

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
CURSO DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

**MICHELI SCHUVES SOARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE RECREAÇÃO E LAZER DE  
CURITIBA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA  
2013**

**MICHELI SCHUVES SOARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE RECREAÇÃO E LAZER DE  
CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Bacharelado  
em Educação Física da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná. Como  
requisito à obtenção do título de  
Bacharel em Educação Física

Orientador Metodológico e Científico:  
Fabio Mucio Stinghen  
Co-orientador: Sérgio Roberto Molleta

**CURITIBA  
2013**

Dedico este trabalho a Deus, que sempre ilumina o meu caminho e me dá forças para correr atrás dos meus sonhos.

Aos meus pais, que são exemplo de superação e força de vontade.

Aos meus verdadeiros amigos, que contribuem muito com carinho de suas amizades.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe Maria de Fátima, que sempre se esforçou para contribuir e auxiliar no meu crescimento, e nunca mediu esforços para isso, e é uma das pessoas que mais me servem de inspiração para superar os obstáculos da vida.

Ao meu pai Luiz Alberto, que com o seu jeito e sabedoria, me ensina a crescer a cada dia, e a lidar com as circunstâncias da vida.

Aos meus pais, todos esses conhecimentos que me passaram, me ajudaram muito nessa etapa da minha vida, e com certeza para as próximas também.

A minha linda sobrinha Janis, que mesmo sendo uma criança, com a sua alegria sempre me deu força para continuar batalhando atrás dos meus objetivos.

A minha grande amiga, Fernanda Luísa, que está do meu lado em todos os momentos, e me ajudou superar uma fase muito difícil em minha vida, sem sua ajuda não teria conseguido, e me incentivou e contribui para a realização deste trabalho.

Ao meu amigo, Wesllen Gian, que além de contribuir com sua amizade, me auxiliou para a realização deste trabalho, sem sua orientação, a conclusão deste trabalho teria sido mais difícil.

A todos os professores da Universidade, e dos locais que trabalhei, todos de uma forma contribuíram para minha formação.

A todos os meus alunos, que além de serem uma maneira de ver o resultado do meu trabalho, contribuíram para minha formação.

A todos meus amigos da capoeira, que me incentivaram a entrar na faculdade, e contribuíram com o carinho de suas amizades durante esta etapa.

Agradeço a Deus, por sempre guiar o meu caminho, e me dar forças pra superar os desafios da vida.

## RESUMO

SOARES, Micheli S. **Práticas de Gestão em empresas de Recreação e Lazer de Curitiba**. 51f. Trabalho de conclusão de curso (graduação). Curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

O setor de Recreação e Lazer é uma área de atuação muito procurada por graduados e graduandos em Educação Física, e conseqüentemente o número de empresas e empregadores nesta área tem aumentado. Portanto, este estudo teve como objetivo identificar os procedimentos de gestão em empresas de Recreação e Lazer de Curitiba. Como não foram encontrados outros estudos com o mesmo intuito, esta pesquisa pretende contribuir para o setor de gestão em empresas do ramo.

A gestão de uma empresa tem quatro funções básicas: planejamento, organização, execução e controle em uma empresa. Estas funções foram analisadas neste trabalho, que contou com sete empresas do setor de recreação e lazer, todas com sua sede administrativa em Curitiba. Os coordenadores das empresas participantes responderam um questionário que apresentava cinco opções de respostas, segundo a escala de Likert, sendo 1- nunca, 2-raramente, 3-às vezes, 4 frequentemente, 5- sempre. As médias gerais das questões de cada função ficaram entre 4,14 e 4,37, concluindo que, de maneira geral, as empresas participantes deste estudo consideram realizar as funções de gestão. Porém, quando analisado as medidas de tendência central de cada questão, algumas apresentam médias menores que quatro, mostrando que estas precisam de uma maior atenção.

Palavras- chave: recreação, lazer, gestão, planejamento, organização, execução, controle.

## ABSTRACT

SOARES, S. Micheli. **Management Practices in Recreation and Leisure companies of Curitiba**. 51f. Completion of course work (undergraduate). Course of Bachelor of Physical Education Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2013.

The Recreation and Leisure sector is an area of expertise highly sought by graduate and undergraduate students in Physical Education (PE), and consequently the number of businesses and employers in this area has increased. Therefore, this study aims to identify the management procedures in companies of Recreation and Leisure in Curitiba. As no other studies with the same intention were found, this research aims to contribute to the management sector for companies of this field. The management of a recreation and leisure company has four basic functions: planning, organizing, implementing and controlling an organization. These functions have been analyzed in this research, which featured seven companies in the recreation and leisure sector with all its administrative headquarters in Curitiba. The coordinators of the participating companies answered a questionnaire with five response options according to the Likert scale, with 1 - never, 2 - rarely, 3 - sometimes, 4 often, 5 - always. The averages of the questions of each function were between 4.14 and 4.37, concluding that, in general, companies participating in this study perform management functions. However, when each function was analyzed, some show lower averages, indicating that they need greater attention, and others that are already frequently conducted (according to the five-point scale), must be improved.

Key-words: recreation, leisure, management, planning, organization, performing, control.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	8
1.2 PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVO GERAL .....	9
1.3.1 Objetivos Específicos .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 GESTÃO ESPORTIVA .....	10
2.1.1 ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	10
2.2 RECREAÇÃO E LAZER .....	11
2.2.1 Empresas de Recreação e Lazer .....	12
2.2.2 Perfil do Gestor de Recreação e Lazer .....	12
2.3 FUNÇÕES DO GESTOR APLICADA A RECREAÇÃO E LAZER .....	13
2.3.1 Planejamento .....	14
2.3.2 Organização .....	16
2.3.3 Execução e controle .....	18
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>22</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	22
3.2 PARTICIPANTES .....	22
3.2.1 Critérios de inclusão .....	22
3.2.2 Critérios de exclusão .....	23
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS .....	23
3.3.1 Instrumentos .....	23
3.3.2 Procedimentos .....	24
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	24
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>26</b>
4.1 DADOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	26
4.2 PLANEJAMENTO .....	29
4.3 ORGANIZAÇÃO .....	32
4.4 EXECUÇÃO E CONTROLE .....	35
4.5 ANÁLISE GERAL .....	38
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
ANEXO I .....	46
ANEXO II .....	48
ANEXO III .....	49

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de Recreação e Lazer vem aumentando gradativamente, acompanhado pelo aumento gradativo do número de empresas e empregadores nesta área.

Como afirma Almeida Junior e Rodrigues (2006, p.179), “a área de Lazer e Recreação é uma das maiores empregadoras da Educação Física, e a competitividade do mercado exige cada vez mais prestadores de serviço que atuem com profissionalismo, conhecimento e competência.”

O setor de Recreação e Lazer exige vários pontos a serem trabalhados e não deve ser restringido somente à idéia de que o profissional tem que ser engraçado e extrovertido. Com o crescimento deste setor, há a necessidade de complementar esta área de atuação com treinamentos, e tratar como uma empresa, e não apenas como prestadora de serviços esporádicos, muitas vezes sem fidelidade com o cliente e com o próprio recreador contratado para o evento (PINTO e LEILA, 2001).

O profissional de Recreação e Lazer necessita de uma formação completa para eficácia e sucesso de seu trabalho em seu empreendimento, como aponta Trigo (2000, p.51):

“Aponta esses problemas e necessidades para formar o profissional do lazer dos tempos atuais: A educação necessária para formar planejadores, gestores e pessoal operacional na área de lazer e entretenimento em geral envolve vários tipos de conhecimento [...] uma cultura geral sólida ou “conhecimentos atualizados sobre problemas estruturais e conjunturais”. Conhecer as técnicas e teorias de gestão, a administração de recursos humanos, marketing, contabilidade, problemas de informática, captação de recursos, qualidade e planejamento estratégico [...] conhecer a literatura específica sobre o lazer, entretenimento e áreas correlatas como turismo, hotelaria, gastronomia, meio ambiente etc.”

