupar os modelos de gestão utilizados nas organizações. Neste trabalho, será utilizada a divisão de Ferreira e colaboradores (2009), que reúne os modelos em três grandes categorias a partir de diferentes perspectivas: estrutural, humanística e integrativa. A primeira possui uma visão mais instrumental da gestão, baseada na forma, com suas normas e procedimentos, e na busca de maior produtividade; enquanto a terceira é mais baseada na função, buscando alcançar um objetivo organizacional e dando maior

importância à missão da empresa e à qualidade dos bens e serviços ofertados (FERREIRA et al., 2009). Na segunda perspectiva citada, há um deslocamento para dar mais ênfase à função, embora ainda se baseie muito na forma.

As várias escolas administrativas, aqui agrupadas nas perspectivas estrutural, humanística e integrativa, surgiram dentro de um contexto político, econômico, social e tecnológico (FERREIRA et al., 2009) que determinaram novos paradigmas de gestão que melhor se aplicavam ao momento. A primeira perspectiva, que surgiu a partir da segunda Revolução Industrial em 1840, busca uma maior qualidade e produtividade, com valores de padronização, regularidade, disciplina e controle. Já a abordagem humanística, que ganhou espaço após a crise da quebra da Bolsa de Valores de Nova York no final da década de 1920, enfatiza as dimensões psicossociais do trabalho e a adoção de arranjos produtivos mais humanizados, levando em conta a motivação, a satisfação e o comprometimento do operário. Já a visão integrativa, elaborada na segunda metade do século XX após novas instabilidades políticas e econômicas e avanços tecnológicos, busca ampliar o foco de atenção da gestão, levando em conta também o ambiente externo às empresas, com as demandas e oportunidades oferecidas pela sociedade.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), até maio de 2020, o Distrito Federal possuía 2.424 empresas no setor de serviços relacionados ao esporte, com atividades econômicas voltadas para o condicionamento físico, o ensino de esportes, a produção e promoção de eventos esportivos, os clubes sociais e esportivos, a gestão de instalações de esportes e outras atividades esportivas e de recreação e lazer não especificadas. Esse número corresponde a quase 30% do total desses negócios em toda a região Centro-Oeste, revelando que o Distrito Federal é uma área promissora para este tipo de empreendimento.

A atividade econômica gerada pelo esporte movimentava grandes volumes financeiros, e esse ambiente deixou de ser apenas um momento de recreação ou prática desportiva para os amantes do esporte (AZEVEDO, 2009). Escolher o modelo de gestão para aplicar em um negócio exige planejamento, preparo profissional e estratégia empresarial. Para Azevêdo (2009), “não basta que uma

empresa reduza o tamanho e aumente a sua eficiência e rapidez; ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais de reinventar seu setor”. Esse conhecimento do mercado e de cada um dos modelos de gestão pode ser decisivo no momento de definir o processo de gestão de que a empresa precisa em determinada circunstância. Dentro desse processo, é comum que gestores sigam modelos de empresas de sucesso para manter-se forte no mercado, já que a competitividade está cada vez maior (AZEVEDO, 2013).

1.1 Justificativa

Necessidade dos empreendimentos esportivos que desejam se consolidar no mercado de conhecer os modelos de gestão de forma a gerir da melhor maneira seus recursos disponíveis e seus colaboradores dentro do ambiente em que existem.

1.2 Objetivo geral

Analisar os modelos de gestão aplicados em empreendimentos esportivos do Distrito Federal.

1.3 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil dos gestores e dos empreendimentos esportivos do Distrito Federal;
- Verificar características das estratégias gerenciais adotadas pelos gestores em empreendimentos esportivos do Distrito Federal;
- Identificar os modelos de gestão aplicados nos empreendimentos esportivos.

1.4 Delimitação geográfica e temporal

Este estudo abrangeu empreendimentos esportivos ativos no Distrito Federal entre os meses de março e maio de 2021.

2 Fundamentação teórica

Como mencionado, existem diferentes formas de se organizar de maneira lógica os modelos de gestão existentes na Administração. Neste trabalho, será utilizada a divisão de Ferreira e colaboradores (2009), que agrupa os modelos em três categorias a partir de diferentes perspectivas: estrutural, humanística e integrativa.

2.1 Perspectiva estrutural

As primeiras teorias da administração surgiram a partir de 1840, com a segunda Revolução Industrial. Houve um crescimento acelerado e desorganizado das organizações, e ainda uma diversificação da produção fabril, com novas tecnologias produtivas que buscavam uma maior qualidade e produtividade, com valores de padronização, regularidade, disciplina e controle (CHIAVENATO, 2021b; FERREIRA et al., 2009). Além disso, a racionalização dos processos decisórios e as normas impessoais foram introduzidas, afastando-se das formas tradicionais patrimonialistas. Buscava-se, com isso, atingir a maior eficiência possível, minimizando o desperdício (AZEVEDO, 2013).

A partir dessa perspectiva estrutural, surgiram diferentes Teorias da Administração, entre elas, destaca-se a Administração Científica, a Teoria Clássica, a Burocracia, a Teoria Estruturalista e a Teoria Neoclássica. A maior crítica a esses modelos estava na visão do ser humano dentro do processo produtivo das organizações, reduzindo os trabalhadores a simples “mão-de-obra”, sem capacidade intelectual e criativa, e que são movidos apenas pelo ganho financeiro, conceito do *homo economicus* (OLIVEIRA et al., 2015). Apesar disso, é preciso destacar que esses modelos possibilitaram grandes inovações tecnológicas, levando a um patamar superior de produtividade.

2.1.1 Abordagem mecânica (Administração Científica e Teoria Clássica)

A abordagem mecânica teve contribuição de três autores principais: Frederick Taylor, Henry Ford, ambos norte-americanos, e o francês Henri Fayol (FERREIRA et al., 2009). Eles propuseram uma reformulação organizacional que levasse a uma racionalidade dos processos produtivos para reduzir desperdícios e improvisação.

Taylor acreditava que o aumento da produtividade traria benefícios para os empresários, com maior lucratividade e menor tempo e custo de produção, e para os trabalhadores, com melhores salários, prêmios por metas atingidas e menor esforço físico por meio da racionalização dos movimentos (SANTOS, 2014). Taylor, cuja abordagem ficou conhecida como Escola da Administração Científica, foi o primeiro a promover estudos de observação e mensuração tendo como base princípios de estudo e planejamento de cada tarefa, deixando de lado a improvisação. A partir daí, começou-se a fazer uma análise metódica do trabalho, como o estudo dos tempos e movimento, que levou a um treinamento especializado dos trabalhadores e ao estabelecimento de padrões e métodos de trabalho (VELOSO, 2015).

Ford, outro precursor da Administração Científica, destacou-se pela invenção da produção em série, com produtos padronizados, e pelo aperfeiçoamento da organização do trabalho. Teve como princípios a redução do tempo de execução com uso imediato das matérias-primas e rápida alocação dos produtos no mercado; a diminuição do volume do estoque de matéria-prima em transformação; a maior especialização dos trabalhadores para aumentar a produtividade e a adoção da linha de montagem (CHIAVENATO, 2021b). Essas medidas possibilitaram um trabalho ritmado, coordenado e mais econômico, com aumento salarial para os operários e maior produção para a empresa.

Enquanto isso, na Europa, Fayol deu outro enfoque ao seu trabalho, priorizando mais a estrutura das companhias do que os detalhes de produção e promovendo a divisão da organização em órgãos, como departamentos, seções e unidades (CHIAVENATO, 2021b). Fundador da Teoria Clássica da Administração, Fayol priorizou a divisão do trabalho em operações mais simples, a adoção da hierarquia e disciplina no ambiente organizacional, o incentivo ao espírito de equipe, a subordinação de todos aos interesses da organização, a centralização das ordens

e a implantação de unidades de comando e de direção (FERREIRA et al., 2009). Outra contribuição foi a definição das funções do trabalho do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ainda, formulou a divisão do conjunto de operações de toda a empresa em seis áreas: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa, sendo esta última uma integração das demais (VELOSO, 2015).

A Administração Científica e a Teoria Clássica iniciaram o estudo técnico-científico da Administração, deixando de lado o empirismo e a improvisação que se sobressaíam na época. No entanto, a maneira que se via o trabalhador, como uma peça do trabalho fabril, sem inteligência, criatividade e emoções, foi uma das principais críticas a essa abordagem (VELOSO, 2015). Ademais, o foco apenas nas tarefas e na estrutura deixou de lado não só os aspectos humanos da organização, mas também a influência das contingências econômicas, sociais, políticas e ambientais na gestão organizacional. Apesar disso, foi um período de grande desenvolvimento da sociedade industrial, que, por meio desses novos conceitos, proporcionaram um novo patamar de produtividade e lucro e um notável desenvolvimento tecnológico e social (CHIAVENATO, 2021b).

2.1.2 Teoria da Burocracia

O estabelecimento da burocracia ocorreu com base na evolução da sociedade, com o esgotamento da forma tradicional de autoridade, na qual prevaleciam características patriarcais e patrimonialistas. Na organização burocrática, passaram a predominar as normas impessoais, a racionalidade nos processos decisórios e o tratamento justo e imparcial destinado aos trabalhadores, pois o poder detido era inerente ao cargo, e não à pessoa que o ocupava no momento (OLIVEIRA et al., 2015). Uma característica importante é a definição rígida de autoridade vertical, com competências fixas, e uma divisão horizontal do trabalho de maneira que o processo de departamentalização fosse bem determinado (TAVARES, AZEVEDO e MORAIS, 2014).

Para Max Weber, cujas obras inspiraram a Teoria da Burocracia, a organização deve definir detalhadamente seus processos, com normas,

regulamentos e comunicações escritas para atingir a primazia da eficiência (CHIAVENATO, 2021b). Além disso, o trabalho é dirigido de forma racional e rígida, seguindo o princípio da hierarquia e com rotinas e procedimentos padronizados. As decisões devem ser fundamentadas em critérios objetivos, derivados de um conhecimento especializado, e a ocupação dos cargos deve ser designada de acordo com a competência técnica demonstrada, sendo fornecido treinamento para a atuação eficaz e impessoal (FERREIRA et al., 2009).

Essa forma de organização, portanto, apresentou vantagens em relação aos modelos estruturais existentes até ali, pois haveria uma gestão especializada com regulamentação específica, formalismo processual, padronização de rotinas, continuidade e estabilidade da organização e obediência estrita à hierarquia (PEREZ e FORGIARINI, 2016). Além do que, a impessoalidade nas relações, sem privilégios, reduziria o atrito entre as pessoas e possibilitaria uma carreira profissional dentro da organização, baseada na competência e no mérito dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2021b).

Apesar de pretender levar confiabilidade e segurança administrativa às organizações, buscando máxima eficiência e previsibilidade no funcionamento, a exigência de controle gerou consequências imprevistas associadas a diversas disfunções e ineficiência (CHIAVENATO, 2021a). O excesso de normas e padronização de rotinas com rigidez hierárquica levaram a uma inflexibilidade e apego aos regulamentos, além de conferir uma visão fragmentada da organização aos trabalhadores e despersonalização dos relacionamentos (FERREIRA et al., 2009). A excessiva concentração da tomada de decisões acabou gerando lentidão, e a falta de autonomia dos trabalhadores fez com que eles se limitassem ao cumprimento de ordens, sem a preocupação com a iniciativa própria, a inovação ou o trabalho em equipe, muito menos com a qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

2.1.3 Teoria Neoclássica

No início da década de 1950, a Teoria Clássica foi revisitada de forma a adequar conceitos antigos aos novos problemas administrativos, ao mundo de

negócios e ao tamanho das organizações da época. A Teoria Neoclássica dá ênfase à estrutura e às camadas hierárquicas da empresa, abordando temas importantes como os tipos de organizações, a oposição da centralização e da descentralização e a departamentalização, tendo sempre como base o processo administrativo (CHIAVENATO, 2021a). Ela se utilizou de contribuições de perspectivas humanísticas, que serão vistas a seguir, e sua principal inovação foi o foco em resultados: a Administração por Objetivos (APO), que busca aprimorar a eficácia das organizações ao lidar com o processo administrativo como fim, e não como meio, para o alcance dos objetivos propostos. Além disso, deu ênfase ao estudo e reformulação do processo administrativo, dividindo-o em quatro funções: planejamento, organização, direção (ou liderança) e controle (CHIAVENATO, 2021b).

Os neoclássicos definem as empresas em três tipos: linear, funcional e linha-*staff*. A linear é a forma mais simples, com linhas diretas de autoridade e subordinação, em formato piramidal, típica de empresas pequenas ou em estágio inicial. As decisões são centralizadas e existe uma facilidade de implantação e estabilidade. A funcional, por sua vez, faz uma especialização das funções, com descentralização das decisões e linhas mais diretas de comunicação. Já, a combinação entre linear e funcional ocasiona a organização linha-*staff*, em que coexistem órgãos de linha (execução) e de assessoria (apoio e consultoria interna) relacionados entre si. É, portanto, uma organização do tipo hierárquico-consultivo (CHIAVENATO, 2021b).

Outros conceitos importantes trazidos por esse modelo são da centralização e da descentralização, que se referem ao nível hierárquico em que as decisões são feitas. Enquanto na primeira a tomada de decisão é realizada no topo da organização, na segunda os níveis inferiores possuem mais autonomia e independência para decidir suas questões, a chamada autoridade de linha (CHIAVENATO, 2021b). A centralização favorece a padronização e a eliminação de esforços duplicados, mas distancia as decisões das situações práticas e de quem as executa, podendo provocar atrasos e falhas de comunicação. Por outro lado, com a descentralização, os altos executivos podem se concentrar nas decisões de maior

importância, aumentando a eficiência, responsabilidade e motivação de estratos inferiores; no entanto, pode haver falta de padronização de procedimentos e sobreposição dos objetivos da empresa e dos departamentos. Não há um que prevaleça sobre o outro, e o dilema entre centralização e descentralização pode ser resolvido considerando o tamanho da empresa, seus objetivos, as circunstâncias econômicas, o nível de competência das pessoas e a forma com que a comunicação flui (SOARES, 2015).

