

## **CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E O ALCANCE DE DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO-FINANCEIRO EM CLUBES DE LAZER NO NORDESTE DO BRASIL**

**Elainy Sousa Martins  
Mércia de Lima Pereira  
Elenildo Santos Bezerra  
Brasília Sulamita Batista Cavalcanti**

### **Resumo**

O presente artigo verificou a relação entre as características dos gestores e o alcance de desempenho financeiro e não-financeiro em clubes de lazer do nordeste brasileiro. Assim, a população trata-se de uma rede de associações, denominada Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) do Nordeste, cujo quantitativo corresponde a 262 clubes. Para realização do estudo, enviou-se questionários *online*, criado no Formulários do *Google*, aos clubes de lazer, via *e-mail* (obtidos no site da FENABB), dos quais obtiveram-se 32 questionários respondidos (amostra). Por meio do teste de correlação de *Spearman*, constatou-se que o desempenho financeiro se encontra atrelado positivamente a idade do gestor, ou seja, quanto mais maduro o gestor, melhor é o desempenho da organização. No entanto, não foram obtidas relações estatísticas significativas entre desempenho financeiro e outras características do gestor, o que pode indicar que outros aspectos se correlacionam com o desempenho não-financeiro, como a forma em que os gestores tomam decisões. Contudo, notou-se que idade do gestor se associa positivamente ao alcance de melhores desempenhos financeiros, revelando que os gestores estão se inserindo em tecnologias de gestão, ou mesmo que o desempenho alcançado, independente de inovação e tecnologia, atrela-se aos conhecimentos adquiridos pelos gestores ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Desempenho financeiro; Desempenho não-financeiro; Características de gestores; Clubes de lazer.

## **MANAGER CHARACTERISTICS AND THE RANGE OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE IN LEISURE CLUBS IN NORTHEASTERN BRAZIL**

### **Abstract**

This article has verified the relationship between the characteristics of managers and the range of financial and non-financial performance in leisure clubs in northeastern Brazil. Thus, the population is a network of associations, called Bank of Brazil Athletic Association (AABB) of the Northeast, whose number corresponds to 262 clubs. To conduct the study, online questionnaires, created on Google Forms, were sent to leisure clubs via e-mail (obtained from FENABB's website), from which 32 questionnaires were answered (sample). Through the Spearman correlation test, it was found that the financial performance is positively linked to the manager's age, that is, the more mature the manager, the better the performance of the organization. However, no significant statistical relationships were obtained between financial performance and other managerial characteristics, which may indicate that other aspects correlate with nonfinancial performance, such as the way managers make decisions. However, it was noted that the manager's age is positively associated with the achievement of better financial performance, revealing that managers are inserting themselves in management

technologies, or even that the performance achieved, regardless of innovation and technology, is linked to the acquired knowledge by managers over time.

**Keywords:** Financial performance; Non-financial performance; Manager characteristics; Leisure Clubs.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações torna-se cada vez mais dinâmico. Muitas organizações, de forma a agilizar seus processos, utilizam sistemas de informação que permitem o controle de gestão. Desta maneira, pode-se obter informações mais rápidas que, em décadas passadas, seriam extraídas após um longo trabalho manual. Apesar da automatização dos sistemas, profissionais de gestão precisam ser qualificados e deter conhecimentos, para bem operar os sistemas e deles poderem interpretar fatos que possam levar à tomada de decisão.

Sendo assim, com o passar do tempo, a competitividade fez com que as organizações tivessem maior atenção aos cuidados da administração e do controle financeiro, para que assim consigam manter vantagem no mercado diante dos seus concorrentes. Sabe-se que a gestão eficiente em países emergentes é um fator importante para reduzir a descontinuidade precoce das organizações. Schaedler, Bitencourt e Bruchêz (2015) afirmam que isso ocorre motivado pela falta de utilização de métodos administrativos na gestão da empresa, como também um estudo deficiente de dados voltados ao planejamento e apoio à tomada de decisões.

Dessa forma, as organizações pecam quanto ao planejamento, pois muitas vezes os gestores utilizam as experiências já adquiridas e deixam de lado o planejamento da entidade, acreditando ser desperdício de tempo. Para Schaedler, Bitencourt e Bruchêz (2015), muitas vezes o gerenciamento dessas entidades é feito de forma apenas intuitiva, sem utilização de dados para embasamento das decisões. Em contraponto, os gestores precisam saber reconhecer, interpretar e implementar estratégias que venham a garantir a continuidade da empresa e fornecer vantagens competitivas (SANTOS; LAVARDA; MARCELLO, 2014).

Assim, conforme Bourgeois, (1984), Child (1972) e Weick (1979), duas correntes de desempenho são conhecidas, a determinista e a voluntarista, esta última, que trata do desempenho interno (foco deste trabalho), enfatiza que o bom desempenho não vem apenas de uma boa adequação dos fatores organizacionais, mas também decorre das escolhas, da tomada de decisões realizadas e das características dos gestores. Constata-se na literatura internacional que vários trabalhos têm encontrado relações significativas entre características de gestores e o

alcance de melhores desempenhos, a exemplo dos estudos de Herrmann e Datta (2005) e Philemon e Kessy (2016).

Nesse contexto, uma das características dos gestores a ser considerada é o grau de instrução, pois o conhecimento adquirido no ensino formal pode render informações necessárias na gestão (SANTOS *et al.*, 2018). Desta forma, a Teoria do Capital Humano também se insere, visto que esta enfatiza os investimentos em conhecimentos educacionais dos indivíduos ao longo dos anos (SANDRONI, 1999). Ademais, Cattani (2006) indica que uma das perspectivas da teoria enfoca que a capacitação do colaborador, por meio do grau de instrução escolar, também permite o aumento da produtividade no âmbito de trabalho.

Contudo, o estudo é tratado sob o enfoque de clubes de lazer do nordeste do Brasil, entidades do terceiro setor que, dentre outras características, não têm como finalidade o lucro. Nesse sentido, o estudo justifica-se, pois de acordo com Simões *et al.* (2013), o Terceiro Setor passou a exigir desenvolvimento de competências por parte dos seus gestores para se adequar à nova realidade do cenário atual de desenvolvimento de competências.