No setor empresarial da recreação é necessário conhecimento em diversas áreas, principalmente em gestão, pois se trata de uma organização empresarial que atende diversos setores: como hotéis, empresas, contatos particulares, entre outros. Para que estas atividades não fiquem restritas apenas a brincadeiras sem fundamento, é importante a organização, a valorização e excelência no serviço prestado.

Os termos gestão e administração muitas vezes são confundidos, podendo apresentar conflitos nas nomenclaturas em trabalhos e livros que

abordam estas áreas. Porém, estes setores apresentam abordagens diferentes. Este trabalho será limitado à abordagem da gestão em empresas de recreação e lazer (DIAS, P. E. 2002).

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A área de recreação é um setor que possui muitos graduados e graduandos em Educação Física que trabalham como recreadores em eventos corporativos ou públicos, aniversários particulares, em parques, spas entre outros.

Devido a esta grande demanda do serviço de recreação e lazer, existem diversas empresas neste setor. Porém, não há muitos estudos referentes à área de gestão nestas empresas. A literatura está limitada a definição de recreação e lazer, ainda sendo escassa em relação a outros aspectos que rodeiam o profissional de Educação Física e esta área (ALMEIDA e RODRIGUES, 2006).

A formação de profissionais de Educação Física com o conhecimento no setor de gestão é de grande importância para que possam estruturar e gerir sua empresa com excelência seja esta do ramo de recreação e lazer ou de outro setor da área de atuação do profissional.

Para Venlioles (2005), os frequentes insucessos de algumas empresas do setor de atividade física e lazer são devido à falta de preparo e conhecimento administrativo para gerir a empresa.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo relatar os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer, para que estes sejam reconhecidos e possam ser utilizados como parâmetro em empresas deste ramo. Com o conhecimento e utilização dos conceitos de gestão, o empreendedor tem uma maior organização e conseqüentemente, o controle da empresa.

## 1.2 PROBLEMA

Como se aplicam os conceitos da gestão em empresas de Recreação e Lazer e os possíveis erros apresentados neste setor na região de Curitiba?

## 1.3 OBJETIVO GERAL

- Identificar os procedimentos de gestão em empresas de Recreação e Lazer de Curitiba.

### 1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relacionar as funções da gestão aplicada em empresas de Recreação e Lazer.
- Analisar as práticas de gestão em empresas de Recreação e Lazer de Curitiba.
- Identificar as funções de gestão não praticadas nas empresas analisadas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO ESPORTIVA**

As funções de gestão e administração apresentam abordagens diferentes, porém estas são confundidas, podendo apresentar distorções nas nomenclaturas em trabalhos e livros que abordam estas áreas. (DIAS, P. E. 2002).

Para Sousa (2003), a gestão é um processo de decisão, o qual parte de princípios e recursos da empresa, visando atingir a missão planejada. Rodriguez (2002, p. 55) simplifica a definição de gestão como: “Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum”.

O mesmo acontece com os termos gestão esportiva e administração esportiva. A gestão esportiva engloba as referentes áreas do esporte e lazer, como: hotéis, turismo, instalações esportivas, investimento público e privado nos setores de ginástica, de esportes, de categoria escolar ou profissional. A administração esportiva está limitada nas relações restritamente esportivas e escolares (VIEIRA, 2007).

A gestão do esporte pode ter como ponto de partida a aplicação dos princípios de gestão em organizações esportivas, coordenando os serviços desportivos (ROCHA; BASTOS, 2011).

#### **2.1.1 Áreas de Atuação**

Como é apresentada na resolução do art.8 do Conselho Regional de Educação Física do estado do Paraná: o Profissional de Educação Física intervém segundo propósitos de prevenção, promoção, proteção, manutenção e reabilitação da saúde, da formação cultural e da reeducação motora, do rendimento físico esportivo, do lazer e da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas.

Segundo Zouain e Pimenta (2001 apud Parkhouse, 1996), a carreira de gestor vem sendo fundamentada nos cursos de graduação e especialização, tendo como base a Educação Física e a Administração.

Segundo Valente (2011) as oportunidades de atuação do gestor são diversificadas, podendo atuar em variadas organizações esportivas tanto no poder público como no poder privado tais como: secretarias estaduais e

municipais de esportes, federações, confederações e ligas desportivas, clubes sociais e esportivos, academias, empresas de serviços desportivos, complexos desportivos, escolinhas desportivas e outras organizações que tenham o desenvolvimento recreacional ou esportivo.

No Brasil, o gestor esportivo pode atuar em diversas áreas, como em hotéis, academias, ligas esportivas, empresas esportivas, organizações voltadas à atividade física e/ou Recreação e Lazer (Ferraz et al, 2010).

## 2.2 RECREAÇÃO E LAZER

Segundo Werneck e Isayama (2004) quando são analisadas as publicações relacionadas a recreação e o lazer, é comum observar a associação dos dois termos. Nos estudos da área de Educação Física, a análise da definição e prática do lazer está diretamente ligada à realização da recreação.

O lazer é um direito de todos, está relacionado ao tempo fora dos momentos de trabalho, atividades relacionadas a compromissos e deveres estabelecidos, ou seja, o lazer está ligado as atividades voluntárias que proporcionam ao indivíduo renovação física e mental, o que contribui para momento de descontração, divertimento e crescimento pessoal dos praticantes (SANTOS e SOUZA, 2012).

Dumazedier (1999) explica o lazer a partir da seguinte definição:

“(…) é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares ou sociais” (DUMAZEDIER, 1999, p.34).

Segundo Brêtas (1997), a recreação pode ser considerada como: o criar, o recrear e o recriar-se, que está relacionado com a ação do ser humano no mundo.

Atualmente, a definição de recreação está direcionada a reprodução de jogos e brincadeiras, mas estas atividades estão atreladas a possibilidade de desenvolvimento de novos valores. Através da recreação, é propiciado um momento para a construção coletiva de novos conhecimentos. Ela pode ser

considerada uma possibilidade de uma atividade programada, possibilitando organização nos momentos de lazer (SILVA, 2011).

De acordo com Cordeiro (2005), as atividades diárias necessárias para a sobrevivência, devem ser organizadas continuamente com um espaço para atividade que ofereçam a saúde global (física, mental, social, emocional, e cultural) o que só é possível através da prática do lazer e da recreação consciente.

A recreação e o lazer são continuamente interligados. É possível considerar que as atividades de recreação fazem parte do contexto, definição e vivência do lazer (SANTOS e SOUZA, 2012).

### 2.2.1 Empresas de Recreação e Lazer

A empresa de Recreação e Lazer atua na prestação serviços para: hotéis, pousadas, navios, spas, eventos corporativos, supermercados, shoppings, eventos (acampamento, acantonamento, colônia de férias), festa Infantil particular, clubes e condomínios, escolas privadas e públicas (ZOTELLE, 2007).

Para a abertura e manutenção de uma empresa de recreação, além dos conhecimentos específicos da área de Recreação e Lazer, são necessários conhecimentos em diversas áreas, tais como: legislação, gestão e matemática financeira. Para o desenvolvimento da empresa, é imprescindível uma ampla rede de relacionamento com empresas, hotéis, acampamentos e acantonamentos, pois são estes os setores que contratam o serviço prestado por empresas de Recreação e Lazer (ALMEIDA e RODRIGUES, 2006).

As empresas do setor de Recreação e Lazer têm como função a prestação de serviços para empresas públicas e privadas. Estes serviços são contratos por tempo indeterminado ou temporário e são realizados por profissionais de Recreação e Lazer, denominados recreadores (ZOTELLE, 2007).

### 2.2.2 Perfil do Gestor de Recreação e Lazer

No Brasil, é comum que os gestores nas áreas esportivas, tenham apenas como conhecimento sua formação de atleta, sem nenhuma formação específica da gestão, ou de cursos de graduação ou especialização da área,

enfrentando o cargo de gestor esportivo sem sua devida qualificação (ZOUAIN e PIMENTA, 2001).

Segundo Venioles (2005), o gestor deve ter a capacidade de agir como integrador e orientador de seus funcionários e clientes, ter experiência organizacional e habilidade para desenvolver relações pessoais.