Para os neoclássicos, a especialização na organização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal. A vertical provoca o aumento dos níveis hierárquicos na estrutura junto com a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia; por outro lado, a especialização horizontal ocorre pela necessidade de aumentar a eficiência e a qualidade do trabalho, com uma tendência de criar departamentos (CHIAVENATO, 2021b). Daí o nome de departamentalização, que é uma característica típica de organizações maiores. Ela pode ser feita por funções, agrupando atividades e tarefas, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientela, por processos de produção e por projetos. A departamentalização é uma forma de ordenar as atividades da empresa e pode ser aplicada por meio de uma conjugação dos seus tipos, de acordo com as demandas estruturais da empresa.

O processo administrativo é o núcleo da Teoria Neoclássica e explica como cada função é desenvolvida dentro da organização (CHIAVENATO, 2021b; SOARES, 2015):

- o planejamento, base para as outras funções, estabelece, de forma antecipada, a missão e os objetivos globais e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira, produzindo um plano que descreverá o curso das atividades;
- a função organização corresponde à divisão do trabalho, agrupando as atividades de maneira lógica nos departamentos e cargos, definindo a autoridade e responsabilidade compatíveis com os níveis hierárquicos e alocando recursos de maneira a evitar conflitos e confusões desnecessários;

- a direção está relacionada com a ação e exige habilidades de liderança do gestor, pois diz respeito à forma como se realiza a comunicação, orientação e motivação dos subordinados para a implementação dos planos;
- o controle é feito mediante a definição dos padrões e a escolha dos indicadores, realizando-se o monitoramento e a avaliação dos resultados, e, quando se constata alguma divergência entre o padrão estabelecido no planejamento e os resultados obtidos, realizam-se ações corretivas para que as operações sejam normalizadas.

As funções elencadas acima são realizadas dentro de cada estratificação da organização. Dentro da primeira função, é definido o planejamento estratégico, para prazos mais longos e abrangendo toda a organização; o planejamento tático, para o médio prazo, envolvendo cada departamento da organização; e o planejamento operacional, relacionado ao detalhamento das tarefas para um prazo imediato (CHIAVENATO, 2021b). A função organização também é feita ao nível estratégico, tático e operacional, levando em conta o tipo de empresa e de departamento e a análise e descrição dos cargos. A direção, no nível estratégico, cabe aos altos executivos da empresa e aos diretores de cada área, enquanto que, no nível tático, cabe aos gerentes e, no operacional, aos supervisores e encarregados. Já, na última função, o controle estratégico aborda a empresa em sua totalidade e de forma genérica; o tático, é mais detalhado e direcionado a cada unidade da empresa; e o operacional é bem específico para cada tarefa ou operação (CHIAVENATO, 2021b).

O apogeu da Teoria Neoclássica ocorreu entre as décadas de 1960 e 1970, e as soluções apresentadas foram coerentes com as necessidades da época, quando ainda predominava a formalização. A organização do tipo linha-*staff*, por exemplo, tornou-se estrutura típica de empresas diversas ao redor do mundo, bem como o estabelecimento das quatro funções administrativas e a departamentalização. Ainda hoje, estes são conceitos que permanecem em muitas organizações.

2.1.4 Teoria Estruturalista

A partir da década de 1950, as críticas à rigidez da organização burocrática e a oposição entre as Teorias Clássica e das Relações Humanas, que será vista na

perspectiva humanística, levaram ao aparecimento da Teoria Estruturalista como forma de eliminar as distorções burocráticas e incluir aspectos sociais na estrutura das organizações. O foco do seu estudo foi tanto na organização formal, estabelecida por meio de organogramas e manuais, como na organização informal, uma decorrência dos grupos sociais dentro da organização formal, a fim de compatibilizar ideias até então consideradas opostas e contraditórias (CHIAVENATO, 2021a).

Segundo Oliveira e colaboradores (2015), esse modelo reconhece o homem organizacional, considerando que o trabalhador possui outros papéis na sociedade e objetivos pessoais, mas também é flexível e disposto à realização dos objetivos organizacionais. Ainda, admite que o operário, para que atinja maior eficiência, necessita de incentivos tanto monetários como não monetários, como prestígio, reconhecimento e ascensão profissional.

O estruturalismo se dedicou também ao estudo da tecnologia e das relações da organização, vista pela primeira vez como um sistema aberto, em um ambiente externo complexo com interações e transações com outras empresas (CHIAVENATO, 2021b). Até então, os autores não se preocupavam com a análise dessas questões. Outra novidade, diferente das Teorias Clássica e das Relações Humanas, o modelo vê os conflitos de forma inevitável e fundamental para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, visando a racionalidade (OLIVEIRA et al., 2015).

Uma contribuição importante desse modelo foi a formalização de três níveis organizacionais em hierarquia de autoridade e poder: nível institucional ou estratégico, composto pelos altos executivos e os dirigentes da empresa e responsável pela definição dos objetivos e estratégias organizacionais; nível gerencial, tático ou intermediário, que transforma as decisões institucionais em planos para as unidades ou departamentos; e nível técnico ou operacional, que trata da execução das tarefas e do cumprimento de rotinas desenvolvidas pelo nível gerencial (CHIAVENATO, 2021b).

Esta teoria trouxe adaptações importantes do modelo burocrático, buscando flexibilizá-lo de forma a melhor enfrentar as rápidas e sucessivas mudanças

ambientais que aconteciam na época. Ainda promoveu uma visão mais ampla das empresas, com o estudo de organizações não industriais e não lucrativas, mas igualmente formais e complexas.

Deixando de lado o foco na estrutura organizacional, serão vistos a seguir modelos que deram mais importância às pessoas que trabalham ou que participam das organizações.

2.2 Perspectiva humanística

No final da década de 1920, a quebra da Bolsa de Nova York abalou o capitalismo levando a uma crise mundial. O modelo de produção em massa vigente na época, com ênfase exclusiva no aumento da produtividade, começou a se esgotar. As dificuldades enfrentadas levaram muitas companhias a se abrirem para novas formas de gestão.

A abordagem humanística ganhou espaço enfatizando as dimensões psicossociais do trabalho e a adoção de arranjos produtivos mais humanizados e democráticos (FERNANDES e ALENCAR, 2014), e suas principais Teorias são a das Relações Humanas e a Comportamental. A motivação, a satisfação e o comprometimento do operário passaram a ser vistos como elementos importantes para o alcance de uma eficiência satisfatória, diferente dos modelos estruturais, cujas tarefas associadas à gestão dos trabalhadores eram meramente operacionais, como controle de frequência, elaboração da folha de pagamentos e rígidos treinamentos operacionais (FERREIRA et al., 2009).

A perspectiva humanística trouxe, ainda, a consciência do homem social, que leva em conta os sentimentos, necessidades, acontecimentos da vida em sociedade, motivações, entre outros fatores psicossociais, como intervenientes nos resultados de suas atividades profissionais (FERREIRA et al., 2009).

2.2.1 Teoria das Relações Humanas

Esta Teoria ganhou destaque a partir da experiência de Hawthorne, que marcou a descoberta da influência dos fatores psicossociais sobre a produtividade. Nesse estudo, realizado pelo psicólogo George Elton Mayo em uma fábrica de telefonia localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos, inicialmente, objetivou-se verificar como o nível de iluminação e ruído interferiria na eficiência e produção dos trabalhadores. Com resultados inconsistentes, pois os trabalhadores reagiam à variação de iluminação de acordo com suas realidades pessoais, o estudo mudou de vertente e teve mais três fases (FERNANDES e ALENCAR, 2014):

- o estudo das condições de trabalho em um pequeno grupo de operárias, com redução da carga horária e introdução de períodos de descanso e alimentação, mostrou que, em adição ao aumento da produtividade, outros resultados inesperados foram encontrados como a melhoria do relacionamento, do ambiente interno e do trabalho em equipe, além do desenvolvimento de lideranças informais;
- as entrevistas com empregados, para conhecer as opiniões, sentimentos e atitudes a respeito dos trabalhos realizados, verificaram a existência de grupos informais de funcionários, com forte atuação e desenvolvimento de questões de lealdade, afinidades pessoais e lideranças;
- a observação dos trabalhadores do grupo de montagem para analisar os grupos informais da organização constatou que eles influenciavam o grupo formal para tirar o foco de desníveis de atuação entre participantes de um mesmo grupo, revelando elevado corporativismo no grupo informal.

A partir da experiência Hawthorne, chegou-se à conclusão que fatores sociais e psicológicos intervinham na produtividade, com elevada influência do grupo e da liderança informais (FERNANDES e ALENCAR, 2014), o que trouxe um novo rumo para a Administração. Enquanto os modelos clássicos de gestão se concentravam em aspectos formais da organização, os humanistas focavam em aspectos informais, como comportamento, crenças, atitude, expectativa e interações sociais. Até aquele momento, os fatores de cooperação e comunicação dentro do ambiente de trabalho estavam completamente esquecidos. No entanto, são

necessidades essenciais para o ser humano como um todo, inclusive para sua atuação profissional e nível de produtividade (CHIAVENATO, 2021b).

A Teoria das Relações Humanas trouxe novidades para o vocabulário da Administração, como motivação, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo, mas um desses novos conceitos que foi mais estudado foi a liderança. Esse é um aspecto importante em qualquer tipo de organização humana, especialmente dentro das empresas e seus departamentos: o administrador precisa conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

Segundo Chiavenato (2021b), as teorias sobre liderança podem ser divididas em três grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança. As primeiras são as mais antigas e já caíram em desuso, pois estabelecia traços específicos para o líder e, somente se atendesse a esses traços físicos (energia, aparência pessoal e estatura), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação e habilidades interpessoais e administrativas) e relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência, empreendedorismo e iniciativa) a pessoa estaria apta para influenciar as demais com sucesso.

Já, as Teorias sobre Estilos de Liderança trazem comportamentos do líder e seus impactos sobre os liderados. Para Chiavenato (2021b), a teoria mais conhecida para esse aspecto é a de White e Lippitt, que traz três estilos diferentes:

- liderança autocrática, em que o líder centraliza todas as decisões e impõe ordens, o que promove uma maior quantidade de trabalho, mas com menor qualidade e autonomia dos empregados, gerando inclusive tensão, frustração e agressividade;

- liderança liberal, quando o líder delega as decisões e tem mínima participação e controle, o que, apesar de promover um maior volume de atividades, estas são ao acaso e improdutivas, não trazendo benefícios nem para a quantidade nem para a qualidade de trabalho desenvolvido;

- liderança democrática, em que o líder incentiva a participação das pessoas, orienta o grupo e promove um maior fluxo de comunicação, aumentando a percepção de responsabilidade e comprometimento com o trabalho, com uma

quantidade de produção equivalente à liderança autocrática, mas com maior qualidade e clima de satisfação.

Sabe-se que um líder pode utilizar os três estilos acima citados no seu processo, dependendo da situação, da tarefa e dos subordinados, e o desafio é entender o momento em que se exige cada tipo de postura. Nesse ponto de vista, encaixam-se as Teorias Situacionais, que dizem respeito à adequação do comportamento do líder dentro de um contexto mais amplo, aceitando-se a adoção de diferentes padrões de comportamento pelo líder, a depender da tarefa, da relação que possui com o subordinado, do grau de autoridade necessário e do nível de maturidade que os subordinados possuem para a tomada de decisões (PEREIRA, 2014). Para tarefas mais repetitivas, o líder pode adotar um perfil mais autocrático, enquanto que para subordinados com alto grau de eficiência, o líder pode ser mais liberal, por exemplo.

Apesar de ter trazido um ponto de vista importante para o sistema produtivo, considerando o trabalhador como um ser social e reconhecendo a importância dos grupos informais e da colaboração entre os operários, a Teoria das Relações Humanas também recebeu suas críticas por ignorar as questões estruturais e por ter uma visão elementar e superficial dos conflitos interpessoais. Os estudiosos desta Teoria consideravam o conflito indesejável e buscavam sua total eliminação como se a adoção de um estilo de gestão mais participativo fosse suficiente para garantir a convergência de interesses da organização e dos trabalhadores (FERREIRA et al., 2009). Outra crítica, ainda, teve relação com fraquezas semelhantes à perspectiva estrutural, como a limitação do estudo ao ambiente interno de uma fábrica, generalizando os resultados para outros tipos de organização, e a falta de visualização do ambiente externo no qual a empresa está inserida. Em última análise, esta Teoria é vista com um enfoque manipulativo, pois, mesmo atribuindo um novo papel ao administrador, afirma-se que a criação de um clima de cooperação entre trabalhadores e patrões seria, na verdade, uma estratégia para abafar as reivindicações por melhores salários e condições de trabalho e fazê-los trabalhar mais (CHIAVENATO, 2021b).

2.2.2 Teoria Comportamental

Após a década de 1950, a Teoria Comportamental deu continuidade ao movimento humanista iniciado pela Teoria das Relações Humanas. O comportamento individual cedeu espaço ao comportamento grupal e, em seguida, ao comportamento organizacional. A abordagem comportamental, também chamada de behaviorista, adentrou a teoria administrativa trazendo fortes influências das ciências do comportamento e buscando novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais (CHIAVENATO, 2021a).

As ciências comportamentais trouxeram conclusões importantes sobre a natureza e as particularidades humanas com uma visão diferente ao trabalhador. A teoria administrativa passou a vê-lo como um animal social dotado de necessidades, um sistema psíquico e aptidão para aprender e desenvolver um raciocínio abstrato, além de ser orientado para atingir objetivos individuais e poder tanto competir, quando seus objetivos são pretendidos por outros, como cooperar para um esforço comum coletivo (CHIAVENATO, 2021b). A partir da fundamentação do comportamento individual, os autores behavioristas se dedicaram a estudar as necessidades humanas e a motivação de forma a explicar o comportamento organizacional e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Abraham Maslow desenvolveu sua teoria estabelecendo uma ordem de importância das necessidades humanas, conhecida como “pirâmide de Maslow”. Com uma hierarquia entre cinco tipos básicos de necessidades, segundo o autor, as da base da pirâmide seriam as que se manifestariam primeiro e, a partir do atendimento a elas, a necessidade no estrato superior ia surgir (FERNANDES e ALENCAR, 2014; OLIVEIRA et al., 2015). Ordenados da base para o topo, as necessidades são (FERREIRA et al., 2009):

1. fisiológicas, de vital importância para a sobrevivência (alimento, água, repouso e bem-estar físico);
2. de segurança (estabilidade na vida pessoal e profissional, abrigo);
3. sociais (manutenção de relacionamentos positivos com outras pessoas, participação e aceitação em um grupo);

4. de estima (reconhecimento, valorização, independência, autonomia, autoapreciação e autoconfiança);

5. de autorrealização (sentimento de satisfação com as conquistas e realizações alcançadas, excelência pessoal).