Assim, o presente artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre as características de gestores e o alcance de desempenho financeiro e não-financeiro em clubes de lazer do nordeste brasileiro?** Para tal, o objetivo consiste em verificar a relação entre as características de gestores e o alcance de desempenho financeiro e não-financeiro em clubes de lazer do nordeste brasileiro.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O CRESCENTE ASSOCIATIVISMO A CLUBES DE LAZER E A ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA BANCO DO BRASIL (AABB)**

A partir da revolução industrial as empresas passaram a ter inúmeras operações, acarretando numa gama de tarefas a serem realizadas por seus colaboradores. Assim, esse fato histórico foi um passo que marcou o surgimento de muitas ideias que somaram à sociedade, inclusive a concepção do lazer, pois o trabalhador no seu tempo livre procura práticas saudáveis para descansar da rotina de trabalho. Conforme afirmam Capi e Marcellino (2009), o lazer nasce como fruto da revolução industrial, fundamentado na ideia de que o homem é diferente daquele existente na sociedade rural, voltado exclusivamente para o trabalho.

Conforme dados extraídos da Confederação Brasileira dos Clubes (CBC, 2005), no Brasil há aproximadamente 13.800 clubes, com sua sede própria e com quadro associativo em uma média de mil sócios titulares, com quatro dependentes por sócio titular. Assim, a abrangência é de aproximadamente 53 milhões de pessoas vinculadas a clubes, quase um quarto da população nacional.

Desta forma, essas entidades têm buscado maneiras de trabalhar de forma mais colaborativa, visando adotar uma estrutura menos hierarquizada. Nesse sentido, diretoria e associados tornam-se atores principais, sendo responsáveis por tomar decisões internas (BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

A CBC (2005) relata que o crescimento do associativismo a clubes de lazer se dá pelo fato da segurança nesses locais, já que a sociedade brasileira convive com uma sensação de insegurança contínua e encontra nos clubes boas estruturas com piscinas, quadra, sala de jogos, restaurantes e programações com eventos sociais.

Nesse sentido, existem clubes tradicionalmente conhecidos no âmbito nacional, como a Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) (SANTOS; PEREIRA, 2018). A associação foi criada pelos colaboradores do Banco do Brasil, sendo que o primeiro clube surgiu na cidade do Rio de Janeiro, em 18 de maio de 1928, em razão de uma determinação da Federação Atlética Bancária e Alto Comércio (FABAC), para que grupos de colaboradores do Banco do Brasil participassem de um torneio organizado por ela (AABB-RIO, 2018).

Conforme dados da Federação das AABB (FENABB, 2019), existem atualmente cerca de 1.286 AABBs ativas, distribuídas por diversas cidades do Brasil, sendo as atividades e/ou recursos recreativos disponíveis em tais clubes: academias de ginásticas, de lutas, aulas de *ballet* e danças, basquetebol, canto oral, dança de salão, futebol de salão, ginástica energética, hidroginástica, natação, recreação infantil, taekwondo, tênis, voleibol, xadrez e yoga (AABB-RIO, 2018).

Contudo, mesmo com os importantes serviços oferecidos e sendo uma entidade já conhecida, há a necessidade de gestão e de profissionais capacitados para gerir essas instituições. A maioria dos clubes não possui uma política de lazer com diretrizes para o recrutamento, formação e desenvolvimento de pessoal. A carência no setor dos recursos humanos é imensa e isso se torna evidente quando se observa a diversidade de categorias funcionais existentes numa mesma instituição. Os profissionais que atuam no campo do lazer podem exercer diversas funções, na qual cada um possui uma especificidade envolvendo uma diversidade de competências, habilidades e características (CAPI; MARCELLINO, 2009).

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

A responsabilidade de alavancar os índices da organização e conduzi-la ao sucesso é dos gestores. Para Das (1994), o conhecimento, as habilidades e atitudes dos gestores estão fortemente atrelados ao sucesso da empresa. Neste contexto, Carvalho e Passos (2008) pontuam que o conhecimento é definido pelo conjunto de informações já adquiridas e quando necessário podem ser utilizadas. Ainda de acordo com Carvalho e Passos (2008), a habilidade seria a técnica de converter o conhecimento em ação.

Nesse contexto, Philemon e Kessy (2016) acrescentam que habilidades e capacidade de usar informações são pertinentes ao gestor que possui instrução, e isso resultará na alta *performance* da organização. Em concordância, Santos et al. (2018) afirmam que o conhecimento adquirido no ensino formal pode render informações necessárias na gestão. Nesse sentido, a Teoria do Capital Humano também se insere, visto que a mesma preconiza os investimentos aplicados em conhecimentos escolares pelos indivíduos ao longo dos anos (SANDRONI, 1999). Além disso, Cattani (2006) discorre que uma das perspectivas da teoria enfoca que a capacitação do colaborador, por meio do grau de instrução, também possibilita o aumento da produtividade no âmbito de trabalho.

Quanto à idade, estudos apontam que decisões de alto risco são pertinentes a gestores mais jovens, já que os mais velhos se adaptaram a cultura tradicional, não investem em sistemas de informações e inovação e são propícios a tomar decisões mais conservadoras (SANTOS et al., 2018; PHILEMON; KESSY, 2016). Em complemento, Philemon e Kessy (2016) discorrem que as empresas necessitam de inovação contínua para que assim se superem no ambiente empresarial.

Quanto ao gênero, estudos revelam que as gestoras são menos propensas ao risco, são cautelosas em suas decisões e adotam políticas mais conservadoras, diferente do universo masculino (ADAMS E FUNK, 2011; FRANCIS et al., 2014; HARRIS et al., 2006; BARUA et al., 2010). Sendo assim, percebe-se que as gestoras tendem a trabalhar de forma mais prudente que os gestores, já que estes não temem ao risco de modo que interfira na tomada de decisão. No entanto, não são oferecidas às mulheres as mesmas condições (incentivos, treinamento, bons salários e/ou ascensões em seus cargos), o que pode dificultar a atuação delas (TERJESEN, SEALY E SIGH, 2009).

Desta maneira, a competência se traduz num corpo de conhecimento, habilidades, competências, características e qualidades pessoais que podem, de diferentes formas,

contribuírem para o pensamento ou ação efetiva do negócio (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

### 2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO-FINANCEIRO

Com o passar do tempo, a competitividade fez com que as organizações tivessem maior atenção aos cuidados da administração e o controle financeiro para que assim consigam manter vantagem no mercado diante dos seus concorrentes. Para as organizações, é preciso medir seu desempenho e saber qual a sua posição diante do seu público-alvo. O desempenho organizacional pode ser definido como o conjunto de resultados que a organização alcança enquanto vai executando suas atividades (SOBRAL; PECI, 2008).

Em consonância, Olson, Slater e Hult (2005) relatam que o desempenho das entidades é determinado pela forma eficaz de implementar suas estratégias de negócios, adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão. O desempenho precisa ser avaliado para análise do andamento da organização e assim tomar as medidas necessárias. Avaliar o desempenho não é somente para analisar dados numéricos, mas sim perceber como os fatores subjetivos afetam os resultados esperados (SANTOS; LAVARDA; MARCELLO, 2014).