Os gestores do setor esportivo e recreacional têm como característica em comum a liderança. Essa, por sua vez, possui oito características fundamentais: o entusiasmo; a integridade, para desenvolver uma relação de confiança com sua equipe; firmeza, ou seja, ter metas a serem atingidas, e envolver toda equipe neste mesmo propósito; imparcialidade, é de grande importância, não deve ter funcionários favoritos e conseqüentemente privilegiá-los por isso, estes devem ser reconhecidos devido ao rendimento pessoal; zelo, o gestor deve se importar com seus funcionários e gostar de seu trabalho; humildade e confiança no trajeto para alcançar os objetivos traçados para a empresa; e conhecimento, tendo informações contínuas das tendências e situações de sua área de atuação (SABA, 2006, p. 65-66).

### 2.3 FUNÇÕES DO GESTOR APLICADA A RECREAÇÃO E LAZER

O gestor esportivo tem as mesmas funções de um gestor de empresas, porém, são funções adaptadas e direcionadas as particularidades de uma empresa do setor esportivo, como clubes, empresas de recreação e escolinhas de modalidades esportivas (LOPES, 2010).

No setor da gestão, além de aplicar as funções de liderar, planejar, controlar e coordenar, é necessário conhecer o ambiente social, econômico, político e tecnológico do local onde serão realizados os princípios da gestão (PIRES e LOPES, 2001).

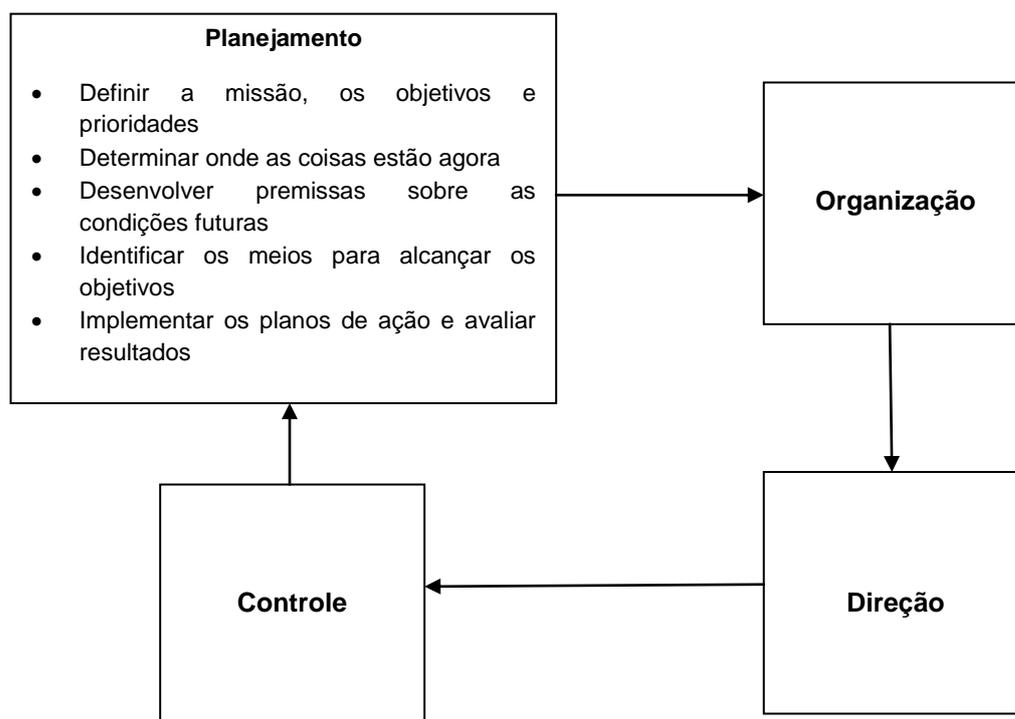
Segundo Mullin et al (1993): “(...) a gestão esportiva inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo primário de prover atividades esportivas e/ou de *fitness*, bem como produtos e/ou serviços”.

O presente trabalho apresentará as funções desenvolvidas pelo gestor em empresas de Recreação e Lazer. As funções abordadas serão: planejamento, organização, direção e controle, que são tarefas realizadas por

gestores (VALENTE, 2011; PIRES e LOPES, 2001; PIMENTA, 2001 apud MULLIN, 1993).

### 2.3.1 Planejamento

O planejamento é um importante componente para o ambiente organizacional, pois este oferece condições de continuidade e rumo ao sucesso da empresa. O planejamento é a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2010).



**Figura 1.** O planejamento dentro do processo administrativo. (Adaptado de: Chiavenato, 2010, p.190).

De acordo com Maximiano (2011, p. 61), planejar consiste na tomada de três decisões: definir os objetivos almeçados pela empresa, definir as ações a serem tomadas e definir os meios em que as tarefas serão executadas para que o objetivo seja alcançado.

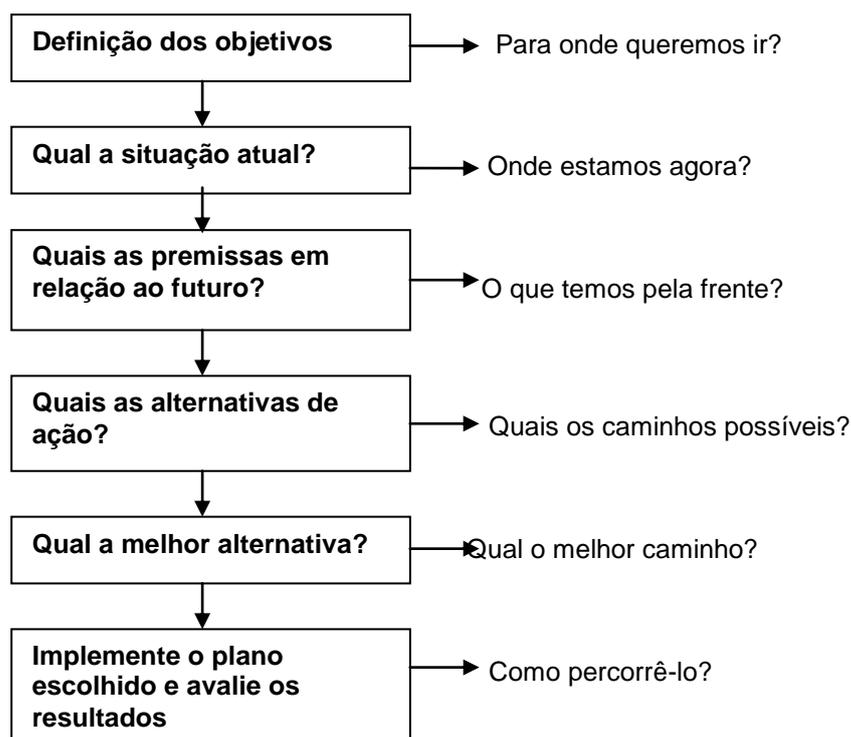
O planejamento é definido por Megginson (1998) como: "(...) o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las." Assim o planejamento é uma base para as funções de organizar, liderar e controlar, devido a este fator é considerada a função fundamental do gestor.

Para elaborar um planejamento é necessário observar o ambiente, a situação atual, e visualizar onde se pretende chegar, ou seja, traçar um objetivo, levando em consideração os fatores externos e internos, considerando e elaborando de que maneira e quais tarefas precisarão ser realizadas para que a meta seja atingida (ROCHE, 2002).

Chiavenato (2010) define seis passos para o processo da elaboração de planejamento, estes são:

“(...) definir os objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto às condições futuras, analisar alternativas de ação, escolher um curso de ação entre várias alternativas, implementar o plano e avaliar os resultados”

Segue abaixo um esquema proposto por Chiavenato (2010), em que são resumidos os seis passos do processo e execução do planejamento.



**Figura 2.** Os seis passos do processo do planejamento. (Adaptado de: Chiavenato, 2010, p.196).

O planejamento tem como percurso escolher um caminho para que o objetivo seja atingido, avaliar os caminhos alternativos e, então, decidir o rumo para que alcance o destino determinado. Planejamento significa o

desenvolvimento de um processo para a realização das metas organizacionais (TERENCE, 2002).