As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas primárias, enquanto as demais são secundárias (CHIAVENATO, 2021b). Apesar de sua importância, várias críticas podem ser feitas a essa visão. Pode-se questionar, por exemplo, se a hierarquia por ele proposta não falha ao generalizar a ordem em que as necessidades surgem, desconsiderando as diferenças circunstanciais, culturais e individuais, e também a manifestação de uma necessidade apenas quando outra é satisfeita, sem concomitância.

Outro importante estudioso da motivação humana foi Frederick Herzberg. Segundo a teoria por ele defendida, motivação e desmotivação não são extremos opostos de uma mesma dimensão. Para Herzberg (FERREIRA et al., 2009), os fatores motivacionais ou intrínsecos, que promovem satisfação quando atendidos, são: realização pessoal, reconhecimento profissional, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento. Em outra dimensão, estão os fatores higiênicos ou extrínsecos, que, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados, promovem a insatisfação: condições de trabalho, administração e política da companhia, salário, supervisão, relacionamento com os colegas, benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2021b).

A principal conclusão que pode ser tirada dos estudos de Herzberg e utilizada até hoje é que não basta uma organização oferecer bom salário, boas condições físicas de trabalho, segurança no emprego e bom relacionamento profissional aos seus empregados para que estes se motivem para o trabalho (FERREIRA et al., 2009). Fatores intrínsecos e psicossociais também são importantes para uma satisfação e maior motivação dos trabalhadores.

Para Douglas McGregor, também interessado na motivação humana dentro das organizações, a natureza humana pode ser interpretada de duas formas: uma negativa, com valores considerados mais conservadores (teoria X) e outra positiva, com valores advindos de pensadores humanísticos (teoria Y) (FERREIRA et al.,

2009). A teoria X é um conjunto de pressupostos que indica que o operário não gosta de trabalhar e evita o esforço, que os empregados devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições para aumentar a produtividade e que a maior parte das pessoas possui pouca ambição (FERNANDES e ALENCAR, 2014). Já, a teoria Y aponta que os operários veem o trabalho como parte do cotidiano, sendo capazes de exercer autodireção e autocontrole, sem a necessidade de uma supervisão rígida para cumprir as normas e os padrões de produção, além de aceitarem as responsabilidades inerentes do trabalho quando comprometidos com os objetivos organizacionais (FERREIRA et al., 2009).

A teoria Y, portanto, é aplicada em um estilo de direção humanista, que permite uma descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, valorizando a imaginação, criatividade e iniciativa como qualidades de muitas pessoas, e não exclusivas dos gestores (CHIAVENATO, 2021b).

A Teoria Comportamental trouxe contribuições relevantes para o arcabouço teórico da Administração. Com um enfoque democrático e humano, promoveu avanços em conceitos relacionados à estrutura informal, como comportamento, relações interpessoais, valores e motivação. Os behavioristas mudaram os rumos da gestão empresarial, dando enfoque para a promoção de mudanças organizacionais para obter melhorias no comportamento humano, melhor planejamento das tarefas e dos papéis para cada trabalhador e investimento no seu treinamento (CHIAVENATO, 2021b). Apesar disso, a Teoria desconsiderou as diferenças individuais de personalidade e as possibilidades de diversas interpretações da realidade a depender das vivências pessoais. De qualquer forma, a Teoria Comportamental deu novas dimensões à Teoria Geral da Administração.

As contribuições vistas até aqui estavam pautadas em necessidades de um mundo razoavelmente estável. No entanto, os processos de desenvolvimento econômico, tecnológico e social estavam se intensificando, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, elevando a complexidade das tarefas e a instabilidade do ambiente. No item seguinte, serão abordados modelos gerenciais que buscam focar

tanto os aspectos estruturais das organizações quanto a dimensão humana e social, de forma “integrativa”, dentro de questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional (FERREIRA et al., 2009).

2.3 Perspectiva integrativa

Na segunda metade do século XX, quando o sistema político e econômico foi atingido por novas instabilidades e avanços tecnológicos, surgiram teorias que buscaram ampliar o foco de atenção da gestão, levando em conta também o ambiente externo às empresas (FERREIRA et al., 2009). Outro fator que contribuiu para o surgimento de novos modelos foi o aumento da produtividade e a velocidade de inovação de bens e serviços em um ambiente em constante mutação (SPESSOTO, 2008). As teorias da visão integrativa (Teoria dos Sistemas, Teoria Contingencial e Gestão Estratégica) propuseram, então, uma gestão orientada para o melhor aproveitamento, pelas empresas, das demandas e oportunidades oferecidas pela sociedade.

2.3.1 Teoria dos Sistemas

A palavra “sistema” denota um conjunto de elementos interdependentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e complexo. Partindo dessa definição de Soares (2015), a visão sistêmica da Administração vê cada organização como um sistema constituído por subsistemas, seus setores e departamentos, e, ao mesmo tempo, fazendo parte de um sistema maior, o suprassistema, com as pessoas e instituições externas com as quais se relaciona (FERREIRA et al., 2009; CHIAVENATO, 2021b).

Diferente de outros modelos, esta Teoria aponta que as organizações são sistemas abertos, interagindo com o ambiente em que estão inseridas e exercendo uma troca recíproca e continuada de energia e informação com outros sistemas (SOARES, 2015). A organização apresenta um comportamento probabilístico e não determinístico, e uma mudança em uma das unidades leva a mudanças nas outras (CHIAVENATO, 2021b). Para sobreviverem, as organizações precisam de

constantes ajustes, que podem provocar os fenômenos de entropia e homeostasia. O primeiro, da entropia, diz respeito à perda de energia do sistema, enquanto o segundo indica a tendência de manter o equilíbrio interno mesmo com as perturbações ambientais ou de outras unidades (SOARES, 2015). Além disso, pelo ponto de vista sistêmico, a organização é constituída por cinco parâmetros básicos (CHIAVENATO, 2021a):

- Entrada ou insumo (*input*), que fornece material ou energia, ou mesmo informação, para a operação, já que esta não é autossuficiente;
- Saída, produto ou resultado (*output*), que é o resultado de um sistema, devendo ser coerente com os objetivos;
- Processamento (*through-put*), o mecanismo de conversão das entradas em saídas, em que entram os insumos e saem os produtos acabados;
- Retroação, retroalimentação, retroinformação (*feedback*) ou alimentação de retorno, que é um importante mecanismo de comparação do produto com um critério ou padrão previamente estabelecido, visando o controle para manter o desempenho do sistema;
- Ambiente, que envolve externamente o sistema e está em constante interação com ele.

A Teoria dos Sistemas não busca solucionar problemas, mas produzir conceitos para serem aplicados de forma empírica. O bom entendimento dos problemas e potencialidades de uma organização em ambiente aberto depende da análise de sua inserção no suprassistema externo e de seus subsistemas internos (FERREIRA et al., 2009). Este modelo trouxe uma nova concepção para a Administração, com uma abordagem dinâmica, multidimensional e multidisciplinar (CHIAVENATO, 2021b). Ele é um modelo pouco criticado, pois, além de manter a atenção com a estrutural-funcionalista recorrente das ciências sociais atuais, também proporciona um enfoque diferenciado para a necessária integração interna e a nova demanda de adaptação externa. No entanto, mostrou-se muito abstrato para que resolvesse problemas específicos da administração organizacional.

2.3.2 Teoria Contingencial

A internacionalização e globalização da economia, iniciadas no anos 1970, promoveram mais transformações econômicas e tecnológicas para as organizações (FERREIRA et al., 2009). Diante dos novos desafios, a Teoria Contingencial trouxe a percepção de que não existem modelos certos ou errados para se alcançar a eficácia organizacional, e sim aqueles que são adequados ou não às circunstâncias em que são aplicados (SOARES, 2015).

Esse modelo propõe, ainda, uma mudança na visualização da organização. Anteriormente vista de dentro para fora, a ênfase agora é na maneira como as características do ambiente, com suas demandas e tecnologias, condicionam a dinâmica interna da organização. É no ambiente externo que se encontram as explicações causais das características organizacionais, ou seja, os fatores ambientais são variáveis independentes, enquanto a estrutura e dinâmica organizacionais são variáveis dependentes daquele (CHIAVENATO, 2021a).

Assim como teorias precedentes, esta propõe três níveis organizacionais: (a) institucional ou estratégico, nível mais elevado com os diretores, proprietários e altos executivos, tomam as decisões globais e formulam objetivos e estratégias, mantendo interface com o ambiente e suas incertezas; (b) intermediário, tático ou gerencial, que cuida da articulação interna entre os outros dois níveis e da adequação entre as decisões tomadas com as operações realizadas; e (c) operacional ou técnico, que desenvolve o trabalho cotidiano das tarefas (CHIAVENATO, 2021b). Ressalta-se que, para essa teoria, não existe uma melhor maneira de estruturar as organizações, mas as rápidas mudanças do ambiente requerem das empresas uma estrutura interna capaz de acompanhar adequadamente essas transformações de forma a manter a eficiência e a obter os resultados esperados (OLIVEIRA et al., 2015).

Dentro da Teoria Contingencial, as organizações bem-sucedidas são aquelas que se ajustam às constantes pressões e diferentes contingências externas e, ainda, aproveitam as oportunidades que o ambiente oferece. Esse enfoque no ambiente cresceu ainda mais a partir da preocupação com a competitividade e sustentabilidade das organizações (CHIAVENATO, 2021a). Daí a necessidade de

constante renovação, revitalização e inovação para manter a organização viva no contexto atual.

2.3.3 Gestão Estratégica

O atual ambiente de negócios vive mudanças cada vez mais imprevisíveis, provocadas por diversos fatores. Essas transformações aceleraram-se, levando a um contexto social, política e econômica mais intrincado e competitivo. Com isso, as tarefas organizacionais tornaram-se mais complexas em um ambiente mais instável (LOBATO et al., 2012). Este cenário tem provocado novos paradigmas nos conceitos teóricos do pensamento estratégico, buscando-se diferentes maneiras de responder aos desafios impostos pelos novos contextos em que se insere a gestão empresarial.

A gestão estratégica é o conjunto de práticas e objetivos definidos pelos principais gestores de uma empresa levando em consideração os ambientes interno e externo da companhia. Veio para aprofundar a busca de integração com o ambiente externo, defendida pela teoria sistêmica, oferecendo métodos de prospecção de oportunidades e ameaças no mercado e mecanismos mais sofisticados de planejamento corporativo (FERREIRA et al., 2009). Além de determinar os principais objetivos de uma organização em determinado período de tempo, os executivos também são responsáveis por definir como esses objetivos serão alcançados e alocar recursos para que se concretizem.

Unindo curto, médio e longo prazos, além dos níveis estratégico, tático e operacional, a gestão estratégica faz com que as ações cotidianas contribuam para que a organização se mantenha no rumo certo e alcance as metas traçadas (FERREIRA et al., 2009). Dentre os recursos organizacionais disponíveis para o gerenciamento da empresa estão, além dos recursos financeiros e materiais, também está a informação, a tecnologia, e os conhecimentos, habilidades e competências do conjunto humano que compõe a entidade. As pessoas constituem, portanto, o elemento inteligente e dinâmico que manipula, opera e agiliza os recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2021a).

Este modelo pode ser entendido como um processo contínuo, cíclico e dinâmico que visa manter a empresa adequada ao ambiente, englobando as etapas do planejamento estratégico, a organização e direção das ações e o controle do desenvolvimento organizacional, de forma a maximizar a competitividade no mercado (LOBATO et al., 2012) e alcançar os objetivos organizacionais previamente estabelecidos. O conjunto de ações focadas no planejamento, organização, direção e controle forma o processo administrativo, que já foi visto como processo nuclear da Teoria Neoclássica da Administração. Aqui o processo administrativo, dividido em funções, é repensado e reestruturado para abarcar as demandas contemporâneas de forma a alcançar os objetivos e oferecer resultados na forma de entrega de bens e serviços com eficiência, eficácia e satisfação do cliente, abrangendo, ainda, a competitividade e a sustentabilidade. Para Chiavenato (2021a), as funções do processo administrativo se desdobram, cada uma, nos três níveis organizacionais, e podem ser caracterizadas de maneira geral da seguinte forma:

- o planejamento é o processo de estabelecer objetivos futuros e o curso de ação adequado para alcançá-los da melhor maneira; o planejamento estratégico exige sete etapas, começando com a definição dos objetivos empresariais, depois a análise ambiental externa (oportunidades e fraquezas), a análise organizacional interna (pontos fortes e fracos), formulação das alternativas e escolha da estratégia empresarial, elaboração efetiva do planejamento estratégico, implementação mediante planos táticos e operacionais e, finalmente, acompanhamento e avaliação dos resultados;

- a organização é o processo de estabelecer os meios e recursos necessários para executar o planejamento, além de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de maneira estruturada para alcançar objetivos comuns; compreende tarefas como divisão do trabalho, departamentalização, definição dos níveis de autoridade e hierarquia e o desenho de cargos e tarefas;

- a direção é o processo de ativar, motivar e orientar a execução das atividades previamente planejadas e organizadas; envolve, principalmente, habilidades de comunicação, liderança, motivação e gerenciamento de conflitos;

- o controle é o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional para verificar se as atividades dirigidas e executadas estão em conformidade com o que foi planejado e organizado; é um processo cíclico com quatro fases, iniciando com o estabelecimento de padrões ou critérios de desempenho, depois a concreta avaliação do desempenho, seguida da comparação do resultado da avaliação com o padrão estabelecimento e, finalmente, a ação corretiva que se fizer necessária para corrigir o desvio encontrado na fase anterior de controle.