O desempenho da organização pode ser medido por diversas vertentes, sendo no presente artigo explanado o desempenho financeiro e não-financeiro. Brito e Brito (2012) definem o desempenho financeiro como o retorno acima da média, que acarreta crescimento em participação de mercado. Definem também o desempenho não-financeiro, como a manutenção de colaboradores, qualidade e aprendizagem e inovação e tecnologia (BRITO; BRITO, 2012).

Dessa forma, o desempenho financeiro dos clubes em questão é analisado pelos indicadores econômico-financeiros e uso de demonstrações contábeis. No contexto não-financeiro, a análise ocorre através dos indicadores de produtividade, da cultura organizacional, de recompensas e sanções, e o trabalho com definição de metas.

O estudo de Santos et al. (2018) objetivou analisar quais as características da empresa e dos gestores que influenciam no uso de controles gerenciais. Para realizar o estudo, os autores realizaram uma pesquisa por meio de questionário em empresas industriais. Como resultado, verificou-se que empresas familiares e a idade do gestor e a sua formação são características

que influenciam no uso de controles gerenciais. Assim sendo, percebe-se o quanto o perfil dos gestores pode afetar o desempenho estratégico da organização.

#### 2.4 RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS DE GESTORES COM O DESEMPENHO

Duas correntes de estudo sobre desempenho das organizações são conhecidas (BOURGEOIS, 1984; CHILD, 1972; WEICK, 1979). A primeira é a determinística, que relata sobre o ponto de vista externo à organização; e a segunda é a voluntarista, que parte do ponto de vista interno (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983). O foco deste trabalho volta-se para a perspectiva voluntarista, que trata do desempenho interno, pois se entende a relevância do papel do gestor nas decisões e na melhoria do desempenho da organização e compreende-se que os fatores internos possuem maior influência sobre a empresa do que os fatores externos (PHILEMON; KESSY, 2016)

A perspectiva voluntarista enfatiza que o bom desempenho não vem apenas de uma boa adequação dos fatores organizacionais, mas também decorre das escolhas e da tomada de decisões realizadas pelos gestores. Para Neshamba (2002), essa perspectiva foca na motivação e habilidades dos gestores para alavancar novos caminhos por meio de estratégias para a empresa.

Nesse contexto, Herrmann e Datta (2005) por sua vez, desenvolveram um estudo com o objetivo de estudar a relação entre características das equipes de alta direção das empresas de diversificação internacional. Os resultados verificaram que empresas com níveis mais altos de diversificação tendem a possuir equipes de alta gerência com nível de formação mais alto. Outros estudos trazem referências à correlação do perfil dos gestores e o desempenho da organização, como o de Philemon e Kessy (2016).

Contudo, Philemon e Kessy (2016) explanam que existe uma ligação entre os resultados organizacionais e as decisões dos gerentes e que são determinados pelas influências internas da empresa. O desempenho da empresa não é somente relacionado com as influências do mercado.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos fins da pesquisa, esse estudo é descritivo-exploratório. Descritivo, pois visa descrever ideias, percepções e expectativas acerca da relação das características dos gestores e o desempenho financeiro e não-financeiro de clubes de lazer. De acordo com Gil (2017), a pesquisa torna-se descritiva quando expõe características de determinada população ou de determinado acontecimento. A pesquisa exploratória se caracteriza pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura descobrir novas ideias e a construção de hipóteses, como no caso da temática do presente estudo (ALIRYO, 2009).

Quanto aos meios, o estudo trata-se de um levantamento, bem como de uma pesquisa bibliográfica. É um levantamento, pois conforme Gil (2017), procede em solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca de certo problema estudado, e mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões acerca dos dados coletados. Em complemento, a pesquisa bibliográfica compreende a análise de bibliografias de domínio público em relação ao assunto estudado, considerando livros, artigos, revistas, dentre outros (ALIRYO, 2009).

Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa pois a avaliação e interpretação dos dados são postas em números e analisados estatisticamente por meio do teste de correlação de *Spearman* (GIL, 2017).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo compreendeu associações de clubes de lazer de rede nacional, denominada Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), atuantes na região nordeste do Brasil. Ressalta-se que não se divulgou o nome individual de cada organização para manter a privacidade das informações das Associações. A população inicial da pesquisa correspondeu a 346 clubes cadastrados no FENABB e que atuam no nordeste brasileiro. No entanto, durante o envio de *e-mails* e ligações telefônicas (que também foram realizadas, a partir de contatos disponibilizados no *site* FENABB), constatou-se que 84 clubes estavam desativados. Assim, a população foi redefinida, sendo composta por 262 clubes AABB, dos quais obteve-se respostas de 32 entidades, correspondendo a amostra do estudo, que em percentual representa 12,21%.



### 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA, CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário. O questionário foi elaborado por meio do Formulários do *Google* e enviado para o *e-mail* corporativo dos clubes e para alguns contatos de *WhatsApp* (obtidos no *site* da FENABB). O questionário foi construído com base nas características dos gestores (idade, gênero e grau de instrução), em consonância com a corrente voluntarista apresentada por Bourgeois, (1984), Child (1972) e Weick (1979). Desta forma, as variáveis referentes as características dos gestores foram assim visualizadas, de acordo com as respostas colhidas de gestores de cada AABB:

**Quadro 1-** Pontuações atribuídas às características dos gestores

Pontuação atribuída	Características dos gestores		
	Idade	Gênero	Grau de instrução
1	Entre 20 a 30 anos	Masculino	Ensino Médio
2	Entre 31 a 40 anos	Feminino	Ensino Técnico
3	entre 41 a 50 anos	-	Ensino Superior
4	entre 51 a 60 anos	-	Especialização
5	acima de 61 anos	-	Mestrado/doutorado

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ressalta-se que quanto ao grau de instrução, não se obteve respostas de gestores com ensino fundamental, sendo assim, contou-se a partir do ensino médio a variável grau de instrução.

Ademais, utilizou-se variáveis para medir e avaliar o desempenho financeiro e não-financeiro, com base no estudo de Oliveira (2017). Afim de se obter dados inerentes ao desempenho não financeiro, adotaram-se no questionário perguntas construídas de acordo com a escala *Likert* de cinco pontos, como segue:

Escala 1									
1	Nunca	2	Raramente	3	De vez em quando	4	Quase sempre	5	Sempre

Assim, para obtenção do desempenho não financeiro verificou-se as pontuações alcançadas por cada AABB diante de 21 (vinte e um) quesitos. Desta forma, computou-se a pontuação obtida por cada associação, a qual foi possível variar de 1 até 105, visto que a escala é de 5 pontos e ao todo foram 21 perguntas. Já para a obtenção de dados pertinentes ao desempenho financeiro, adotou-se a seguinte escala de *likert*:

Escala 2									
1	Péssimo	2	Ruim	3	Regular	4	Bom	5	Ótimo

Para se atingir o desempenho financeiro, verificou-se as pontuações alcançadas por cada AABB diante de 6 (seis) quesitos. Desta forma, contou-se a pontuação obtida por cada entidade, a qual pode variar de 1 até 30, visto que a escala é de 5 pontos e ao todo foram 6 questões.