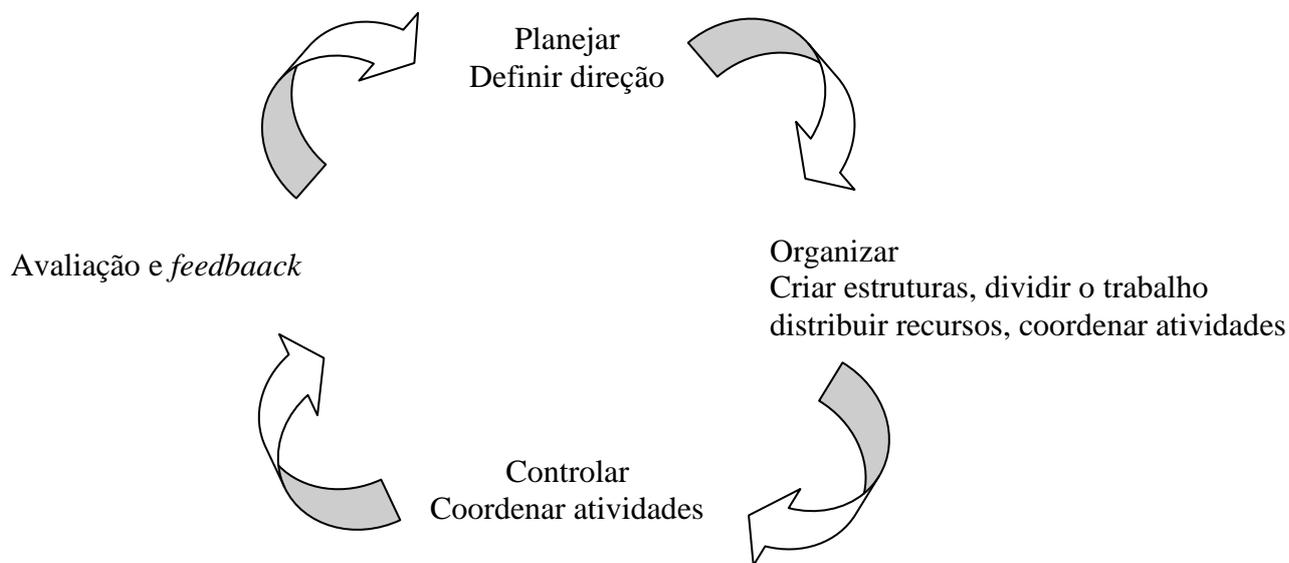
Segundo Stoner e Freeman (1996), para a organização, o planejamento possui dois aspectos básicos: a determinação dos objetivos da empresa e a escolha dos meios para alcançá-los. Para o desenvolvimento destes aspectos é necessária a utilização de métodos, planos, lógica, e análise da eficácia e viabilidade dos meios a serem utilizados.

A empresa necessita de planejamento para que a organização esteja preparada para as mudanças que possam ocorrer, pois é necessário identificar e isolar possíveis eventos que possam afetar a empresa, assim objetivando minimizar os erros e conseqüentemente o planejamento possibilita melhores tomadas de decisões no presente, podendo influenciar positivamente o desempenho no futuro (MEGGINSON, 1998).

### 2.3.2 Organização

O mecanismo para definir objetivos almejados pela empresa, de que maneira isso será realizado, é denominado planejamento, e processo de divisão do trabalho, entre pessoas, para que os objetivos sejam alcançados é o processo de organização, o qual ocorre em empresas de pequeno e grande porte (MAXIMIANO, 2011).

Montana (2010) afirma que a função da organização, desempenha um papel fundamental e está diretamente relacionada com as funções administrativas: planejamento, execução e controle.



**Figura 3** A atividade de organizar em relação com as demais funções gerenciais. (Adaptado de: Montana, 2010, p. 173).

A atividade de organização é essencialmente a mesma em todos os tipos de atividade. Primeiramente são formulados os objetivos e os planejamentos, e então é formulado o processo de organização, de acordo com o quadro de funcionários e recursos para a realização de tarefas para que a meta seja atingida (MONTANA, 2010).

As organizações precisam ser constantemente organizadas de acordo com os objetivos da empresa, as exigências do ambiente do setor trabalhado, as disponibilidades de recursos e funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Existem diversas definições semelhantes para organização. A partir da união de conceitos de diversos autores, Cury (2000, p.116), define: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para Montana (2010, p.172) os conceitos básicos de uma organização são: “a análise, a identificação e a definição do trabalho a ser feito.” Ainda para este autor, a organização é realizada a partir de divisões de funções, distribuídas de acordo com a função e recurso de cada indivíduo. Quem realiza está tarefa é o gerente, ou no caso de pequenas empresas o coordenador

geral, que deve levar em conta o perfil e a capacidade de cada funcionário para exercer a tarefa selecionada.

Segundo Maximiano (2010), a divisão de trabalho é um processo no qual a tarefa é dividida em partes, as quais são distribuídas para uma pessoa ou para um grupo. Esta divisão permite às organizações realizar desde objetivos simples a objetivos complexos, tomando como a base a divisão de trabalhos o objetivo atual da corporação.

Conforme Maximiano (2009), o processo de organização consiste em distribuir as tarefas, de acordo com a estrutura e recursos disponibilizados na empresa, este autor define as principais etapas no processo de organização como:

- Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados;
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos;
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
- Definir níveis de autoridade;
- Desenhar a estrutura organizacional (Maximiano, 2009, p.178).

O planejamento e a organização estão intimamente relacionados. Primeiramente é determinado um objetivo a ser alcançado, então é realizado um planejamento para que este seja atingido. A organização, por sua vez, entra neste processo das tarefas executadas no planejamento, para que finalmente a meta seja atingida (CHIAVENATO, 2010).

### 2.3.3 Execução e Controle

Segundo Maximiano (2010) a execução e o controle são funções interligadas, que caminham juntas. O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas, e para que estas sejam executadas de acordo com o planejado e desejado, é realizado o processo de controle. É de grande importância a relação entre estas duas atividades, pois quando a execução de uma tarefa está sendo controlada, um erro pode ser detectado antes demais ações sejam comprometidas.

A execução é a função, a qual se coloca em prática as atividades planejadas, seja, com aplicação de energia física ou intelectual, o autor exemplifica maneiras de execução como: organizar uma equipe, ministrar uma aula. A forma que será feita a execução depende do tipo da organização, dos

objetivos desta e da disponibilidade e competência dos funcionários (MAXIMIANO, 2009).

Maximiano (2009), afirma que a execução das atividades é baseada nas funções de planejamento e organização.



**Figura 4.** As funções de planejamento e organização no processo de execução (Adaptado de Maximiano, 2009, p.219).

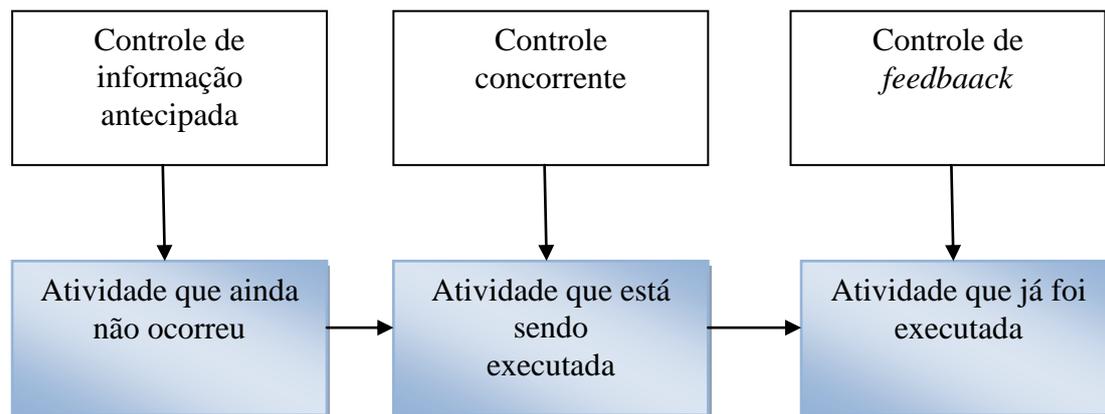
Alem do processo de controle inserido nas tarefas diárias das funções de cada setor ou individuo, em uma organização é necessário o controle financeiro, o qual controla toda parte financeira da empresa. (MONTANA, 2010).