Um dos maiores desafios para um gestor ao conduzir estrategicamente a organização em um ambiente dinâmico é realizar os melhores julgamentos gerenciais, já que uma decisão estratégica vai depender de considerações variadas, que abrangem aspectos externos e internos da organização (LOBATO et al., 2012).

Segundo Pereira (2009), as principais vantagens da Gestão Estratégica são:

- aprofundamento do conhecimento sobre a organização, mercado, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores, fornecendo uma visão sistêmica;
- agilidade e fundamentação das decisões, já que deve existir um consenso entre os líderes da organização sobre o que realmente é importante;
- estabelecimento de uma única direção, alinhando os esforços coletivos para o alcance de objetivos comuns;
- promoção de uma maior capacidade de adaptação, facilitando a reestruturação organizacional frente às mudanças no cenário externo e competitivo;
- melhoria na alocação de recursos;
- reforço da motivação dos colaboradores;
- sistematização de ciclos de controle e melhoria contínua da organização.

Como visto no decorrer da fundamentação teórica, a teoria administrativa passou por uma contínua ampliação da abordagem organizacional, começando na atenção restrita à tarefa do operário na fábrica até o enfoque externo e aberto do ambiente que envolve a organização. As principais variáveis que afetam a administração são aquelas que provocaram o surgimento de cada um dos modelos gerenciais: tarefas e operações, estrutura organizacional, inteligência humana, tecnologia disponível e o ambiente como contexto (CHIAVENATO, 2021a). Atualmente, a competitividade e sustentabilidade surgiram como variáveis importantes para as quais a moderna teoria administrativa precisa também dar atenção, e é exigido do gestor uma visão ampla da organização de forma que saiba diagnosticar e avaliar cada situação para decidir o que deve ser feito. Seu desafio maior é manter a organização competitiva, no curto prazo, e sustentável e viva, no longo prazo.

3 Materiais e métodos

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o estudo se classifica como qualitativo, aplicado e descritivo, na qual se utilizou o procedimento de pesquisa com *survey*.

A abordagem qualitativa utiliza procedimentos sem medição numérica para explicar perguntas de pesquisa no processo de interpretação, não havendo uma ordem específica das fases de pesquisa a ser seguida (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013). Já, a natureza aplicada visa construir conhecimentos para aplicação prática e resolução de problemas específicos, de interesse local (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Os estudos descritivos são realizados quando se deseja descrever fenômenos, situações, contextos ou eventos, detalhando propriedades, características e perfis de pessoas, grupos, comunidades ou processos (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013). Em última análise, o procedimento de pesquisa com *survey* se caracteriza pela obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de coleta (FONSECA, 2002). Para esse tipo de pesquisa, as respostas são confidenciais. Portanto, é garantido que nenhum dado pessoal ou informação que possa revelar a identidade do participante seja divulgado.

3.2 Amostragem e coleta de dados

Foi utilizada uma seleção da amostragem não aleatória por conveniência. Em uma amostra por conveniência, o pesquisador seleciona participantes que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo do estudo (FREITAG, 2017).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado em uma amostra de doze proprietários de empreendimentos esportivos do Distrito Federal. Os questionários foram respondidos de forma *on-line*, sem a presença da

pesquisadora, por meio da plataforma *Google Forms*. As questões elaboradas para o questionário estão no Anexo A.

3.2.1 Critérios de inclusão

Para participar da amostra, foram definidos os critérios de inclusão que os empreendimentos deveriam atender:

- Possuir registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), da Secretaria da Receita Federal, estabelecido no Distrito Federal;
- Possuir 5 anos ou mais de existência;
- Desenvolver suas atividades nos setores de serviços relacionados ao esporte, a saber: atividades de condicionamento físico; ensino de esportes; produção e promoção de eventos esportivos; clubes sociais e esportivos; gestão de instalações de esporte.

3.2.2 Critérios de exclusão

Foram excluídos da amostra os empreendimentos que obtiveram algum dos critérios de exclusão:

- Não possuir CNPJ estabelecido no Distrito Federal;
- Menos de 5 anos de existência;
- Sede fora do Distrito Federal;
- Atividades comerciais que não se enquadravam nos setores de serviço definidos no critério de inclusão.

3.3 Tratamento dos dados

Após a aplicação do questionário, os dados deste estudo foram submetidos a análise estatística, transformando as respostas obtidas em medidas estatísticas (porcentagens) na forma de gráficos e quadros. Com a obtenção dos dados, um procedimento interpretativo qualitativo foi realizado de forma a determinar as relações entre os elementos das respostas dos questionários e os modelos de gestão estudados. Os resultados encontrados foram confrontados com as teorias que serviram de referencial teórico para a pesquisa.

3.4 Limitações do método

A coleta dos dados consiste em obter as perspectivas e os pontos de vista dos participantes (suas prioridades, experiências, significados e outros aspectos subjetivos), por isso existe a possibilidade de que as respostas obtidas não correspondam à realidade. Além disso, os resultados da pesquisa não poderão ser extrapolados por se tratar de uma amostra por conveniência. Esse fato não compromete a validade da pesquisa, pois foi utilizada uma metodologia científica na sua realização.

4 Resultados

A amostra foi constituída por 12 gestores de empreendimentos esportivos do Distrito Federal que responderam a um questionário contendo 21 questões, dividido em quatro seções (Anexo A). A primeira seção dizia respeito ao perfil do gestor responsável, enquanto que a segunda perguntava alguns dados sobre a empresa. A terceira seção continha 10 perguntas sobre diversos aspectos da estratégia de gestão adotada pela empresa. Por último, a quarta seção questionou o processo de avaliação da gestão empresarial.

Na primeira seção, foram realizadas perguntas relacionadas ao perfil de cada profissional e constatou-se que o gênero predominante dos gestores é o masculino com 100% das respostas. A idade dos gestores variou de 20 a 59 anos, com 50% dos participantes com idade entre 50 e 59 anos, 25% entre 40 e 49 anos, 16,7% entre 30 e 39 anos e outros 8,3% entre 20 e 29 anos.

Ao analisar o grau de escolaridade dos gestores, constatou-se que 41,7% deles responderam possuir ensino superior completo e o restante, 58,3%, especialização ou mestrado. A maioria dos respondentes, 91,7%, possuía mais de 10 anos de experiência de trabalho na área de gestão e o restante, 8,3%, afirmou possuir mais de 6 a 10 anos de experiência. Ao serem questionados sobre o cargo que exercem na empresa, 83,3% afirmaram ser coproprietário e 16,7% proprietário único. O quadro 1 apresenta as características descritivas dos gestores de forma mais detalhada.

Quadro 1: características descritivas dos gestores responsáveis pelas empresas da amostra

Perfil do gestor	Opções de resposta	Percentual de respostas
Gênero	Masculino	100%
Idade	20 a 29 anos	8,3%
	30 a 39 anos	16,7%
	40 a 49 anos	25%
	50 a 59 anos	50%
Grau de escolaridade	Ensino superior completo	41,7%
	Especialização ou mestrado	58,3%
Experiência na área de gestão	Mais de 6 e até 10 anos	8,3%
	Mais de 10 anos	91,7%
Cargo na empresa	Proprietário único	16,7%
	Coproprietário (sócio)	83,3%

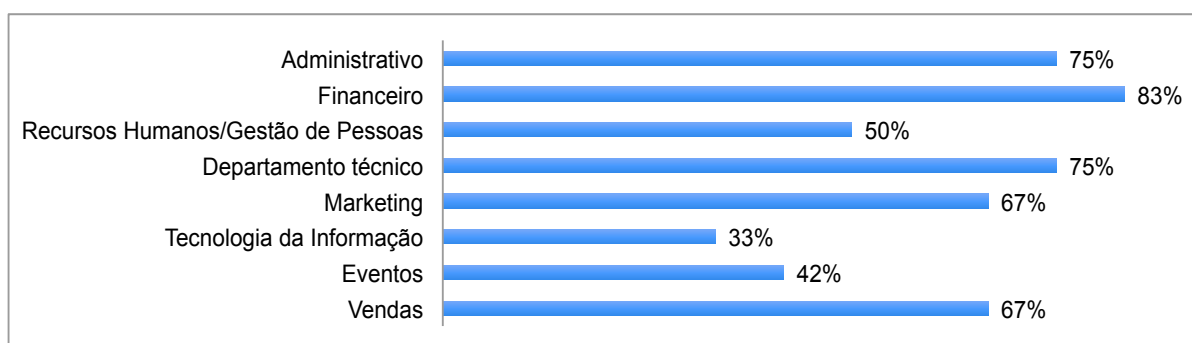
Os participantes foram indagados sobre dados específicos da empresa. Com relação ao tempo em que a empresa está ativa no mercado, 25% afirmaram que a empresa existe entre mais de 5 a 10 anos, 33,3% de mais de 10 a 15 anos e a maioria, 41,7%, está há mais de 15 anos no mercado. Questionados sobre o porte da empresa, obtiveram-se respostas variadas, com 58,3% de microempresas, 25% de pequenas empresas, 8,3% de porte médio e outros 8,3% de grande porte. Os dados de tempo de atividade e porte da empresa estão apresentados resumidamente no quadro 2.

Quadro 2: características descritivas das empresas da amostra

Perfil do gestor	Opções de resposta	Percentual de respostas
Tempo da empresa no mercado	De mais de 5 a 10 anos	25%
	De mais de 10 a 15 anos	33,3%
	Mais de 15 anos	41,7%
Porte da empresa	Micro (com até 19 empregados)	58,3%
	Pequena (de 20 a 99 empregados)	25%
	Média (de 100 a 499 empregados)	8,3%
	Grande (500 ou mais empregados)	8,3%

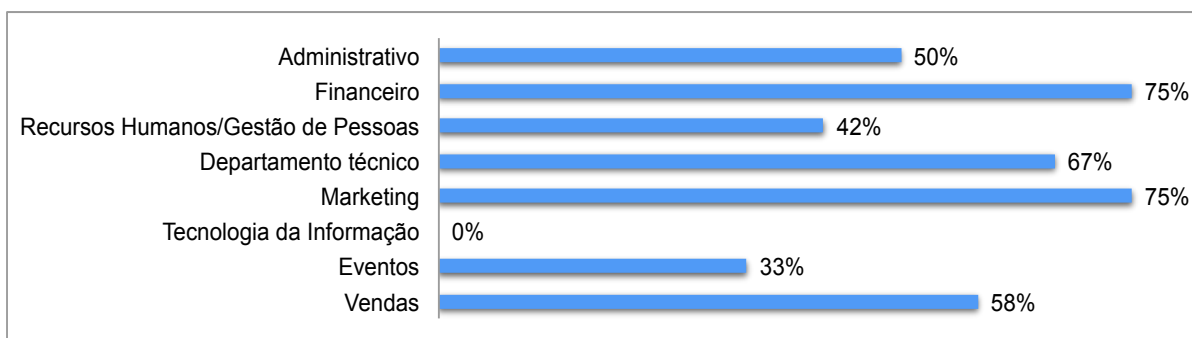
Ainda sobre a empresa, foi perguntado quais setores ou departamentos existem em sua composição. Verificou-se nas respostas obtidas, apresentadas no gráfico 1, que 83% das empresas afirmaram possuir o setor financeiro; 75% apresentaram o setor administrativo e o departamento técnico; 67% com setores de marketing e de vendas; 50% com setor de recursos humanos/gestão de pessoas; 42% com setor de eventos; e 33% responderam que possuem setor de tecnologia da informação.

Gráfico 1: setores ou departamentos que existem na composição da empresa



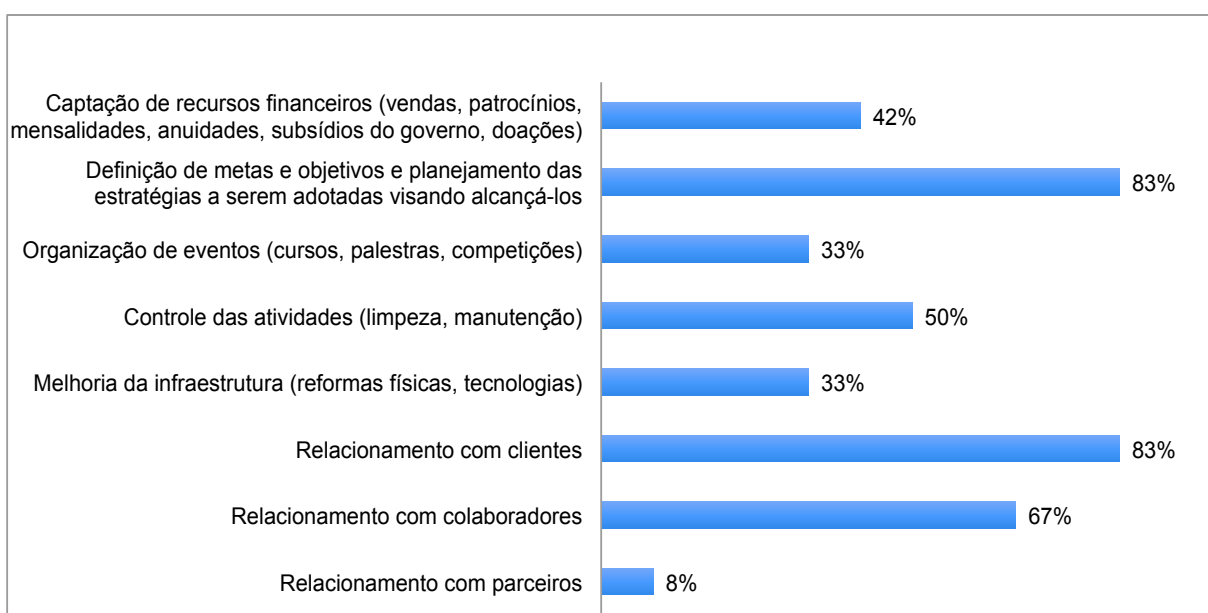
Após a coleta de dados sobre o perfil dos gestores responsáveis e dados da empresa, passou-se às questões sobre as estratégias de gestão implementadas nos empreendimentos. A primeira pergunta desta seção buscou saber os quatro principais setores ou departamentos da empresa nos quais se investia mais tempo e recursos para gerenciamento. A maioria dos respondentes apontou os setores financeiro e de marketing como prioridade, mencionado em 75% dos questionários; o departamento técnico também se mostrou prioritário, sendo citado por 67% da amostra; o setor de vendas apareceu em 58% das respostas; o setor administrativo em 50%; o departamento de recursos humanos/gestão de pessoas em 42%; e, finalmente, 33% marcaram o setor de eventos. O setor de tecnologia da informação não foi citado. As respostas a essa questão estão mostradas na gráfico 2.