Antes do questionário ser encaminhado aos gestores das associações, foi realizado um pré-teste com dois pesquisadores da área de Contabilidade do Terceiro Setor e com um gestor de uma das entidades pesquisadas, com a finalidade de se obter sugestões de melhoria, no que se refere à redação e ao entendimento das questões.

O questionário foi enviado a 262 clubes, dos quais obteve-se respostas de 32 entidades, correspondendo a 12,21%. Sendo assim, as principais limitações que envolveram a coleta de dados foram: (i) falhas no envio de *e-mails* (coletados na plataforma da FENABB), o que pode indicar que as AABB's mudaram seus endereços de *e-mails*; e (ii) a indisponibilidade de alguns gestores em responder a pesquisa.

A análise dos dados foi feita com base na tabulação de dados, e, de forma a se verificar a relação entre as características dos gestores e o desempenho financeiro e não financeiro das organizações, utilizou-se o teste de correlação de *Spearman*, que “é uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de forma que os objetos analisados sejam organizados por postos em séries ordenadas” (MARTINS, 2006, p. 297), sendo assim, tal técnica estatística tornou-se adequada ao estudo.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa por meio da tabulação dos dados, considerando os seguintes pontos: características dos gestores, os dados da organização, o desempenho da organização e a correlação entre as características dos gestores e o alcance de desempenho financeiro e não-financeiro.

##### **4.1 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES**

Nesta seção analisa-se as características dos gestores por meio do gênero, idade, formação, tempo de atuação e de gestão, bem como o cargo em que atuam.

**Tabela 1 - Características dos gestores**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentual (%)</b>
Feminino	5	16,6
Masculino	27	84,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	5	15,5
Entre 31 a 40 anos	10	31,3
Entre 41 a 50 anos	5	15,6
Entre 51 a 60 anos	6	18,8
Acima de 61 anos	6	18,8
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Tempo de Atuação</b>		
Até 2 anos	7	21,9
De 2 a 7 anos	11	34,4
De 8 a 13 anos	4	12,4
De 14 a 19 anos	3	9,4
Acima de 20 anos	7	21,9
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Tempo na função de Gestão</b>		
Até 2 anos	13	40,6
De 2 a 7 anos	11	34,4
De 8 a 13 anos	4	12,5
De 14 a 19 anos	3	9,4
Acima de 20 anos	1	3,1
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Formação Acadêmica</b>		
Não Possui	0	0,0
Ensino Fundamental	0	0,0
Ensino Médio	5	15,6
Ensino Técnico	2	6,3
Ensino Superior	15	46,8
Especialização	8	25
Mestrado/Doutorado	2	6,3
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Área de Formação</b>		
Contabilidade	12	40
Administração	13	43,3
Economia	2	6,7
Gestão Financeira	2	6,7
Recursos Humanos	2	6,7
Nenhum	1	3,3
Outros	9	29,7
<b>Total das respostas</b>	<b>41(*)</b>	<b>136,4</b>
<b>Total dos Gestores</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Cargo</b>		
Gerente	6	18,7
Presidente	19	58
Vice-Presidente	4	12
Diretor Financeiro	1	3,3
Diretor de Esportes	2	6
Diretor Social	1	3,3
<b>Total das respostas</b>	<b>33 (*)</b>	<b>101,3</b>
<b>Total dos Gestores</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Legenda: (\*) Alguns gestores indicaram mais de uma opção.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 1, no quesito gênero, verifica-se que o perfil masculino é predominante na gestão dos clubes com 84,4% das respostas. No quesito idade, verificou-se que a faixa etária predominante, com 31,3%, foi entre 31 a 40 anos, considerada como faixa intermediária.

Quanto ao tempo de atuação dos gestores, verificou-se que 34,4% (a maioria), estão atuando na organização entre 2 e 7 anos, e que a maior parcela deles (40,6%) está atuando como gestores em até 2 anos. Esses resultados podem indicar que os gestores possuem pouco tempo à frente da organização, o que pode indicar pouca experiência quanto à gestão desse determinado clube onde estava atuando na data da pesquisa.

A Tabela 1 também demonstra quanto à formação acadêmica e a área de formação. Sendo assim, notou-se que a maior parcela de gestores (15 deles) possuem ensino superior, seguido de oito que possuem especialização (25%), e de dois que possuem mestrado/doutorado. Verificou-se ainda que nenhum deles afirma possuir apenas o ensino fundamental, mostrando assim maior grau de conhecimento. Dos que possuem alguma formação em área (s) de conhecimento (s), destacam-se os de detém conhecimento em administração (13) e contabilidade (12). Outros 9 gestores indicaram outras opções, sendo as mais citadas, direito, jornalismo e marketing.

Desta forma, os resultados apontam que os gestores possuem conhecimento em áreas relevantes para uma boa gestão. Os resultados corroboram com Santos et al. (2018), indicando que o conhecimento formal leva o gestor à tomada de decisões embasadas em informações ricas e complexas.

No que tange ao cargo dos gestores de clubes do nordeste, 59,1% dos respondentes são presidentes, 16% gerentes, 12,6% são diretores (financeiro, social e esporte) e 9% são vice-presidentes. Capi e Marcellino (2009) relatam que a diretoria geral é detentora de decisões e que os presidentes e diretores formam a diretoria geral dos clubes.

## 4.2 DADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção são analisados os dados das organizações, sendo eles: o tempo de atuação da organização, a média de admissões e demissões dos associados, o número de colaboradores e a média de associados.