O processo de controle e execução é descrito por Maximiano (2010, p.326) como:

Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. A informação e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo (ou seus objetivos).

Para que o controle organizacional seja realizado, são utilizados outros processos. Como para buscar informações sobre o desempenho, por exemplo, é feito o processo de monitoramento. E quando se compara ou conclui algo sobre o desempenho exercido em uma determinada tarefa, recorre-se ao processo denominado avaliação (MAXIMIANO, 2010).

Meggison (1998) afirma que o controle está intimamente ligado com as outras funções, e define o controle em três tipos básicos:



**Figura 5.** Três tipos de controle. (Adaptado de: Magginson, 1998, p.470).

O controle de informação antecipada tem o objetivo de identificar os problemas antes mesmo que eles ocorram; o controle concorrente ocorre durante a realização da atividade, o qual identifica o erro durante o processo; o controle de *feedback* é realizado após o término da tarefa e consiste em verificar os erros ocorridos, para que estes possam ser corrigidos e prevenidos para que não ocorram novamente (MAGGINSON, 1998).

Magginson (1998, p.472) define o processo de controle em quatro etapas:

- I. Estabelecer padrões de desempenho: Definir um padrão a ser atingido, o qual pode ser expresso de maneira quantitativa, como quotas a serem alcançadas, número de clientes entre outros.
- II. Medir desempenho: O desempenho da tarefa é medido, para analisar se este está sendo satisfatório, isto pode ser feito através da observação; relatório, métodos automáticos e inspeções ou testes.
- III. Comparar o desempenho com os padrões e analisar os desvios: É verificado e comparado o desempenho real com o planejado.
- IV. Empreender uma ação corretiva, se necessário: Nesta etapa, caso haja necessidade é realizada uma ação corretiva no processo de realização da tarefa, podendo modificar o padrão da maneira mais adequada para que o desempenho seja melhorado.

As funções de planejar, organizar, executar e controlar, não são realizadas separadamente, um processo depende do outro, primeiro é determinado um objetivo, e então realizado um planejamento, para que este seja executado é necessária a organização, com divisão de tarefas, e então

durante a execução dessas, é realizado o controle, para que sejam feitas de acordo com o planejado, para que por fim objetivo seja atingido com sucesso (CHIAVENATO, 2010; MAXIMIANO, 2010; MONTANA, 2010).

### **3. METOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

Segundo Vergara (2008) este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois o seu objetivo principal é identificar e descrever os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba. O mesmo autor cita que este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição de característica de áreas de mercado, organizações e seus componentes, alinhando com o objetivo deste trabalho. O delineamento da pesquisa caracteriza-se como transversal única, pois apresenta apenas uma coleta de dados, extraída de uma amostra (VERGARA, 2008).

#### **3.2 PARTICIPANTES**

Os participantes do presente estudo foram escolhidos de maneira intencional pela pesquisadora. Foi realizado contato com dez empresas que prestam o serviço de recreação e lazer na região de Curitiba, porém duas destas não possuem sua sede administrativa na região de Curitiba, sendo um critério de exclusão da pesquisa, e uma empresa recusou participar da pesquisa, alegando que foi devido a políticas internas de estratégia da mesma, então restaram sete empresas participantes do presente estudo.

Em cada empresa, um coordenador, de forma voluntária, respondeu o questionário elaborado para a pesquisa em questão.

##### **3.2.1 Critérios de Inclusão**

- Empresas do setor de Recreação e Lazer;
- Sede das empresas na região de Curitiba;
- Empresas ativas no mercado de recreação;
- Apresentar ao menos um coordenador na empresa;
- Aceitar participar da pesquisa;
- Assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### 3.2.2 Critérios de Exclusão

O coordenador da empresa não ter disponibilidade para participar da entrevista;

O participante da pesquisa não estar presente no dia marcado para realização da entrevista;

O entrevistado não responder todas as perguntas da entrevista.

## 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Neste tópico serão descritos os processos para a formulação do instrumento – questionário – e os procedimentos que foram realizados para a coleta dos dados da pesquisa.

### 3.3.1 Instrumentos

Os dados para a presente pesquisa foram coletados através da aplicação de um questionário, o qual foi elaborado pela pesquisadora.

O questionário, inicialmente apresenta perguntas simples abertas, para reconhecimento de dados do sujeito pesquisado e para coletar informações dos serviços oferecidos pela empresa a qual está sendo abordada.

As questões de oito a vinte e um, apresentam cinco opções de respostas, de acordo com a escala de Likert, a qual possibilita a avaliação do grau de utilização dos procedimentos perguntados (VERGARA, 2008).

As questões foram baseadas nos conceitos das funções da gestão na área de Recreação e Lazer, citada pelos autores Maximiniano, (2011) (questões 8, 9 e 18), Chiavenato (2010) (questões 10,11 12 e 14), Montana (2010) (questões 13, 15, 16, 17 e 22,), Megginson (1998) (questões 19, 20 e 21), abrangendo as áreas de planejamento, organização, direção e controle.

O instrumento de pesquisa foi submetido à avaliação de três professores do departamento de Educação Física da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, estes corrigiram e aperfeiçoaram o questionário, objetivando maior clareza das perguntas e melhor abrangência do objetivo do estudo, e também foi eliminado qualquer tipo de pergunta que poderia vir a constranger ou desrespeitar o sujeito da pesquisa. As correções foram realizadas pela pesquisadora, e então o questionário novamente foi avaliado pelos professores, que o consideraram válido.

### 3.3.2 Procedimentos

O presente estudo foi aplicado em sete empresas do setor Recreação e Lazer, com sede em Curitiba.

O trabalho foi desenvolvido através da aplicação de um questionário, o qual foi respondido pelo coordenador de cada empresa selecionada, as quais estavam de acordo com a participação voluntária e não remunerada do estudo.

As empresas participantes do estudo foram escolhidas por conveniência, o primeiro contato foi realizado por telefone, onde pesquisador explicou o desenvolvimento da pesquisa, e agendou um horário, conveniente ao coordenador, que de acordo com a participação assinou uma autorização para a realização da pesquisa na respectiva empresa, então o projeto da pesquisa foi enviada ao comitê de ética da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelo comitê de ética da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, foi agendado um novo horário com o coordenador de cada empresa, os quais de acordo com o estudo apresentado assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual esclarece suas dúvidas e seus direitos em relação ao estudo, e então responderam o questionário.

A pesquisa foi realizada pessoalmente na sede da empresa, a pesquisadora estava presente explicando os procedimentos do estudo. Ao final, o preenchimento foi conferido juntamente com o participante, a fim de não existirem perguntas sem respostas.

Ao final da aplicação desta pesquisa, os resultados foram digitados, tabulados, analisados e discutidos através de gráficos, tabelas e textos ao decorrer desta pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Atendendo ao objetivo do estudo de identificar os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba, a análise de dados será feita através de estatística descritiva, utilizando medidas de tendência central, como média, moda, além de medidas de dispersão, como desvio padrão, o que apresentará informações detalhadas do objeto de estudo e traçando um perfil geral das empresas desse setor (THOMAS, 2007).

A verificar os resultados obtidos pela escala de Likert, será realizada uma análise de perfil, que verifica item por item. (MALHOTRA, 2004).