Gráfico 2: setores ou departamentos que recebem mais investimento de tempo e recursos



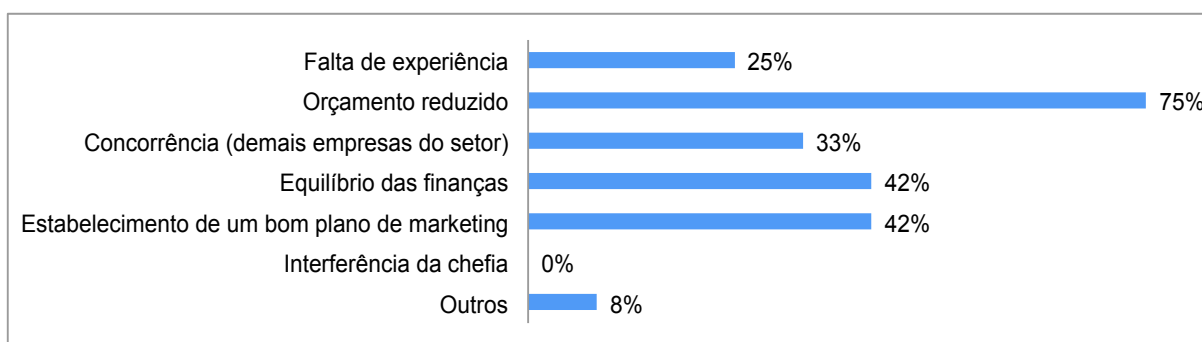
A seguir, verificou-se as quatro responsabilidades do gestor que exigem mais atenção visando atingir os objetivos da empresa. As respostas estão demonstradas no gráfico 3, com destaque para definição de metas e objetivos e planejamento das estratégias e relacionamento com clientes, mencionados por 83% dos respondentes; relacionamento com colaboradores foi citado em 67% dos questionários; controle das atividades, presente em 50% das respostas; captação de recursos financeiros foi citada em 42% das respostas; e outras duas responsabilidades encontradas em 33% dos questionários: organização de eventos e melhoria da infraestrutura. Relacionamento com parceiros foi citado por apenas 8% dos respondentes.

Gráfico 3: responsabilidades do gestor que exigem mais atenção para se alcançar os objetivos da empresa



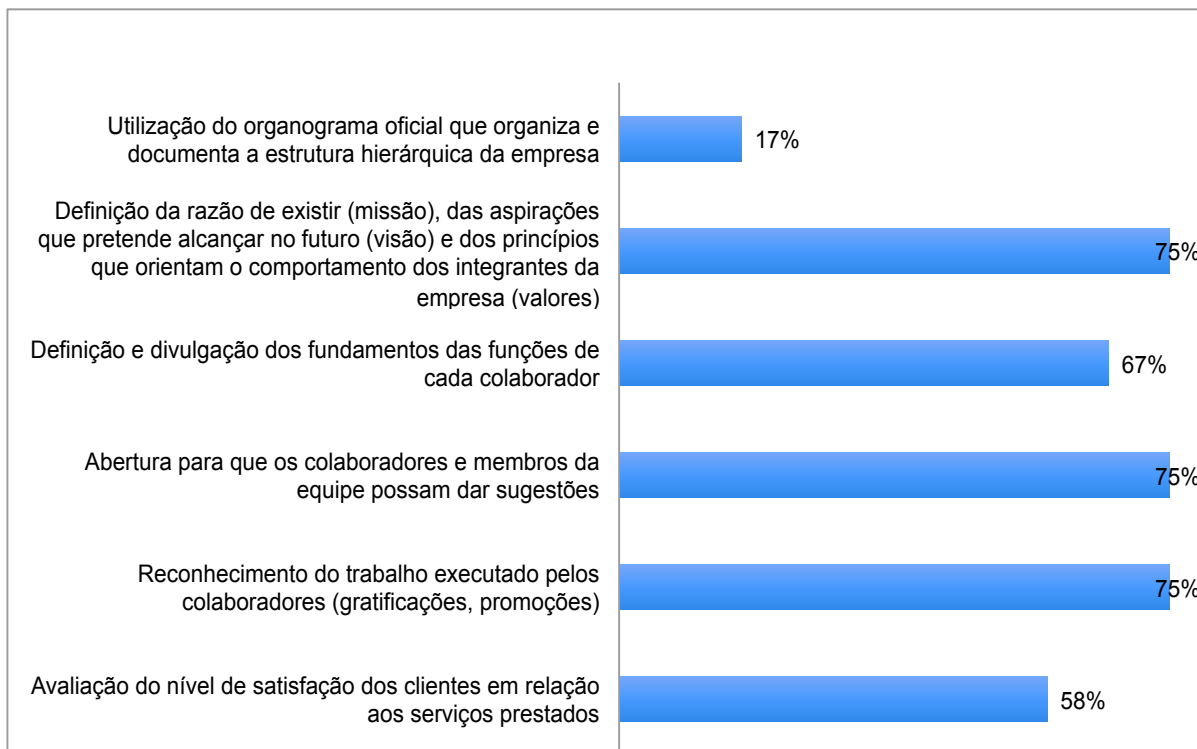
Sobre as principais dificuldades enfrentadas como gestor de empreendimentos esportivos (gráfico 4), os respondentes apontaram orçamento reduzido em 75% das respostas; equilíbrio das finanças e estabelecimento de um bom plano de marketing em 42%; concorrência em 33%; e falta de experiência em 25% dos questionários. A interferência da chefia não foi mencionada, e houve uma resposta para o item “outros”, em que foi mencionada a falta de patrocínio.

Gráfico 4: dificuldades enfrentadas como gestor de empreendimentos esportivos



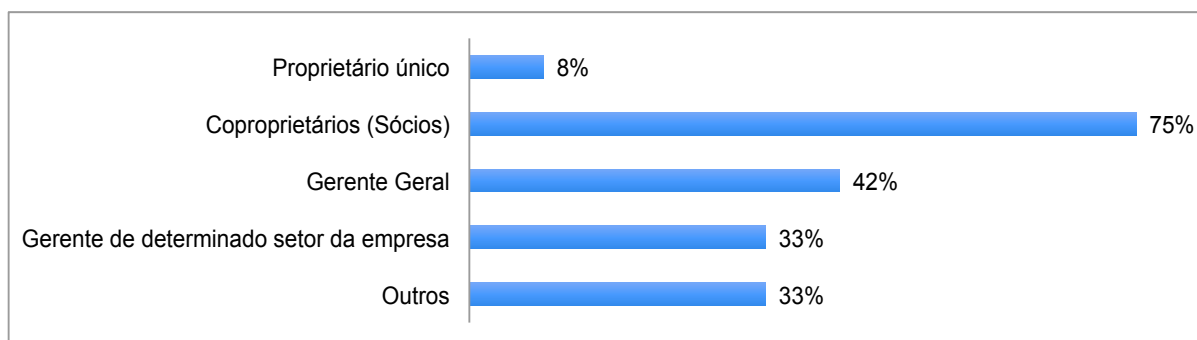
Na sequência, foi pedido para que os gestores indicassem documentos e atividades utilizados como ferramentas de gerenciamento da empresa (gráfico 5). Três opções apareceram em 75% das respostas, são elas: definição da razão de existir (missão), das aspirações que pretende alcançar no futuro (visão) e dos princípios que orientam o comportamento dos integrantes da empresa (valores); abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões; e reconhecimento do trabalho executado pelos colaboradores. A definição e divulgação dos fundamentos das funções de cada colaborador estava presente em 67% das respostas. A avaliação do nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados foi citada em 58% dos questionários. E apenas 17% dos respondentes citaram a utilização do organograma oficial que organiza e documenta a estrutura hierárquica da empresa.

Gráfico 5: documentos e atividades utilizados como ferramentas de gerenciamento da empresa



Indagados sobre quem participa da tomada de decisão sobre atividades mais importantes da empresa (gráfico 6), 75% citaram os coproprietários; 42% o gerente geral; 33% o gerente de determinado setor e 8% o proprietário único. Além disso, 33% dos respondentes marcaram a opção “outros”; destes, 50% apontaram ainda o coordenador técnico, 25% citaram a participação dos colaboradores e 25% indicaram que “todos” participam da tomada de decisão sobre questões prioritárias.

Gráfico 6: pessoas que participam da tomada de decisão sobre atividades mais importantes da empresa



Dando continuidade ao questionário, perguntou-se sobre a realização de um estudo prévio do mercado para desenhar as estratégias visando o alcance de objetivos organizacionais. As opções de “sempre” e “quase sempre” foram indicadas cada em 42% das respostas. Apenas 8% disseram ter utilizado essa técnica ou “algumas vezes” ou “nunca” (gráfico 7). A partir disso, perguntou-se para os 92% que realizam o estudo prévio do mercado como ele é realizado (gráfico 8). A análise da concorrência foi mencionada em 91% dos questionários como um tipo de estudo feito; 73% apontaram três formas de estudo: a pesquisa de mercado, a consulta em sites e periódicos especializados e a e a identificação das fraquezas e oportunidades do mercado. Ademais, a identificação dos pontos fortes e fracos da organização foi citada em 64% das respostas; e, finalmente, 55% citaram as entrevistas junto aos colaboradores da empresa.

Gráfico 7: realização de um estudo prévio do mercado para desenhar as estratégias visando o alcance de objetivos organizacionais

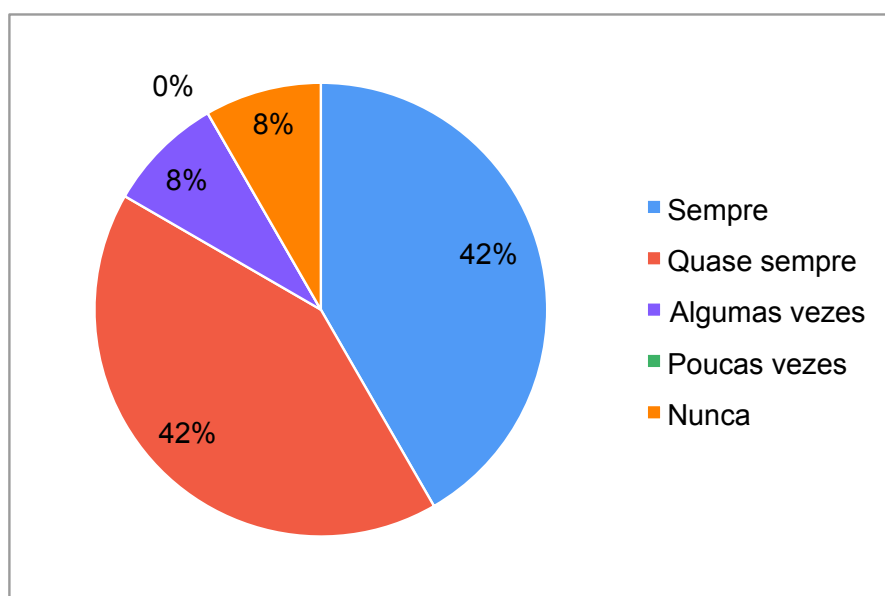
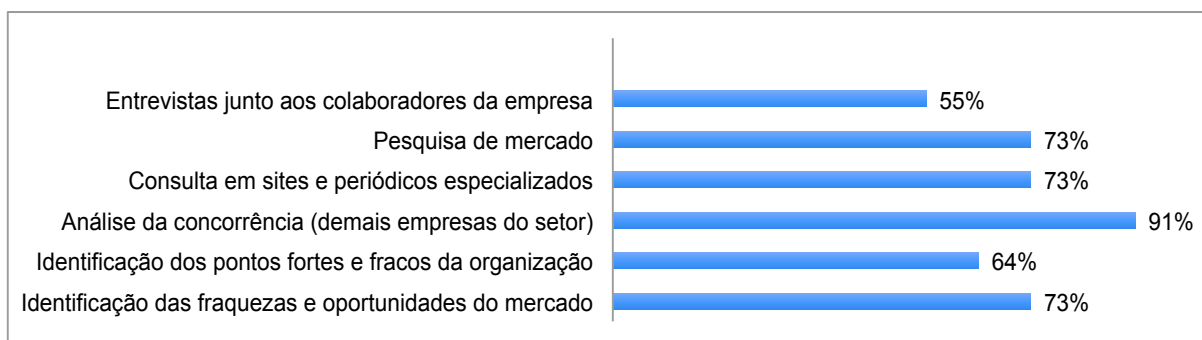
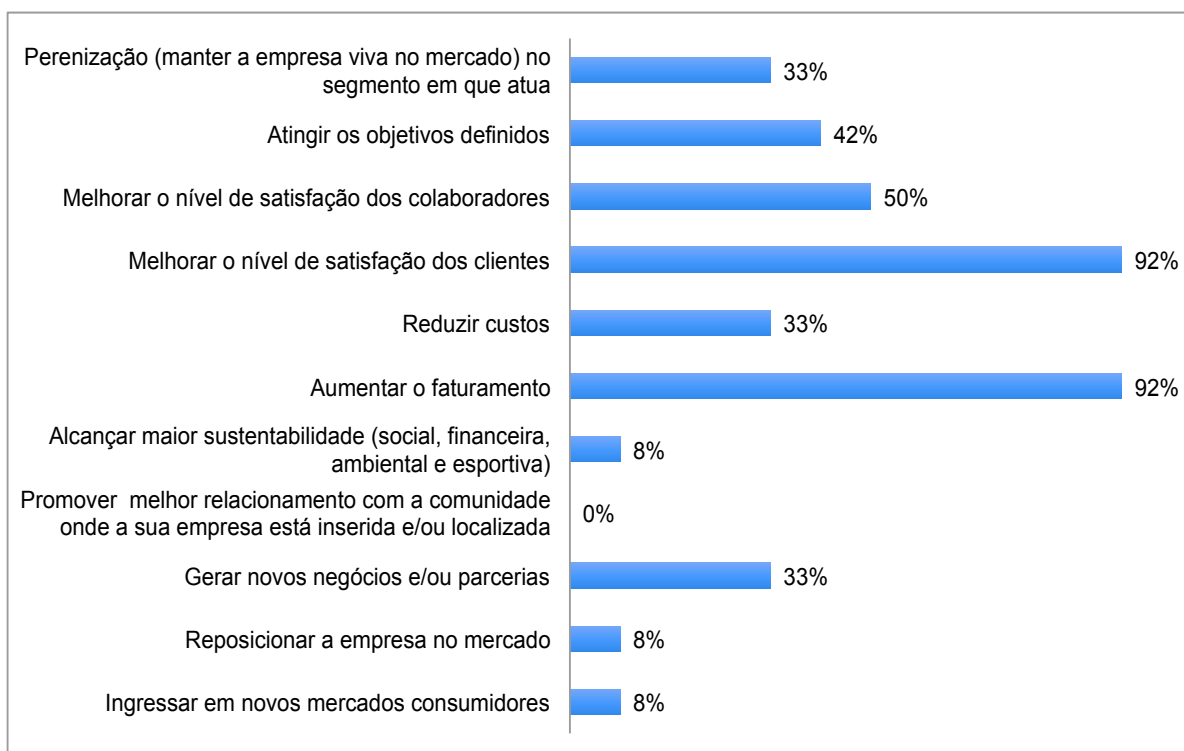