**Tabela 2 - Dados da organização**

<b>Tempo de Funcionamento</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentual (%)</b>
Entre 11 e 25 anos	2	6,3
Entre 26 a 35 anos	4	12,5
Entre 36 a 45 anos	3	9,3
Acima de 46 anos	23	71,9
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Média de Admissões (anual)</b>		
Até 5 admissões	6	18,8
Entre 6 a 10 admissões	11	34,4
Entre 11 a 15 admissões	3	9,3
Entre 16 a 20 admissões	5	15,6
Acima de 21 admissões	7	21,9
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Média de Demissões (anual)</b>		
Até 5 exclusões	18	56,3
Entre 6 a 10 exclusões	5	15,6
Entre 11 a 15 exclusões	2	6,3
Entre 16 a 20 exclusões	3	9,3
Acima de 21 exclusões	4	12,5
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Número de Colaboradores</b>		
Até 10 colaboradores	16	50
Entre 11 a 15 colaboradores	4	12,5
Entre 16 a 20 colaboradores	4	12,5
Entre 21 a 25 colaboradores	2	6,2
Acima de 26 colaboradores	6	18,8
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>
<b>Média de Associados</b>		
Até 600 associados	13	41
Entre 601 a 1200 associados	7	22
Entre 1201 a 1800 associados	3	9
Entre 1801 a 2400 associados	4	13
Acima de 2401 associados	5	16
<b>Total das respostas</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2019)

No tocante ao tempo de atuação da organização, observa-se que 71,9% dos clubes atuam há mais de 46 anos. Quanto à média de admissões e exclusões, percebe-se que os clubes conseguem manter seus associados, pois a média de admissões supera a média de exclusões. Quanto ao número de colaboradores, 50% dos gestores marcaram que os clubes possuem até 10 colaboradores, enquanto 18,8% marcou possuir acima de 26 colaboradores. Em relação aos associados os resultados denotam que 41% dos clubes possuem até 600 associados, 22% possuem entre 601 a 1.200 associados e 16%, acima de 2.400 associados.

#### 4.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO

O desempenho não-financeiro da organização é apresentado nesta seção. Quanto aos funcionários, clientes e atitudes tomadas pelos gestores para mensurar o desempenho.

A Tabela 3 diz respeito a uso de indicadores de medição de desempenho do tipo financeiro (receitas, custos administrativos e produtividade) e não-financeiro (inovação, satisfação dos associados e qualidade do serviço).

**Tabela 3 - Indicadores de medição de desempenho**

Itens	Nunca %	Raramente %	De vez em quando %	Quase Sempre %	Sempre %	Total
Receitas	3	6	22	3	66	100
Custos administrativos	0	13	22	6	59	100
Produtividade	9	3	25	31	31	100
Inovação	9	9	3	28	9	100
Satisfação dos associados	25	25	25	13	13	100
A qualidade do serviço	25	38	16	22	0	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os resultados mostram que os gestores dos clubes costumam usar indicadores financeiros para medir o desempenho da organização. Cerca de 66% relataram sempre usar os indicadores de receita geradas internamente e 59% sempre avaliam custos administrativos que são as despesas relacionadas com o exercício das funções administrativas e quanto a produtividade (relação entre entradas e saídas), 31% relataram utilizar informações sobre isso. No que tange aos indicadores não-financeiros, o resultado é menos expressivo, pois 25% dos gestores relataram nunca usar pesquisas ou questionários com os funcionários, com esse mesmo percentual, os gestores relataram nunca usar pesquisas ou questionário com seus clientes (associados) para medir o desempenho da organização.

**Tabela 4 - Ponto relevante para auxílio na tomada de decisão**

Itens	Nunca %	Raramente %	De vez em quando %	Quase Sempre %	Sempre %	Total
Experiências anteriores	3	3	25	25	4	100
Análises de dados e relatórios	6	6	28	34	25	100
Demonstrações contábeis	3	9	41	19	28	100
Com base na suposição	22	31	38	9	0	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A Tabela 4 apresenta algumas maneiras que possibilitam a tomada de decisões por parte dos gestores. Assim, observou-se que os gestores sempre fazem o uso das demonstrações

contábeis (28%), sendo que a maioria apenas utiliza essa informação de vez em quando (41%). Quanto a análise de dados e relatórios, notou-se que 25% dos gestores relataram sempre utilizar.

Na Tabela 5, foram analisados os objetivos das equipes (a meta da equipe por departamento); a meta individual (por colaborador e/ou funcionário) e a meta organizacional (da organização como um todo).

**Tabela 5 - Trabalho com metas**

Itens	Nunca %	Raramente %	De vez em quando %	Quase Sempre %	Sempre %	Total
Meta da equipe	22	16	22	25	16	100
Meta individual	22	38	16	16	9	100
Meta organizacional	13	13	28	22	25	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Observa-se que os clubes trabalham mais com metas organizacionais do que em outras áreas. Cerca de 28% relataram utilizar trabalho com metas de vez em quando, 25% sempre utiliza metas e 22% quase sempre utiliza. Enquanto 38% relataram raramente utilizar meta individual seguido de 22% nunca usarem. Quanto a meta da equipe, verificou-se que 22% dos gestores assinalaram que nunca usaram este tipo de trabalho em suas equipes. Conclui-se que a maioria dos clubes de lazer em questão estabelecem metas organizacionais, mas não possuem foco nas metas em equipe ou individual.

**Tabela 6 - Recompensas e sanções**

Itens	Nunca %	Raramente %	De vez em quando %	Quase Sempre %	Sempre %	Total
Recompensas de Equipes	44	31	16	6	3	100
Recompensas Individuais	34	34	19	9	3	100
Demissão, rebaixamento/quebra de contrato	31	63	6	0	0	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Os dados levantados na Tabela 6 mostram que 44% dos gestores relataram nunca usar recompensa por equipe (ex. viagens e bônus de equipe), seguido de 31% assinalaram raramente usar. No quesito recompensa individual (ex. formação, bolsas de estudos, certificados, promoções), 34% relataram nunca usar, e com mesmo percentual, os gestores relataram raramente usar recompensas individuais. No tocante a demissão, rebaixamento e quebra de contrato, 31% relataram nunca usar e 63% indicaram usar raramente. Desta forma, constata-se que recompensas e sanções não são mecanismos utilizados na maioria dos clubes estudados.

**Tabela 7 - Cultura organizacional**

Itens	Discordo	Neutro	Concordo	Total
	% 1 e 2	% 3	% 4 e 5	
Os funcionários são proativos	27	43	30	100
São abertos a novas normas e ideias	19	47	34	100
Ambiente de cooperação e boas relações	44	38	19	100
Demonstram espírito de equipe e união	19	38	44	100
Há harmonia e participação dos trabalhadores	19	34	56	100

**Fonte:** dados da pesquisa (2019)

A Tabela 7 evidencia aspectos da cultura organizacional, quanto à relação com seus funcionários. Assim, constatou-se que 56% dos gestores concordam que o trabalho é feito com base no consenso e participação dos trabalhadores e 44% concordam que os funcionários demonstram espírito de equipe e união. Quanto a um ambiente de cooperação e boas relações informais, 44% dos gestores afirmaram discordar. Em posição neutra, 47% dos gestores relataram que os funcionários são abertos a novas normas e ideias e 43% afirmam que os funcionários tentam evitar problemas e são proativos. Diante dos resultados, observa-se que gestores consideram que os clubes possuem um ambiente harmonioso, onde existe espírito de equipe e união entre funcionários, sendo os mesmos abertos a novas ideias. Todavia, o aspecto proatividade e cooperação, indicam que as organizações possuem funcionários pouco ativos no desempenho de suas funções, o que pode estar atrelado também a falta de motivação, dado que a maioria dos clubes não trabalham sempre com recompensas (conforme dados da Tabela 6).