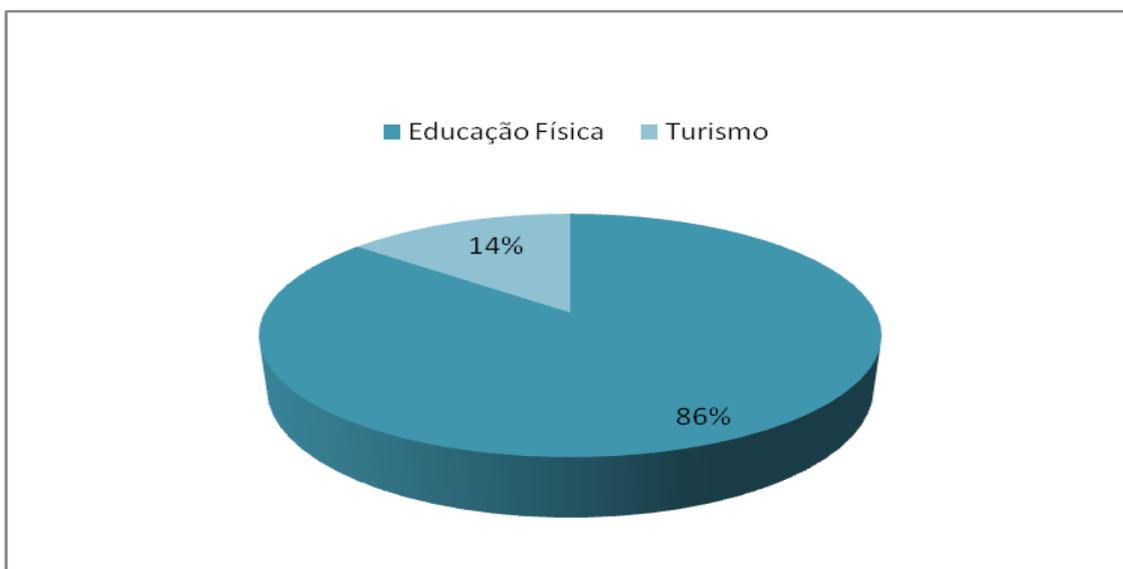
Para os cálculos estatísticos, organização e tabulação de dados utilizou-se o programa Microsoft Excel 2007.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O instrumento de estudo foi dividido em quatro partes, inicialmente com seis breves perguntas abertas, apenas para conhecimento da estrutura da empresa. Após, foi dividido em questões relacionadas à gestão empresarial, sendo cinco questões em relação ao planejamento, cinco referente a organização e por fim cinco perguntas sobre execução e controle, as respostas tinham opções de acordo com a escala de Likert, onde o sujeito da pesquisa poderiam escolher as seguintes alternativas: 1-nunca, 2-raramente, 3-as vezes, 4-freqüentemente, 5- sempre. O entrevistado respondia de acordo com a utilização na sentença perguntada.

##### 4.1 DADOS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Todos os entrevistados são coordenadores das empresas participantes da pesquisa, estas possuem apenas um coordenador, onde 85,8% são graduados em Educação Física, e apenas 14,2% tem a formação em Turismo.



**Gráfico 1- Demonstração gráfica da formação acadêmica dos coordenadores de Recreação e Lazer.**

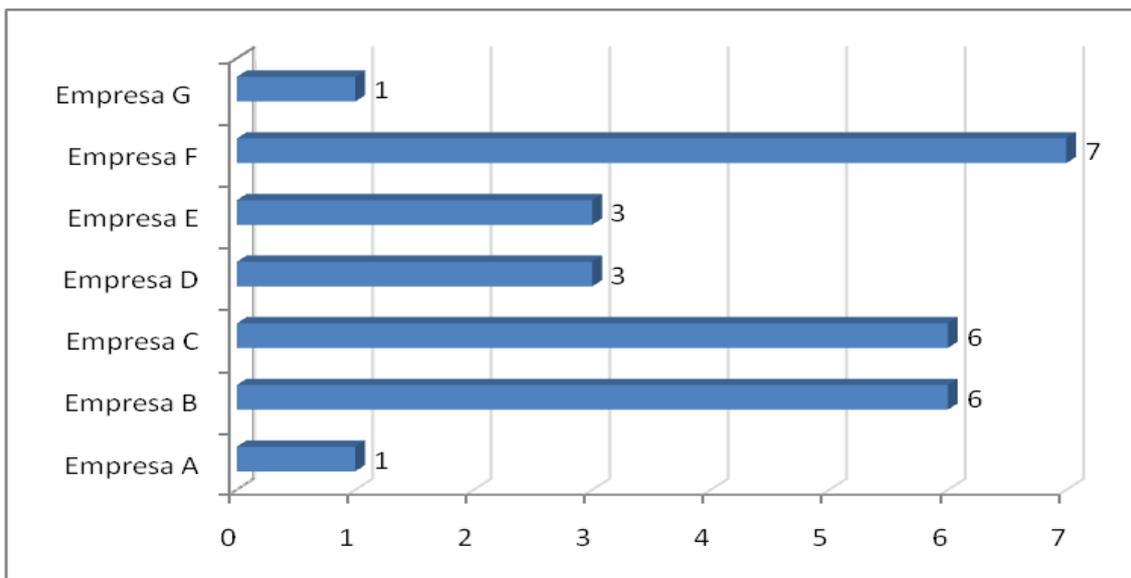
A formação necessária para a contratação do recreador como *freelancer* ou funcionário efetivo, em todas as empresas é que este seja graduado ou graduando de Educação Física. E em 42,8% das empresas também contratam recreadores da área Turismo, Pedagogia e Artes Cênicas.

No estudo apresentado por Silva; Gonçalves; Pines (2012) relatam que a formação acadêmica dos recreadores normalmente são nas áreas de Educação Física, Turismo e Pedagogia, estes cursos oferecem especialização para a área. Porém a não obrigatoriedade de graduação acadêmica específica pode fazer que atue de maneira despreparada, denegrindo os demais profissionais com formação. O profissional de recreação tem como responsabilidade formular e gerenciar atividades recreativas de acordo com a faixa etária de seu público, com o intuito de proporcionar um momento de lazer para os participantes, e para que isso seja realizado são necessários conhecimentos específicos, o que conseqüentemente exige uma formação específica.

Em uma pesquisa feita por Vitória et al (2012), com intuito de analisar o perfil dos atuantes do setor de recreação, onde o estudo contou com uma amostra de 20 recreadores de hotéis de Foz de Iguaçu. Foi analisado que, destes, 70% eram estudantes ou graduados de Educação Física e o restante de variadas áreas, como de nutrição, engenharia civil, turismo e um sujeito apenas com formação do ensino médio, onde justifica que pelo fato da demanda de recreadores ser muito grande, esta acaba não sendo suprida e tendo que agregar profissionais de outras áreas, o que pode comprometer a qualidade e eficiência do serviço. Estes dados corroboram que a diversidade de profissionais neste setor precisa ser controlada, exigindo profissionais capacitados para o setor.

Segundo Delgado (2003, p. 71): “o professor de educação física é o profissional mais capacitado para essas atividades, já que domina as técnicas específicas para a realização de atividades físico-esportivas”.

As empresas analisadas estão no mercado de trabalho em períodos variados, sendo algumas empresas recém-abertas e outras que já estão há um tempo neste setor empresarial.



**Gráfico 2- Demonstração gráfica do tempo de mercado (em anos) de trabalho das empresas no setor de Recreação e lazer em Curitiba.**

Todas as empresas participantes do presente estudo prestam serviços de recreação em eventos, de diversos padrões como: em aniversários, eventos empresariais, datas festivas e confraternizações, sendo que 57,1% destas também ofertam serviços de recreação no setor de hotelaria, e 28,6% das empresas além de todos estes serviços citados, alugam materiais para eventos como: cama elástica, piscina de bolinha, infláveis e jogos. Zotelle (2007) cita que os serviços prestados por uma empresa de recreação englobam hotéis, eventos corporativos, festas particulares. Como é confirmado com serviços prestados pelas empresas aqui analisadas.

A diversidade de serviços prestados por empresas de recreação demonstra a preocupação com o crescimento deste setor no mercado de trabalho, o qual vem crescendo gradativamente, conseqüentemente a exigência para estes serviços vem aumentando devido à concorrência e grande procura pela área.