Gráfico 8: maneiras como são realizados os estudos prévios do mercado



Outra pergunta feita para os gestores foi a respeito dos principais objetivos que se busca atingir a partir de estratégias gerenciais, em que os respondentes indicaram as quatro respostas mais importantes (gráfico 9). A melhora do nível de satisfação dos clientes e o aumento do faturamento foram apontados em 92% das respostas, enquanto a melhora do nível de satisfação dos colaboradores foi citada por metade dos respondentes. Das respostas, 42% mencionavam o item de atingir os objetivos definidos e 33% citaram outros três itens: perenização (manter a empresa viva no mercado) no segmento em que atua; reduzir custos e gerar novos negócios e/ou parcerias. Mais três itens foram mencionados em 8% dos questionários: alcançar maior sustentabilidade (social, financeira, ambiental e esportiva), reposicionar a empresa no mercado e ingressar em novos mercados consumidores. A promoção de melhor relacionamento com a comunidade onde a empresa está inserida e/ou localizada não foi citado por nenhum respondente.

Gráfico 9: principais objetivos que se busca atingir a partir de estratégias gerenciais



Para finalizar esta seção do questionário sobre as estratégias de gestão empregadas nas empresas, os respondentes tiveram mais duas perguntas. A primeira delas a respeito da necessidade de adaptar e/ou modificar a gestão da empresa para aumentar a chance de lucro (gráfico 10), em que 83% disseram que já tiveram que fazer mudanças ou adaptações mais de uma vez e o restante, 17%, apenas uma vez.

Na última pergunta dessa parte, foi pedido para marcar os quatro mais importantes bens e serviços que a empresa desenvolve para fidelizar os clientes (gráfico 11). A maioria dos respondentes, 92%, apontaram a qualidade profissional dos colaboradores e o bom atendimento dos colaboradores com os clientes como uma prioridade para a fidelização dos clientes. Nas demais opções, a organização estrutural da empresa estava em 67% das respostas; a qualidade dos equipamentos, em 58%; a localização estratégica e a inovação dos equipamentos, em 33%; o preço, em 25%; e 17% apontaram a higiene do local. Além disso, 25% dos respondentes optaram pela opção “outros”, em que apontaram a importância de

“diferenciais diversos”, “qualidade dos eventos” e “compreensão profunda do cliente” como fatores importantes para a fidelização dos clientes.

Gráfico 10: necessidade de adaptar e/ou modificar a gestão da empresa para aumentar a chance de lucro

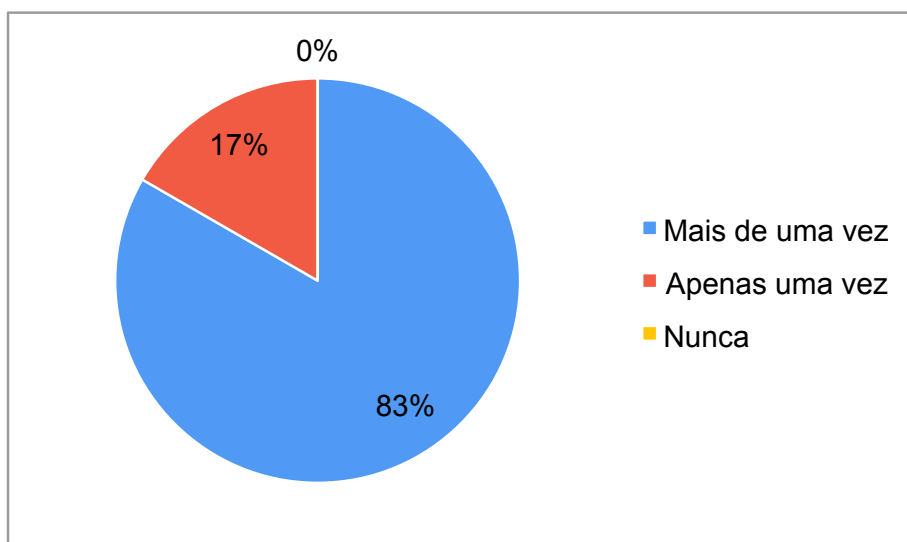
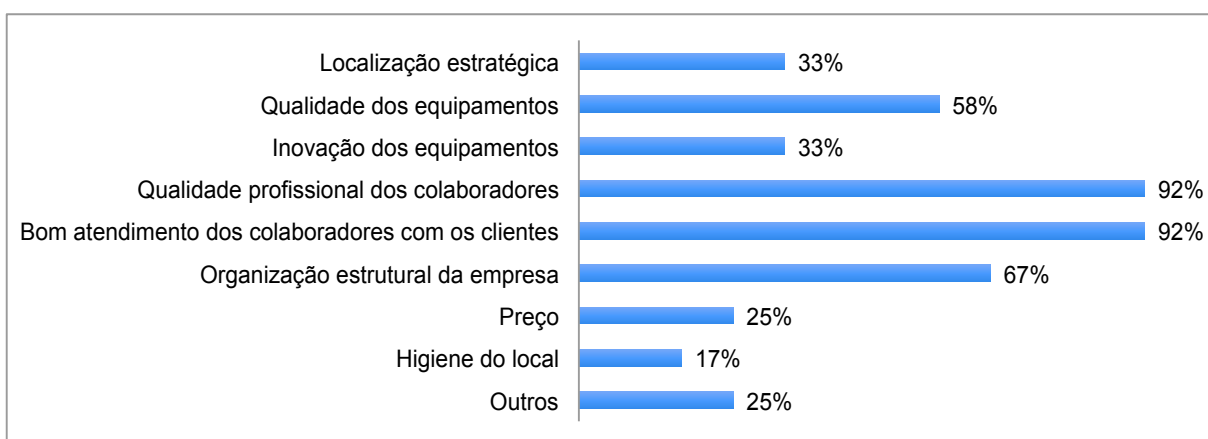


Gráfico 11: bens e serviços que a empresa desenvolve para fidelizar os clientes



Em última análise, na quarta seção do questionário, 83% dos respondentes disseram que realizam alguma atividade para medir e avaliar os resultados das ações de gestão, enquanto o restante não o realiza (gráfico 12). No gráfico 13, aparecem as razões pelas quais os 17% da amostra não realizam, no momento, nenhum processo de avaliação gerencial. Destes, todos apontaram a falta de um método de avaliação eficiente, enquanto metade citou a falta de recursos para

desenvolver um método de avaliação. Ainda, metade escolheu a opção “outros”, na qual respondeu que esta lacuna se trata de uma “ação emergencial para sobrevivência da empresa no período conturbado da pandemia”.

Para os 83% que afirmaram realizar utilizam esta estratégia, foi perguntado quais eram as formas de avaliação desenvolvidas, em que tiveram que optar pelas quatro respostas mais importantes (gráfico 14). Destes, a maioria dos respondentes, 80%, apontaram a análise do *feedback* (retorno) dos clientes da empresa; 70% indicaram o monitoramento e análise do engajamento nas mídias digitais (sites, facebook, instagram, twitter, youtube, blogs) da empresa; 60%, a análise do resultado financeiro da empresa; 50%, a análise do impacto sobre as vendas da sua empresa; 40% apontaram a análise do *feedback* (retorno) dos colaboradores da empresa e a análise do impacto sobre fidelização dos clientes da empresa; e 30% indicaram a análise do impacto sobre a imagem institucional da sua empresa (melhoria na imagem) e a realização de pesquisas junto aos públicos-alvo da empresa. Apenas um item não foi citado: a análise da satisfação dos interesses pessoais dos altos executivos da empresa.

Gráfico 12: realização de alguma atividade para medir e avaliar os resultados das ações de gestão

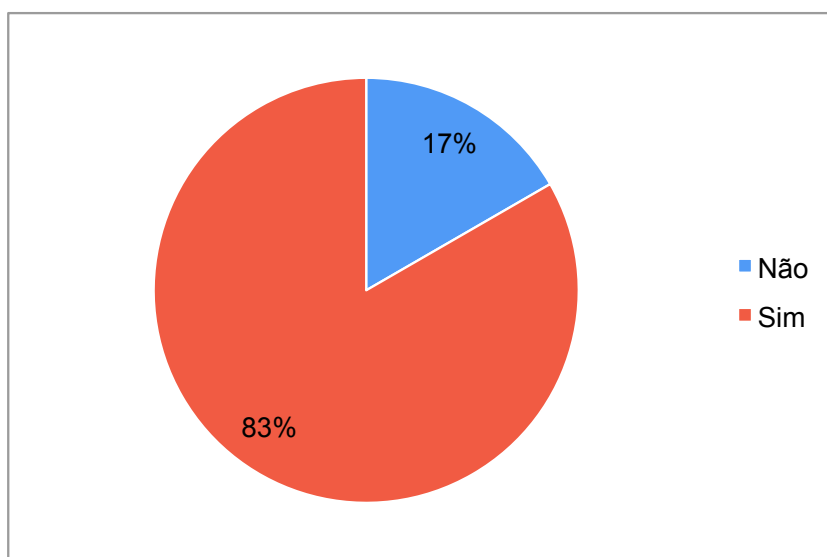


Gráfico 13: motivos pelos quais a empresa não utiliza algum método para a avaliação dos resultados das ações de gestão

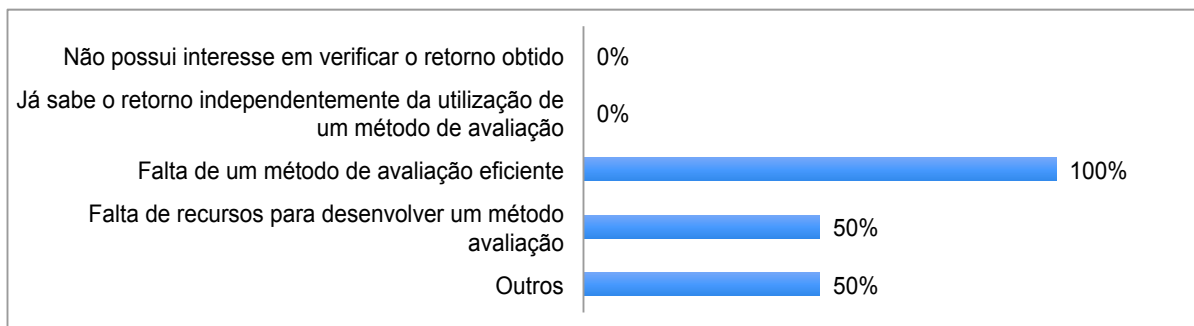
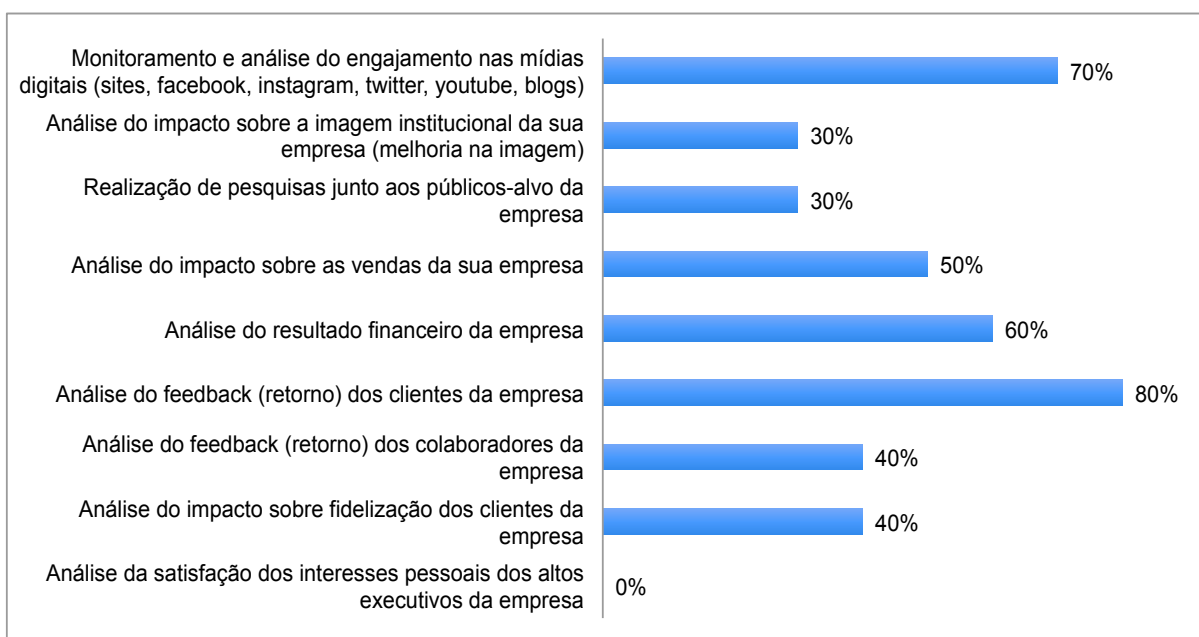


Gráfico 14: formas de avaliação desenvolvidas para verificar os resultados obtidos das ações de gestão no empreendimento esportivo



5 Discussão

Durante o estudo, foi aferido que todos os gestores eram do sexo masculino e com idade variando entre 20 a 59 anos (quadro 1). Em artigo de revisão de literatura, Barros Filho e colaboradores (2013) visaram aprofundar os conhecimentos acerca do perfil do gestor esportivo brasileiro; os resultados apontaram uma predominância de gestores do sexo masculino em sete dos nove estudos utilizados na revisão. Em dois trabalhos, verificou-se mais gestoras do sexo feminino, indicando uma abertura de mercado para as mulheres, o que não aconteceu nesta pesquisa. Os estudos de Amaral e Bastos (2015) e de Zanatta e colaboradores (2018) também encontraram a predominância masculina na gestão esportiva nacional.