#### 4.4 ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO

Nesta seção apresenta-se o desempenho financeiro dos clubes de acordo com os dados levantados pela pesquisa. A respeito da Tabela 8, foram apresentados alguns indicadores de desempenho econômico-financeiro para que os gestores avaliassem a situação real das suas organizações e marcassem a opção que mais se aproxima da situação real do seu clube em gestão.



**Tabela 8 - Desempenho econômico-financeiro**

Itens	Péssimo (%)	Ruim (%)	Regular (%)	Bom (%)	Ótimo (%)	Total
Liquidez Corrente	6	16	22	34	22	100
Liquidez Geral	9	9	25	38	19	100
Grau de Endividamento	9	9	34	28	19	100
<i>Superávit</i>	9	19	38	25	9	100
Margem Líquida	9	25	28	31	6	100
Margem Bruta	9	19	38	28	6	100

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Conforme Tabela 8, nota-se que, a maioria dos gestores consideraram que a organização onde atuam tenham atingido bons desempenhos, nos últimos meses, quanto a liquidez corrente, a liquidez geral e a margem líquida, correspondendo a 34%, 38% e 31% das respostas dos gestores, respectivamente. No entanto, quanto a margem líquida, uma parcela considerável de gestores, 25%, indicou que este indicador alcançou um desempenho ruim nos últimos meses.

No entanto, a maioria também indicou que as organizações tiveram, nos últimos meses, grau de endividamentos, *superávit* e margem bruta regulares, sendo as respostas correspondentes a 34%, 38% e 38%, respectivamente.

Contudo, notou-se a maioria das organizações não tem um desempenho ótimo nos indicadores, porém na maior parcela dos clubes são alcançados bons desempenhos na liquidez geral e corrente, indicando boa capacidade de pagamento. No entanto, alguns problemas puderam ser identificados quanto ao *superávit*, a margem líquida e na margem bruta, indicando problemas de geração de *superávit* na atividade-fim.

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO (FINANCEIRO E NÃO-FINANCEIRO) E AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

Nessa seção apresentam-se os testes de correlações de *Spearman* realizadas para avaliar as relações entre as características dos gestores (idade, gênero e grau de instrução) dos clubes de lazer do nordeste estudados e o alcance de desempenho (financeiro e não-financeiro) por parte destes. Nesse contexto, inicialmente procedeu-se com a avaliação da correlação entre as características dos gestores e o desempenho não-financeiro, conforme Tabela 9.

**Tabela 9** - Relação entre Desempenho não-financeiro e características dos gestores (n=32)

Características dos gestores	Desempenho não-financeiro	
	Coefficiente	P-value
Idade	0,194	0,289
Gênero	-0,196	0,282
Grau de instrução	0,010	0,958

Legenda: \* A correlação é significativa ao nível de 10% (teste bicaudal) \*\* A correlação é significativa ao nível de 5% (teste bicaudal); \*\*\* A correlação é significativa no nível de 1% (teste bicaudal)

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Conforme exposto, observa-se que para as organizações analisadas, o coeficiente de Spearman apresentou relação positiva entre idade e desempenho não-financeiro e entre grau de instrução e desempenho não-financeiro, indicando que quanto maior a idade e o grau de instrução do gestor, maiores os desempenhos não-financeiros alcançados pelas organizações que os gestores administram. Apesar disso, tais relações não foram estatisticamente significativas.

Quanto a correlação entre gênero (onde 1 é gênero masculino e 2 é feminino) e desempenho não-financeiro, verificou-se o oposto, ou seja, uma relação negativa, indicando que quando o gestor é masculino, maior é o desempenho não-financeiro. No entanto, essa relação também não se mostrou significativa.

Após demonstradas as correlações entre desempenho não-financeiro e as características dos gestores, procedeu-se com a análise da correlação entre os desempenhos financeiros das organizações estudadas e as características dos gestores, de acordo com a Tabela 10.

**Tabela 10** - Relação entre Desempenho Financeiro e características dos gestores (n=32)

Características dos gestores	Desempenho Financeiro	
	Coefficiente	P-value
Idade	0,487	0,005 ***
Gênero	-0,201	0,270
Grau de instrução	-0,117	0,525

Legenda: \*A correlação é significativa ao nível de 10% (teste bicaudal); \*\*A correlação é significativa ao nível de 5% (teste bicaudal); \*\*\* A correlação é significativa no nível de 1% (teste bicaudal)

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Assim, observa-se que para as organizações analisadas, pode-se observar uma relação negativa entre gênero e desempenho financeiro e entre grau de instrução e desempenho financeiro, o que indica que quanto maior o desempenho financeiro menor é a instrução dos gestores, bem como que o maior desempenho financeiro está atrelado a clubes que tem como gestores homens. Todavia, salienta-se que tais correlações não foram significativas. Por fim, verificou-se uma relação positiva e significativa, ao nível de significância de 1%, entre a idade

dos gestores e o desempenho financeiro das entidades, indicando que quanto mais maduro é o gestor, maior também é o desempenho financeiro que a entidade consegue.

Os resultados mostraram que a idade dos gestores influencia positivamente no desempenho da organização, diferente do estudo de Philemon e Kessy (2016), o qual verificou que quanto mais jovem o gestor, melhores os desempenhos alcançados, visto que gestores mais maduros não investem em sistemas de informações e inovação, sendo levados a tomar decisões mais conservadoras.

Contudo, percebeu-se que desempenho financeiro se encontra atrelado positivamente a idade do gestor, ou seja, quanto mais maduro o gestor, mais eficiente é a organização. No entanto, não foram obtidas relações significativas entre desempenho financeiro e outras características do gestor, como gênero e grau de instrução.

Quanto a relação entre desempenho não-financeiro e as características do gestor não se verificou nenhuma relação estatisticamente significativa, o que pode indicar que outros aspectos se correlacionam com o desempenho não-financeiro, como a forma em que os gestores tomam decisões. Assim, a teoria voluntarista prega que o desempenho da empresa pode estar associado às habilidades que os gestores possuem para alavancar novos caminhos, por meio de estratégias organizacionais (NESHAMBA, 2002).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar qual a relação das características dos gestores com o desempenho financeiro e não-financeiro de clubes de lazer na região nordeste do Brasil. Desta maneira, quanto ao desempenho não-financeiro percebeu-se que os gestores pouco se relacionam com os seus *stakeholders*, seus colaboradores não são adeptos a novas ideias, mas proporcionam um ambiente harmonioso. No que trata do desempenho financeiro, considera-se que os clubes em questão possuem uma condição *superavitária* regular, mas possuem uma boa capacidade de pagamento a curto e longo prazo.