De acordo com relato dos coordenadores, o número de funcionários fixos é baixo, sendo em sua maioria entre dois a cinco funcionários por empresa, e os demais prestadores de serviços seriam *freelancers*, que são convocados de acordo com a necessidade. Este dado deve-se a grande rotatividade de eventos, o fato da contratação de *freelancers* de acordo com a demanda de serviço, dificulta o controle e treinamento dos funcionários,

podendo comprometer a qualidade do serviço prestado. Estes quesitos entram no setor da gestão empresarial, no item de organização que será relatado posteriormente neste trabalho.

Segundo Zotelle (2007) os serviços contratados por uma empresa de Recreação e Lazer, são por tempo indeterminado ou temporário, o que corrobora para o fato do número de funcionários serem variáveis, de acordo com a demanda dos serviços que serão prestados, justificando os funcionários *freelancers* e o pequeno número que funcionários efetivos.

#### 4.2 PLANEJAMENTO

O primeiro grupo de perguntas continha cinco questões em relação à gestão do planejamento de uma empresa. Para Chiavenato (2010) o planejamento é a primeira das funções da gestão empresarial, sendo um importante quesito, pois este oferece condições de continuidade e crescimento empresarial. Sendo assim, foram elaboradas cinco questões que visam analisar a utilização das funções do planejamento, de acordo com a escala de cinco pontos. A tabela 1 mostra os resultados de cada empresa:

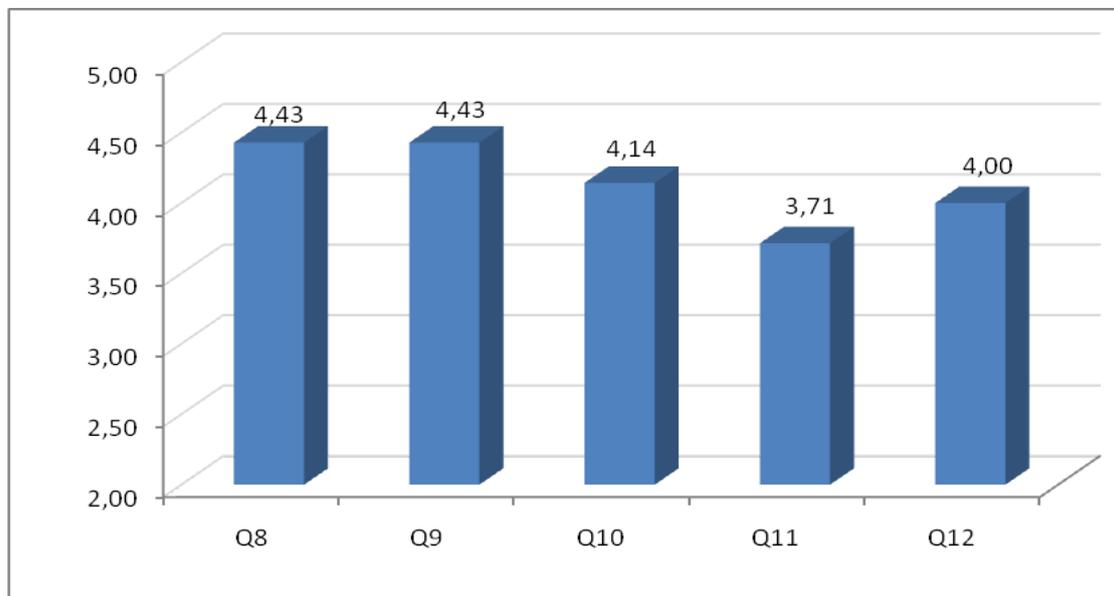
PERGUNTAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Q8	4	4	4	5	5	4	5
Q9	4	4	4	5	5	5	4
Q10	4	3	5	4	5	4	4
Q11	4	3	5	4	4	2	4
Q12	4	3	4	4	4	4	5

**Tabela 1 – Respostas das questões referentes ao Planejamento.**

Os sujeitos participantes da presente pesquisa foram os coordenadores que realizam em conjunto a função de gestores das respectivas empresas. Estes tinham cinco opções de respostas, como pode ser observado na Tabela 1, os resultados variaram entre 2 a 5, não aparecendo a alternativa número um que no caso se referia a nunca ter utilizado o procedimento questionado, sendo

assim é possível observar que as empresas utilizam o processo de planejamento mesmo que em variadas proporções.

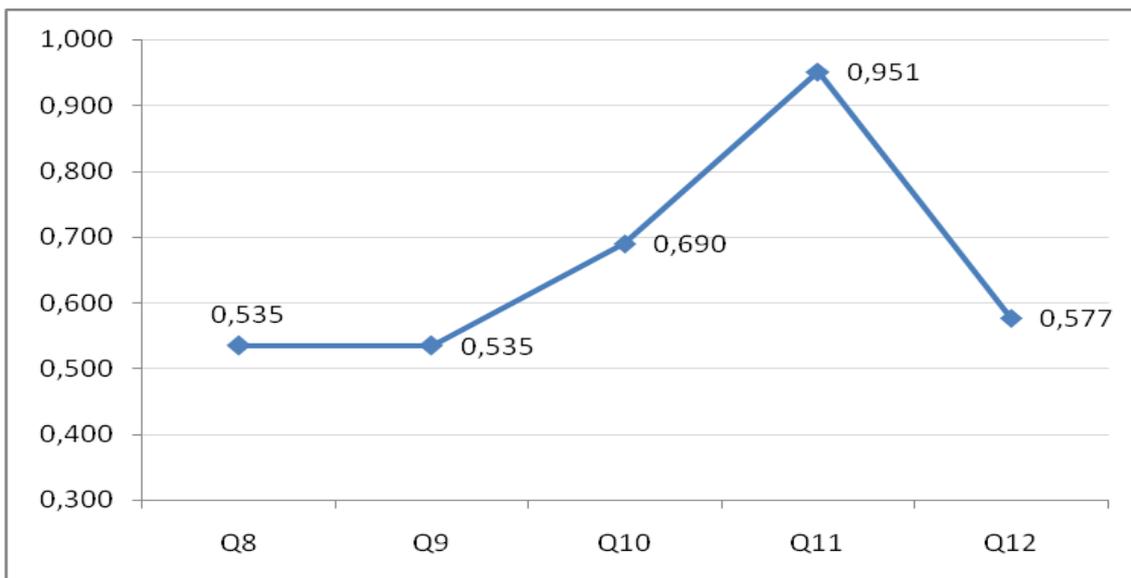
As questões apresentaram diferentes médias, estas estão representadas no gráfico 3.



**Gráfico 3 - demonstração gráfica das médias das questões de 8 a 12, referentes ao Planejamento.**

É possível observar que as médias das questões ficam de 4 para cima, exceto a questão número 11, a qual obteve a média 3,7. Esta questão é referente ao planejamento de objetivos almejados ao longo prazo, o qual é possível observar que não ocorre com tanta frequência devido à média atingida.

Para complementar, a análise das médias das questões em discussão, o gráfico 4, demonstra o desvio padrão de cada questão, sendo a questão 11, como já analisada, a que apresenta o maior desvio padrão de 0,95, o que corrobora para as análises já realizadas.



**Gráfico 4 - demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 8 a 12, referentes ao Planejamento.**

Segundo Megginson (1998) o planejamento é necessário para que a empresa esteja preparada para as mudanças que possam ocorrer, diminuindo os riscos que possam atingir o desempenho empresarial, pois o planejamento em longo prazo possibilita que as melhores decisões sejam tomadas durante o decorrer do tempo ou em alguma divergência que ocorra. Esta definição demonstra a importância da função do planejamento em longo prazo, o que deve ser mais trabalhado nas empresas do setor de Recreação e Lazer.

Os resultados de tendência central moda e mediana em todas as questões foi 4, que representa a alternativa frequentemente, o que se pode concluir que de maneira geral as empresas analisadas realizam o processo de planejamento, o qual é de grande importância no processo empresarial.

As perguntas referentes ao planejamento de serviços prestados e se este era apresentado aos contratantes, investigavam se havia atualização do planejamento em determinados períodos, e também questionavam se havia planejamento almejando objetivos de curto e longo prazo. Estes pontos analisados são de grande importância para a manutenção e crescimento da empresa.