Quanto à idade dos gestores esportivos, os resultados encontrados em outros estudos variam bastante, com idades entre 20 e 55 anos (BARROS FILHO et al., 2013) e 20 e 66 anos (ZANATTA et al., 2018). Na pesquisa de Zanatta e colaboradores (2018), inclusive, aponta-se que a faixa etária predominante entre os gestores é de 40 a 49 anos. Nesta pesquisa, houve a predominância de gestores mais experientes, com metade deles na faixa etária de 50 a 59 anos e com a grande maioria dos respondentes indicando mais de 10 anos de exercício profissional (quadro 1).

Com relação ao grau de escolaridade, o artigo de Barros Filho e colaboradores (2013) encontrou um perfil diferente ao verificado neste estudo, com a maioria dos gestores possuindo o ensino superior completo. A realização de curso de pós-graduação aqui esteve presente em quase 60% da amostra (quadro 1), o que revela que a formação adequada e atualização constante são importantes para a aquisição de novos conhecimentos e capacidades na área multidisciplinar da gestão esportiva (AMARAL e BASTOS, 2015), tendo relevância para que se alcance o sucesso profissional aliado aos anos de experiência prática na área.

Questionados sobre dados específicos da empresa, os respondentes indicaram o tempo da empresa no mercado, um dado importante já que um dos critérios de inclusão para o estudo é a existência das empresas há 5 anos ou mais.

A maioria das empresas, 75%, está há mais de 10 anos no mercado (quadro 2). Já, sobre o porte da empresa, os resultados foram variados, constando a maioria de microempresas com até 19 empregados (58,3% da amostra) e pequenas empresas com 20 a 99 empregados (25%) (quadro 2). Esses dados de anos de existência e porte permitem entender o comportamento das empresas no mercado.

Em 2020, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) lançou uma publicação com a demografia das empresas formais brasileiras e as estatísticas de empreendedorismo em 2018. Ao analisar a sobrevivência das empresas correlacionada às faixas de pessoal ocupado assalariado, foi encontrada uma relação direta entre esses elementos: quanto maior o porte da entidade, maior a taxa de sobrevivência. No primeiro ano de observação (2014), para as empresas sem pessoal ocupado assalariado, a taxa de sobrevivência foi 64,5%; nas empresas com 1 a 9 pessoas assalariadas, 91,2%; e, entre aquelas com 10 ou mais pessoas assalariadas, 96,1%. Após cinco anos (2018), as taxas de sobrevivência segundo o porte foram 29,9%, 52,7% e 62,5%, respectivamente. Esses dados do IBGE são coerentes com os resultados encontrados na pesquisa, já que considerou-se aqui a microempresa como possuindo até 19 empregados, um número maior de assalariados que as faixas utilizadas pelo estudo do IBGE, e também levando em conta que todas as empresas estão no mercado há, pelo menos, 5 anos.

Ainda sobre os dados da empresa, a pesquisa abordou a departamentalização, um dos conceitos-chave presentes na Administração desde a Teoria Clássica de Fayol. Este modelo formulou a divisão do conjunto de operações da empresa em seis áreas funcionais: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa (VELOSO, 2015). Para Chiavenato (2021a), a departamentalização é uma característica típica das organizações e está diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade de suas operações. Quando a organização é de maior porte, o gestor não pode supervisionar diretamente todas as suas atividades, fazendo-se necessária a criação de maior subdivisão em departamentos específicos por função.

Para este estudo, foi utilizada a divisão nos seguintes setores: administrativo, financeiro, gestão de pessoas/recursos humanos, técnico, marketing, tecnologia da

informação, eventos e vendas. A maioria dos respondentes citou apresentar na composição das empresas setores administrativo, financeiro e técnico (gráfico 1), áreas básicas presentes na Administração desde seus primeiros modelos gerenciais. Os demais setores aparecem de acordo com as necessidades e o porte da empresa. Os menos mencionados foram os setores de eventos, já que nem toda empresa necessita desse setor, e tecnologia da informação, uma área relativamente nova.

A respeito dos setores ou departamentos nos quais se investe mais tempo e recursos para gerenciamento, os quatro principais mencionados foram os setores financeiro, de marketing, técnico e de vendas (gráfico 2). Isso mostra uma preocupação maior com o lucro, a qualidade dos serviços e a promoção de publicidade para alcançar uma maior clientela. Estas características revelam prioridades elencadas em diferentes modelos de gestão, pensando tanto na estrutura interna, a partir de uma perspectiva estrutural, quanto na relação com o ambiente externo e seus diferentes sistemas que se relacionam com a empresa, em uma perspectiva mais integrativa.

O gestor é a peça chave dentro de um empreendimento e são muitas as suas atribuições. Nesta pesquisa, os respondentes apontaram que as principais responsabilidades do gestor são a definição de metas e objetivos, além do planejamento das estratégias e o relacionamento com clientes e funcionários (gráfico 3). Para Paiva e colaboradores (2018), para desenvolver uma gestão de qualidade, é imprescindível que o gestor tenha uma visão tática associada ao planejamento estratégico claro e objetivo. Além disso, outra atribuição fundamental do gestor é a habilidade de negociação e comunicação, ou seja, tomar para si o papel de mediador de relações. Esta é essencial para promover um bom ambiente tanto na esfera interna da empresa (colaboradores), com uma visão mais humanística, quanto na esfera externa (clientes), em uma visão integrativa da empresa e suas relações em um sistema maior, o suprassistema abordado na Teoria dos Sistemas.

A mesma visão mista vale para os documentos e atividades utilizados como ferramentas de gerenciamento (gráfico 5). A definição de conceitos de missão, visão

e valores da empresa e, ainda, a avaliação do nível de satisfação dos clientes fazem parte da aplicação de ferramentas da Gestão Estratégica. Carvalho e Santos (2016) corroboram com a importância do estabelecimento das diretrizes organizacionais, partindo da missão, ou seja, a razão da existência da empresa, seguida da visão, definindo o ponto onde a empresa pretende chegar, e fortalecida pela tomada de decisão utilizando-se dos valores ou os padrões éticos preconizados pela empresa.

Enquanto isso, a abertura para colaboradores e membros da equipe para participarem da gestão com sugestões e o reconhecimento de seus trabalhos com gratificações e promoções (gráfico 5) demonstram preocupação com o cliente interno da empresa, ou seja, o funcionário, visto como um ser comprometido e motivado pelo reconhecimento do seu trabalho, demonstrando uma abordagem humanística. Algumas das influências da Teoria de Relações Humanas nas organizações contemporâneas, objetivando a eficiência e os resultados, estão na utilização dos sistemas de remuneração por desempenho, da liderança participativa e da visão de trabalho em equipe (OLIVEIRA et al., 2015).

Essa atuação maior dos colaboradores também foi reforçada pela pergunta de quem participa da tomada de decisão sobre as atividades mais importantes da empresa (gráfico 6). Alguns respondentes marcaram a opção “outros” para incluir os colaboradores ou todos que compõem a empresa. Fora os funcionários de menor escalão da empresa, a maior parte dos respondentes indicou que as principais decisões são tomadas em acordo com os sócios, existindo também a participação dos gerentes gerais e de determinado setor da empresa. Para Picoli (2019), no atual mundo globalizado e competitivo, a centralização do poder, a ausência de autonomia dos funcionários e um organograma com vários níveis hierárquicos são características que dificultam o desenvolvimento da grande maioria das organizações. Por isso, faz-se importante a delegação do poder de decisão e da autonomia, antes restrito aos gestores de alto escalão nos modelos estruturalistas, aos funcionários para que também auxiliem tomando parte no processo decisório e da gestão das organizações como um todo. Isso faz parte de uma direção moderna e integrativa da gestão de uma empresa.

A grande maioria das pessoas que responderam ao questionário apontou que realiza uma importante etapa do planejamento estratégico, que é o estudo prévio do mercado, para desenhar estratégias visando o alcance dos objetivos organizacionais (gráfico 7). Quando estes foram indagados sobre como esse estudo prévio é realizado, cada item foi escolhido por, pelo menos, mais da metade dos respondentes (gráfico 8). A análise da concorrência foi demonstrada como prioridade para quase todos, o que demonstra uma visão atrelada ao suprassistema da Teoria dos Sistemas, ou seja, pessoas ou instituições que existem fora da empresa, mas que mantêm algum relacionamento que interfere no funcionamento empresarial, característica presente também na pesquisa de mercado, outro item do questionário para esta pergunta. Estas formas de estudo prévio também se alinham com a Teoria Contingencial, já que, para este modelo, é preciso dar ênfase às demandas externas do ambiente para definir a dinâmica interna da organização (CHIAVENATO, 2021b).

Por outro lado, os estudos prévios do mercado baseados na identificação de fraquezas e oportunidades do mercado (análise ambiental externa) e dos pontos fortes e fracos da organização (análise organizacional interna), também realizados por parte importante dos respondentes (gráfico 8), resultam na definição do planejamento que deverá ser seguido (CARVALHO e SANTOS, 2016). Estas estratégias fazem parte das etapas do planejamento estratégico, uma das funções administrativas da Gestão Estratégica. Trata-se de uma análise que leva em conta fatores ambientais, do mercado e organizacionais para elucidar a situação da empresa particularmente em relação aos concorrentes e às mudanças que surgem a cada momento (CHIAVENATO, 2021a).

Ainda, a realização de entrevistas junto aos colaboradores, mesmo que com percentual menor que as demais opções, (gráfico 8) reafirma a relevância que essa parte da empresa tem para a definição de estratégias. Com as mudanças organizacionais, o fator humano passou a ser visto como um dos diferenciais de uma organização, sendo ele parte importante do crescimento, desenvolvimento e diferenciação de uma empresa no mercado (PICOLI, 2019). É possível ver que este

parâmetro faz parte de organizações que se destacam e se mantêm por mais tempo no mercado.

Sobre os objetivos que se busca atingir com a implantação das ações estratégicas gerenciais, na grande maioria dos respondentes a prioridade foi melhorar o nível de satisfação dos clientes e aumentar o faturamento (gráfico 9). Vê-se que o objetivo principal adotado aqui é o do ponto de vista econômico, com a intenção de maximizar a eficácia, atingindo maior lucro, e também de fidelizar o cliente ao longo do tempo. Além disso, um dado interessante foi que metade dos participantes apontou como objetivo a melhora do nível de satisfação dos colaboradores (gráfico 9), reforçando a importância dos membros internos para as estratégias de gestão adotadas pela empresa. E esse dado demonstra ligação com a pergunta sobre quais seriam os bens e serviços mais importantes para que se alcance a fidelização dos clientes. As principais respostas mencionadas foram a qualidade profissional dos colaboradores e o bom atendimento destes com relação aos clientes (gráfico 11). Infere-se, portanto, que a maior satisfação dos clientes, um objetivo prioritário, passa pela fidelização dos clientes, o que requer a qualificação e treinamento dos colaboradores. Por sua vez, o nível de satisfação dos colaboradores revela-se pertinente aos objetivos organizacionais, fechando um ciclo importante que coloca o funcionário como agente determinante dentro da empresa.

Atualmente, no contexto social e organizacional, discute-se a importância da sustentabilidade, na qual, ao mesmo tempo em que a organização deve buscar o lucro, tem por obrigação garantir o bem estar das gerações atuais e futuras, através de ações que se preocupem também com a preservação ambiental e o desenvolvimento social (SPALENZA e AMARAL, 2018). Esta, no entanto, foi uma preocupação minoritária nos objetivos gerenciais dos respondentes do questionário, juntamente com o reposicionamento da empresa no mercado e o ingresso em novos mercados consumidores (gráfico 9).

Todos os respondentes afirmaram já ter feito alguma modificação da gestão da empresa em prol de se tentar um maior lucro (gráfico 10), que, como visto, é um dos principais objetivos dos empreendimentos deste estudo e também da gestão empresarial, como um todo, desde seus primeiros modelos de perspectiva estrutural.

O aumento do lucro, portanto, assume um papel primordial das estratégias gerenciais das empresas. Além do mais, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos respondentes como gestores de empreendimentos esportivos foi o orçamento reduzido (gráfico 4). Portanto, alcançando um maior lucro, pode ser uma forma também de encarar essa relevante dificuldade apontada.

Finalmente, viu-se que, no estudo, mais de 80% dos respondentes indicaram aplicar uma função administrativa importante da Gestão Estratégica (gráfico 12), que é o controle por meio da avaliação dos resultados das ações de gestão aplicadas nos empreendimentos esportivos. Para estes, o retorno ou *feedback* dado pelos clientes e o monitoramento do engajamento nas mídias sociais se revelaram as formas de avaliação mais importantes (gráfico 14). A análise do resultado financeiro e do impacto sobre as vendas também tiveram importância para metade ou mais das pessoas que preencheram o questionário. Por outro lado, a ausência de marcação em alguns itens das respostas demonstram que todos os participantes não adotam determinada postura em suas empresas, como aconteceu com a análise da satisfação dos interesses pessoais dos altos executivos da empresa, item que não foi considerado uma forma relevante de avaliar os resultados obtidos das ações de gestão. Uma notável contribuição do modelo burocrático para a gestão foi justamente a adoção de normas impessoais e postura imparcial dos altos executivos em relação ao gerenciamento da empresa.