Quanto as relações entre desempenho e as características dos gestores percebeu-se, por meio do teste de correlação *Spearman*, que o desempenho financeiro se encontra atrelado positivamente a idade do gestor, ou seja, quanto mais maduro o gestor, melhor é o desempenho da organização. No entanto, não foram obtidas relações significativas entre desempenho financeiro e outras características do gestor, como gênero e grau de instrução. Quanto a relação entre desempenho não-financeiro e as características do gestor não se verificou nenhuma

relação estatisticamente significativa, o que pode indicar que outros aspectos se correlacionam com o desempenho não-financeiro, como a forma em que os gestores tomam decisões.

Sendo assim, constatou-se que a idade do gestor se associa positivamente ao alcance de melhores desempenhos financeiros, o que pode indicar que os gestores estão se inserindo em tecnologias, ou mesmo que o desempenho alcançado independente de inovação e tecnologia, atrela-se aos conhecimentos adquiridos pelos gestores ao longo do tempo.

Como limitação da pesquisa aponta-se a verificação que uma pequena parcela de clubes de lazer do nordeste, não sendo os resultados aqui evidenciados conclusivos para as entidades de outras regiões do país. Todavia, o estudo traça um importante caminho para outros estudos, que venham a contemplar amostras maiores.

Como proposta para futuras pesquisas, sugere-se a realização de relações entre as tecnologias de gestão utilizadas e o desempenho alcançado nas organizações, com o intuito de verificar se o uso da inovação é mais relevante do que os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo pelos gestores.

## REFERÊNCIAS

AABB-RIO. Associação Atlética Banco do Brasil. **Institucional**. Disponível em:<<http://www.aabb-rio.com.br>> Acesso em: 16 set. 2019.

ADAMS, R.; FUNK, P. Beyond the glass ceiling: does gender matter? **Management Science**, v. 58, n.2, p. 219-235, 2011.

ALIRYO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume Único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ASTLEY, W.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

BARUA, A.; DAVIDSON, L.; RAMA, D.; THIRUVADI, S. CFO Gender and accruals quality. **Accounting Horizons**, v. 24, n. 1, p. 25-39, 2010.

BERGMAN, S. **Analista em TI Banco do Brasil**. Experiência de gestão autônoma, em visita 15 ao Vale do Silício em meados 2016. 2016. Disponível na *intranet* do Banco do Brasil.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, p. 360-380, Maio/Jun. 2012.

BOURGEOIS, LJ. Strategic management and determinism. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.

BURKE, R. J. Women on corporate board of directors. **Equal Opportunities International**, v. 12, n. 6, p. 5-13, 1993.

CAPI, A. H. C.; MARCELLINO, N. C. Clubes social-recreativos: lazer, associativismo e atuação profissional. **Revista da Educação Física/UEM Maringá**, v. 20, n. 3, p. 465-475, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CATTANI, A. D. Teoria do Capital Humano. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006. Disponível em: <http://www.leonildocorrea.adv.br/curso/capitalhumano.htm>. Acesso em: 15 ago. 2019.

CHILD, J. **Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice**. *Sociology*, v.6, n. 1, p.1-22, 1972.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS CLUBES. **Quem somos: plano estratégico da CBC 2005/2008**. Disponível em: <http://www.cbc-clubes.com.br>. Acesso em 27 mar. 2019.

DAS, M. **Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings**. *European Journal of Marketing*, v.28, p.12, 1994.

FENABB. Federação Nacional de AABBS's. **AABBS afiliadas**. Disponível em: <https://www.fenabb.org.br/aabbs-afiliadas/>. Acesso em 15 mai. 2019.

FRANCIS, B.; HASAN, I.; PARK, J.; WU, Q. Gender differences in financial reporting decision-making: evidence from accounting conservatism. Bank of Finland. **Finland-Research Discussion Papers**. Chicago, v.32, n. 3, p.1285-1318, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

HARRIS, C.; JENKINS, M. e GLASER, D. Gender differences in risk assessment: Why do women take fewer risks than men? **Judgment and Decision Making**, v. 1, n. 1, p. 48-63, 2006.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation., **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 69-78, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, S.C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JUNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

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

NESHAMBA, F. Growth and transformation among small business in Kenya. **Journal African Business**. São Carlos: v. 23, n. 2, p. 419-432, 2002.

OLIVEIRA, Alan Santos de. **Contingência organizacional e mensuração de desempenho: um estudo em ONG's brasileiras**. 2017, p. 196. Universidade Federal Da Paraíba. Programa De Pós-Graduação Em Ciências Contábeis. Paraíba: João Pessoa, 2017.

OLSON, E. M., SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance implications of fit among business strategic, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PHILEMON, J. R.; KESSY, S. S. Top Management Characteristics and Firms' Performance in Tanzania: A Case of Selected Firms. **Business Management Review**, v. 18, n. 2, p. 1-31, 2016.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo. Best Seller: 1999.

SANTOS, A. C.; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária como o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 16, n. 50, p. 124-142, 2014.

SANTOS, A. J. G.; PEREIRA, J. A. Planejamento e implementação de estratégias por meio da gestão participativa entre diretores e associados do clube AABB De Naviraí-MS. In: II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), 2., 2018, Naviraí. **Anais... Naviraí-MS: EIGEDIN**, 2018.

SANTOS, V; BEUREN, I. M.; CORRÊA, N. L.; MARTINS, L. B. B. **Advances in Scientific and Applied Accounting ISSN 1983-8611** São Paulo v.11, n.1 p. 3-23, 2018.

SCHAEDLER, Júlia. BITENCOURT, Cleusa Marli Gollo. BRUCHÊZ, Adriane. **Relação entre Grau de Escolaridade dos Gestores e Utilização de Controles Internos nas Organizações**. XV Mostra de Iniciação Científica, pós-graduação, pesquisa e extensão. Caxias do Sul, 2015.

SIMÕES, M. P. A et al. Estudo sobre as Competências dos Gestores do Terceiro Setor das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP no Processo de Gestão do Estado da Paraíba. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR, IV, 3 a 5 de novembro de 2013, Brasília-DF **Anais[...]**, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Prentice Hall: São Paulo – SP, 2008.

TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate board: a review and research agenda. Corporate Governance: **An International Review**, v. 17, n. 3, p. 320-337, May 2009.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison- Wesley, 1979.

## APÊNDICE

### APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pertence a qual AABB (cidade/estado)? (Esta informação servirá somente para fins de conferência, não serão divulgados dados individualizados):

---

#### SEÇÃO I – CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

1. Assinale seu gênero.

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Assinale sua faixa etária.

- a. entre 20 a 30 anos
- b. entre 31 a 40 anos
- c. entre 41 a 50 anos
- d. entre 51 a 60 anos
- e. acima de 61 anos

3. Indique o tempo de atuação na organização.

- a. até 2 anos
- b. de 2 a 7 anos
- c. de 8 a 13 anos
- d. de 14 a 19 anos
- e. acima de 20 anos

4. Indique há quanto tempo você é gestor da organização.

- a. até 2 anos
- b. de 2 a 7 anos
- c. de 8 a 13 anos
- d. de 14 a 19 anos
- e. acima de 20 anos

5. Indique sua formação acadêmica atual. (Marque apenas uma alternativa)

- a. Não possuo
- b. Ensino Fundamental
- c. Ensino Médio
- d. Ensino Técnico
- e. Ensino Superior
- f. Especialização
- g. Mestrado/Doutorado

6. Caso tenha formação superior ou técnica, qual (is) sua (s) área (s) de conhecimento? (Marque todas as alternativas necessárias)

- a. Contabilidade
- b. Administração
- c. Economia
- d. Gestão Financeira

- e. Recursos Humanos
- f. Outros: \_\_\_\_\_
- 7. Assinale seu cargo atual. (Caso necessário, marque mais de uma alternativa)
- a. Gerente
- b. Presidente
- c. Diretor Financeiro
- d. Diretor de Esportes
- e. Diretor Social
- f. Membro do Conselho Fiscal
- g. Outros: \_\_\_\_\_

## SEÇÃO II – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

- 8. Há quantos anos funciona essa organização?
- a. abaixo de 10 anos
- b. entre 11 a 25 anos
- c. entre 26 a 35 anos
- d. entre 36 a 45 anos
- e. acima 46 anos
  
- 9. Indique uma média de associados/titulares e associados/dependentes.  
\_\_\_\_\_
  
- 10. Nos últimos 03 meses, qual a média de admissões de associados?
- a. até 5 admissões
- b. entre 6 a 10 admissões
- c. entre 11 a 15 admissões
- d. entre 16 a 20 admissões
- e. acima de 20 admissões
  
- 11. Nos últimos 03 meses, qual a média de exclusões de associados?
- a. até 5 exclusões
- b. entre 6 a 10 exclusões
- c. entre 11 a 15 exclusões
- d. entre 16 a 20 exclusões
- e. acima de 20 exclusões
  
- 12. Quantos colaboradores existem no clube? (Incluindo funcionários, estagiários, voluntários, diretores)
- a. abaixo de 10 colaboradores
- b. entre 11 a 15 colaboradores
- c. entre 16 a 20 colaboradores
- d. entre 21 a 25 colaboradores
- e. acima de 26 colaboradores

## SEÇÃO III – ANÁLISE DE DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO

- 13. Assinale a seguir quando a organização usa dos seguintes indicadores para medição de desempenho.  
Escala: 1 = nunca / 2 = raramente / 3 = de vez em quando / 4 = quase sempre / 5 = sempre



1	Receitas (receitas geradas internamente)	1	2	3	4	5
2	Custos administrativos (despesas relacionadas com funções administrativas)	1	2	3	4	5
3	Produtividade (relação entre entradas e saídas)	1	2	3	4	5
4	Inovação (medidas e/ou programas de inovação)	1	2	3	4	5
5	Satisfação dos associados (pesquisas e questionários entre os associados)	1	2	3	4	5
6	A qualidade do serviço (pesquisas e questionários entre os funcionários)	1	2	3	4	5

14. Assinale a seguir quais os pontos utilizados para auxiliar na tomada de decisão.

Escala: 1 = nunca / 2 = raramente / 3 = de vez em quando / 4 = quase sempre / 5 = sempre

7	Experiências anteriores	1	2	3	4	5
8	Após análises de dados e relatórios	1	2	3	4	5
9	Demonstrações contábeis	1	2	3	4	5
10	Com base na suposição	1	2	3	4	5

15. Assinale a seguir até que ponto a organização trabalha com metas.

Escala: 1 = nunca / 2 = raramente / 3 = de vez em quando / 4 = quase sempre / 5 = sempre

11	Alcance do objetivo da equipe (Equipe administrativa, operacional, etc)	1	2	3	4	5
12	Metas individuais (por colaborador/funcionário)	1	2	3	4	5
13	Metas organizacionais (da empresa como um todo)	1	2	3	4	5

16. Assinale a seguir até que ponto a organização utiliza recompensas e sanções.

Escala: 1 = nunca / 2 = raramente / 3 = de vez em quando / 4 = quase sempre / 5 = sempre

14	Recompensas de Equipes (ex. viagens e bônus de equipe)	1	2	3	4	5
15	Recompensas Individuais (ex. formação, bolsas de estudos, certificados, promoções)	1	2	3	4	5
16	Demissão, rebaixamento/quebra de contrato	1	2	3	4	5

17. Assinale a seguir a sua concordância com os pontos que relacionam a cultura da organização.

Escala: 1 = Discordo fortemente / 2 = Discordo levemente / 3 = Equilibrado / 4 = Concordo levemente / 5 = Concordo fortemente

17	Os funcionários tentam evitar problemas e são proativos	1	2	3	4	5
18	Os funcionários são abertos a novas normas e ideias	1	2	3	4	5
19	Existe um ambiente de cooperação e boas relações informais	1	2	3	4	5
20	Os funcionários demonstram espírito de equipe e união	1	2	3	4	5
21	O trabalho é feito com base no consenso e participação dos trabalhadores	1	2	3	4	5

#### SEÇÃO IV – ANÁLISE DE DESEMPENHO FINANCEIRO

18. Assinale como você avalia o desempenho econômico-financeiro da empresa nos últimos meses, nos seguintes indicadores:

Escala: 1 = Péssimo / 2 = Ruim / 3 = Regular / 4 = Bom / 5 = Ótimo

1	Liquidez Corrente (medir a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo)	1	2	3	4	5
2	Liquidez Geral (medir a capacidade de pagamento da empresa em longo prazo)	1	2	3	4	5
3	Grau de Endividamento (medir o grau de endividamento da empresa)	1	2	3	4	5
4	Superávit (resultado econômico positivo)	1	2	3	4	5
5	Margem Líquida (medir o lucro real da empresa)	1	2	3	4	5
6	Margem Bruta (medir o ganho com o serviço ofertado após deduzir todas as despesas para fornecê-lo)	1	2	3	4	5