6 Considerações finais

Há muito o que explorar no campo de estudo da gestão organizacional, e os modelos de gestão, sejam mais antigos ou mais recentes, podem trazer muitas contribuições e aperfeiçoar as práticas gerenciais. O estudo, apesar de não poder ter seus resultados extrapolados por se tratar de uma amostra por conveniência, revelou que os respondentes não aplicam um modelo de gestão de forma pura e única nas empresas da amostra. Qualquer modelo, com visão mais restrita ou mais abrangente, não consegue compreender o todo organizacional, com suas diversas variáveis e interferências, nem a subjetividade humana. Os gestores parecem se apropriar dos conhecimentos teóricos, inclusive por meio de capacitação especializada, e utilizar as ferramentas gerenciais no seu empreendimento de acordo com a necessidade e circunstância, algo já preconizado na Teoria Contingencial.

Verificou-se a influência de todas as perspectivas (estrutural, humanística e integrativa) na gestão empresarial, cabendo aos gestores expandir o conhecimento dos modelos de gestão para uma visão mais flexível e apropriada para tempos de instabilidade, como os vividos atualmente. Os colaboradores se revelaram agentes relevantes para o sucesso e a sobrevivência dos empreendimentos, assim como se deu importância para o ambiente externo em que a empresa está inserida. Logo, uma gestão orientada para o melhor aproveitamento, pelas empresas, das demandas e oportunidades oferecidas pela sociedade parece ser importante para a perenização da empresa no mercado, além da experiência e formação adequada dos gestores.

Referências bibliográficas

AMARAL, C.M.S.; BASTOS, F.C.. **O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país.** Rev. Intercon. Gest. Desport., vol. 5, n. 1, p. 68-78, Rio de Janeiro, 2015.

AZEVEDO, A.G.. **O desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal.** Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, 2013.

AZEVEDO, P.H.. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais.** Estudos, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, 2009.

BARROS FILHO, M.A.; PEDROSO, C.A.M.Q.; FATTA, G.L.C.L.; LIMA, W.H.G.A.; SILVA, T.C.A.; ROCHA, V.L.S.. **Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão da literatura.** Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, vol.3, supl. 1, p. 44–52, 2013.

CARVALHO, E.N.; SANTOS, R.MG.. **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN.** Revista Foco, vol. 9, n. 1, 2016.

CHIAVENATO, I.. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade.** Atlas, 2. ed., São Paulo, 2021a.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Atlas, 5. ed., São Paulo, 2021b.

FERNANDES, R.M.D.; ALENCAR, L.C.Q.. **Coaching ou uma releitura das Teorias Administrativas: Teoria das Relações Humanas e Teorias da Motivação?** Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade Cearense. Fortaleza, 2014.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A.S.R.; CORRÊA, C.J.; FRANÇA, C.F.. **Modelos de Gestão**. 3. ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

FONSECA, J.J.S.. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREITAG, R.M.K.. **Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?** Revista de Estudos da Linguagem, Belo Horizonte, 2017.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T.. **Métodos de pesquisa**. Série Educação a Distância, Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. Estudos e Pesquisas – Informação Econômica, nº 34, 2020.

LOBATO, D.M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M.C.S.; RODRIGUES, M.R.A.. **Gestão estratégica**. Série Gestão empresarial, FGV Management, 2012.

OLIVEIRA, W.F.M.; EL AOUAR, W.A.; BARRETO, L.K.S.; SANTOS, O.S.; OLIVEIRA, H.C.. **Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações**. Revista Raunp, v.7, n.2, p. 43-58, 2015.

PAIVA, R.A.; RANDOW, R.; DINIZ, L.P.; GUERRA, V.A.. **O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura**. Rev Med Minas Gerais, vol. 28, supl 5, 2018.

PEREIRA, A.L.. **A liderança como um fator de diferencial competitivo**. Periódico Científico Negócios em Projeção, vol. 5, nº 1, 2014.

PEREIRA, M.A.. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária, Centro de Voluntariado de Cruzeiro, São Paulo, 2009.

PEREIRA, M.I.; SANTOS, S.A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREZ, R.T.; FORGIARINI, G.. **A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283-304, 2016.

PICOLI, R.. **A importância do Empowerment como uma ferramenta de gerenciamento e tomada de decisões nas organizações**. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, 2019.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B.. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed., Porto Alegre, Editora Penso, 2013.

SANTOS, V.G.V.. **A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI**. Revista Eletrônica FACE, Espírito Santo, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Painel de empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 07 de janeiro de 2021.

SOARES, T.C.L.. **Introdução à Administração**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - SP Campus Caraguatatuba e Universidade Federal de Mato Grosso, 2015.

SPALENZA, A.S.; AMARAL, M.A.. **Estratégia organizacional voltada para a lucratividade e sustentabilidade: um estudo de caso**. Gestão e Desenvolvimento, v. 15, n. 1, 2018.

SPESSOTO, R.E.N.. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, 2008.

STADLER, A.; PAIXÃO, M.V.. **Modelos de Gestão**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Paraná, Educação a distância, 2012.

TAVARES, A.M.B.N.; AZEVEDO, M.A.; MORAIS, P.S.. **A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar**. HOLOS, ano 30, vol. 02, 2014.

VELOSO, K.C.. **Escola Clássica da Administração e sua Influência nas Organizações Empresariais Contemporâneas**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 19, n. 29, p. 41-46, 2015.

ZANATTA, T.C.; FREITAS, D.M.; CARELLI, F.G.; COSTA, I.T.. **O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura**. Movimento, v. 24, n. 1., p. 291-304, Porto Alegre, 2018.

Anexo A: Questionário aplicado

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Análise da gestão de empreendimentos esportivos do Distrito Federal”, coordenada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, docente da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília.

Este questionário é parte fundamental da pesquisa, que tem por objetivo analisar os modelos de gestão aplicados em empreendimentos esportivos do Distrito Federal. A sua colaboração permitirá a conclusão deste estudo técnico-científico que implicará em novos conhecimentos sobre a gestão de empreendimentos esportivos no Brasil, com vistas a oferecer mais informações para os gestores e com repercussão na perenidade dos negócios esportivos do país.

Sua colaboração é muito importante, todavia não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A participação não é remunerada e nem implicará em gastos para os participantes.

Para que as respostas representem a realidade de forma fidedigna, garantimos a confidencialidade e impessoalidade do respondente ao questionário, bem como das respostas. Nenhum dado pessoal ou qualquer informação que possa revelar a identidade do participante será divulgado. Todos os dados serão tratados no conjunto das respostas e nunca de maneira personalizada.

Pedimos, por gentileza, que você leia atentamente as questões e opções de resposta, seguindo as instruções de preenchimento. A redação das perguntas privilegiou o fácil entendimento, contendo, ainda, instruções de preenchimento quando necessário.

Agradecemos desde já a sua participação no estudo. Colocamo-nos à disposição pelo telefone (61) 98165-9515 e no endereço de correio eletrônico gesporte@gesporte.net para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Thaty Porto Curado
Pesquisadora Responsável

1 Dados do gestor responsável

1 Sexo

Masculino

Feminino

2 Idade

20 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 60 anos

3 Qual seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Especialização ou mestrado

Doutorado

Outro. Qual?

4 Há quanto tempo trabalha na área da gestão?

Menos de um ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 e até 6 anos

Mais de 6 e até 10 anos

Mais de 10 anos

5 Qual cargo exerce na empresa hoje?

Proprietário único

Coproprietário (Sócio)

Gerente Geral

Gerente de determinado setor da empresa

Outro. Qual?

2 Dados da empresa

6 Há quanto tempo a empresa está no mercado?

- Menos de 1 ano
- De 1 até 5 anos
- De mais de 5 até 10 anos
- De mais de 10 até 15 anos
- Mais de 15 anos
- Outro. Qual?

7 Qual o porte da empresa?

- Micro (com até 19 empregados)
- Pequena (de 20 a 99 empregados)
- Média (de 100 a 499 empregados)
- Grande (500 ou mais empregados)

8 Na sua empresa, quais setores (departamentos) existem para fazer frente às demandas da gestão? (pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário)

- Administrativo
- Financeiro
- Recursos Humanos/Gestão de Pessoas
- Departamento Técnico
- Marketing
- Tecnologia da Informação
- Eventos
- Vendas
- Outra. Qual?

3 Características da Gestão

9 Dentre os setores (departamentos) da gestão, aponte os quatro que você investe mais tempo e recursos para gerenciamento?

- Administrativo
- Financeiro
- Recursos Humanos/Gestão de Pessoas
- Departamento Técnico
- Marketing
- Tecnologia da Informação
- Eventos
- Vendas
- Outra. Qual?

10 Das responsabilidades do gestor, marque as quatro que exigem mais atenção visando atingir os objetivos da empresa?

- Captação de recursos financeiros (vendas, patrocínios, mensalidades, anuidades, subsídios do governo, doações, entre outros)
- Definição de metas e objetivos e planejamento das estratégias a serem adotadas visando alcançá-los
- Organização de eventos (cursos, palestras, competições)
- Controle das atividades (limpeza, manutenção)
- Melhoria da infraestrutura (reformas físicas, tecnologias)
- Relacionamento com clientes
- Relacionamento com colaboradores
- Relacionamento com parceiros
- Outra. Qual?

11 Qual a principal dificuldade que você enfrentou como gestor de empreendimentos esportivos? (pode indicar mais de uma resposta, se achar necessário)

- Falta de experiência
- Orçamento reduzido
- Concorrência (demais empresas do setor)
- Equilíbrio das finanças
- Estabelecimento de um bom plano de marketing
- Interferência da chefia
- Outra. Qual?

12 Dos documentos e atividades abaixo descritos, indique aqueles utilizados como ferramenta de gerenciamento da sua empresa? (pode indicar mais de uma resposta, se achar necessário)

- Utilização do organograma oficial que organiza e documenta a estrutura hierárquica da empresa
- Definição da razão de existir (missão), das aspirações que pretende alcançar no futuro (visão) e dos princípios que orientam o comportamento dos integrantes da empresa (valores)
- Definição e divulgação dos fundamentos das funções de cada colaborador
- Abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões
- Reconhecimento do trabalho executado pelos colaboradores (gratificações, promoções)
- Avaliação do nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados
- Outro. Qual?

13 Quem participa da tomada de decisão das atividade mais importantes da sua empresa? (pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário)

- Proprietário único
- Coproprietários (Sócios)
- Gerente Geral
- Gerente de determinado setor da empresa
- Outro. Qual?

14 A empresa realiza um estudo prévio do mercado para desenhar as suas estratégias visando o alcance de objetivos organizacionais?

- Sempre
- Quase sempre
- Algumas vezes
- Poucas vezes
- Nunca

15 No caso de existir um estudo prévio do mercado para desenhar as suas estratégias visando o alcance de objetivos organizacionais, como ele é realizado? (pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário)

- Nunca foi realizado um estudo prévio do mercado
- Entrevistas junto aos colaboradores da empresa
- Pesquisa de mercado
- Consulta em sites e periódicos especializados
- Análise da concorrência (demais empresas do setor)
- Identificação dos pontos fortes e fracos da organização
- Identificação das fraquezas e oportunidades do mercado
- Outra resposta. Qual?

16 Quais os principais objetivos que se busca atingir a partir de estratégias gerenciais? (marque os quatro mais importantes)

- Perenização (manter a empresa viva no mercado) no segmento em que atua
- Atingir os objetivos definidos
- Melhorar o nível de satisfação dos colaboradores
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes
- Reduzir custos
- Aumentar o faturamento
- Alcançar maior sustentabilidade (social, financeira, ambiental e esportiva)
- Promover melhor relacionamento com a comunidade onde a sua empresa está inserida e/ou localizada
- Gerar novos negócios e/ou parcerias
- Reposicionar a empresa no mercado
- Ingressar em novos mercados consumidores

17 Para aumentar a chance de lucro, seu empreendimento esportivo já teve que adaptar e/ou modificar a gestão da empresa?

- Mais de uma vez
- Apenas uma vez
- Nenhuma vez
- Outra resposta. Qual?

18 Quais bens e serviços sua empresa desenvolve para fidelizar os clientes? (marque as quatro respostas mais importantes)

- Localização estratégica
- Qualidade dos equipamentos
- Inovação dos equipamentos
- Qualidade profissional dos colaboradores
- Bom atendimento dos colaboradores com os clientes
- Organização estrutural da empresa
- Preço
- Higiene do local
- Outro. Qual?

4 Avaliação da gestão desenvolvida

19 Sua empresa realiza alguma atividade para medir e avaliar os resultado das ações de gestão?

- Não (Responda à questão 20)
- Sim (Responda à questão 21)

20 Responda esta questão somente se marcou “NÃO” na questão 19. Por que sua empresa não utiliza algum método para a avaliação dos resultados das ações de gestão? (pode marcar mais de uma resposta, se entender necessário)

- Não possui interesse em verificar o retorno obtido
- Já sabe o retorno independentemente da utilização de um método de avaliação
- Falta de um método de avaliação eficiente
- Falta de recursos para desenvolver um método avaliação
- Outra resposta. Qual?

21 Responda esta questão somente se marcou “SIM” na questão 19. Quais as formas de avaliação desenvolvidas para verificar os resultados obtidos das ações de gestão no empreendimento esportivo? (marque as quatro respostas mais importantes)

Monitoramento e análise do engajamento nas mídias digitais (sites, facebook, instagram, twitter, youtube, blogs) da empresa

Análise do impacto sobre a imagem institucional da sua empresa (melhoria na imagem)

Realização de pesquisas junto aos públicos-alvo da empresa

Análise do impacto sobre as vendas da sua empresa

Análise do resultado financeiro da empresa

Análise do feedback (retorno) dos clientes da empresa

Análise do feedback (retorno) dos colaboradores da empresa

Análise do impacto sobre fidelização dos clientes da empresa

Análise da satisfação dos interesses pessoais dos altos executivos da empresa

Outra resposta. Qual?