Para Maximiano (2011) a função de planejamento tem por definir os objetivos de curto e longo prazo, e então traçar as maneiras e meios e quais tarefas serão realizadas para que o objetivo final seja atingido. As questões

deste grupo tiveram como objetivo analisar a frequência da utilização destes procedimentos nas empresas participantes deste estudo.

### 4.3 ORGANIZAÇÃO

A organização é explicada por Bateman (1998) como um conjunto de recursos que são selecionados para que uma meta seja atingida, para isso são coletadas informações, realizados levantamentos financeiros e nesta etapa também ocorre à divisão de funções e tarefas.

Esta função é de grande importância para que os objetivos do planejamento sejam atingidos, e para isso é necessário a análise e distribuição correta das atividades. Os resultados do grupo de perguntas referentes a organização estão na tabela 2.

PERGUNTAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Q13	5	3	4	3	2	3	4
Q14	4	5	4	4	5	4	5
Q15	5	5	5	3	5	2	5
Q16	5	5	5	4	5	5	5
Q17	5	4	5	5	5	5	5

**Tabela 2 – Respostas das questões referentes à Organização.**

Neste grupo de questões, as respostas variam de 2 a 5, o que pode se concluir que não são todas as empresas que realizam inteiramente e sempre as tarefas da função analisada.

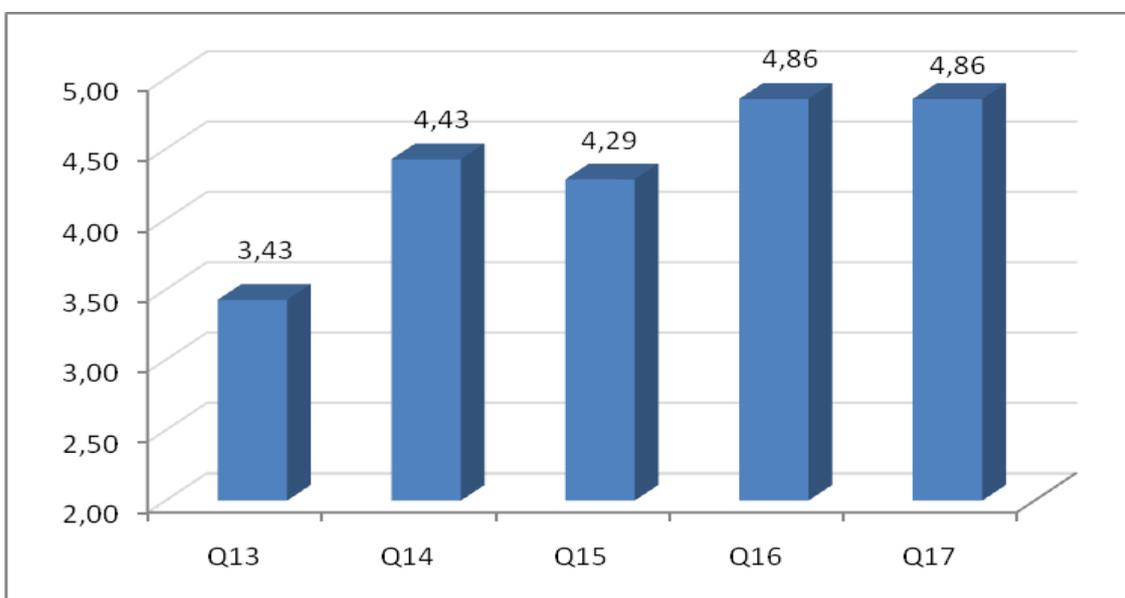
As médias das questões estão no Gráfico 5, onde é possível observar que a maioria destas está acima de 4, pode-se concluir que as empresas julgam que realizam frequentemente a função da Organização, nos quesitos de convocar antecipadamente os funcionários *freelancers*, que o coordenador dividi as funções dos recreadores, as quais são específicas de acordo com o trabalho, e é levado em consideração o perfil de quem irá realizá-lo.

Como explica Venioles (2005), o gestor que deve analisar e identificar o perfil dos seus funcionários, para que estes possam desempenhar bem suas

funções, de acordo com suas características. São encontrados diversos perfis de recreadores, por exemplo, nem todos desempenham o papel de animador, caso o coordenador não tenha observado isso e o determine para esta função, pode acabar acarretando pontos negativos para o serviço prestado. Montana (2010) ressalta que o coordenador deve considerar o perfil e a capacidade de cada funcionário, de acordo a tarefa a ser executada.

Na etapa da organização, que ocorre quando necessário e previamente planejado, a realização de treinamento para funcionários. Chiavenato (2010) destaca que nesta função, são distribuídas as funções a serem feitas, e os funcionários precisam estar cientes e preparados para as tarefas para que o objetivo seja atingido com sucesso, então neste momento que é realizado o treinamento dos indivíduos para que estes possam estar capacitados para desenvolver as tarefas atribuídas.

A tarefa de oferta de treinamento para os funcionários é a questão que apresenta a média de 3,43, onde a frequência de realização desta é considerada pelos coordenadores ser feita às vezes, segundo a escala de cinco pontos.



**Gráfico 5 - demonstração gráfica das médias das questões de 13 a 17, referentes à Organização.**

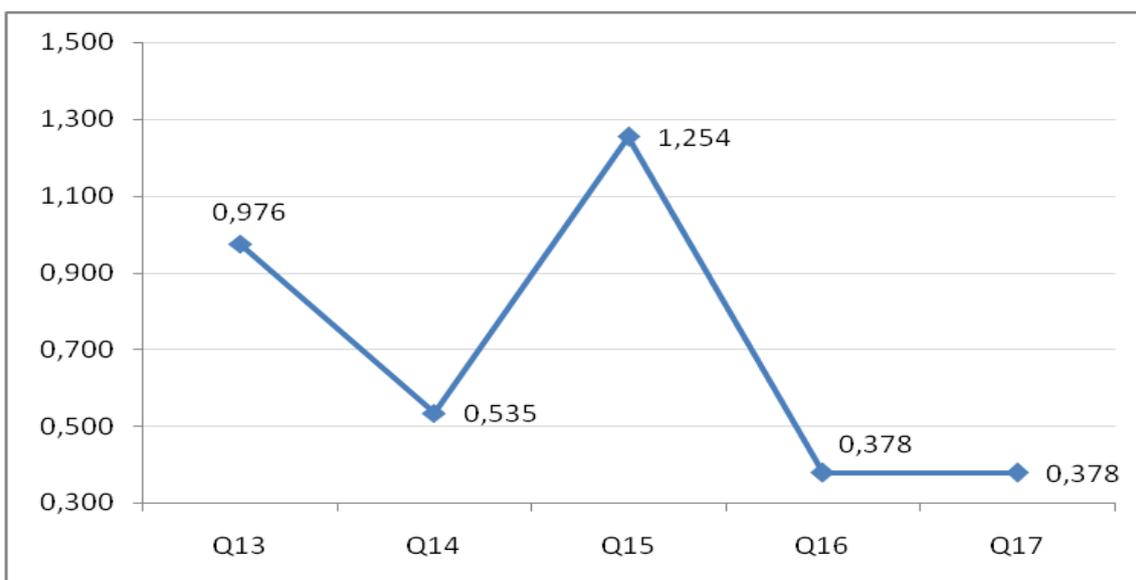
A questão treze apresenta o desvio padrão de 0,976, também como já foi comentado, apresentou a menor média entre as questões da função de

Organização. Estes resultados demonstram que não são todas as empresas que consideram que realizam sempre ou frequentemente, treinamento para os funcionários.

O resultado do desvio padrão de todas as questões referentes à organização estão representados do gráfico 6.

A pergunta quinze referente à realização de divisão dos funcionários em funções específicas, apesar de ter apresentado a média de 4,29, o desvio padrão foi o mais alto entre as questões deste grupo.

Civitate (2001) comenta que todos que estão desempenhando o determinado trabalho, são considerados recreacionistas, porém cada um desempenha uma função, sendo estas, de animador, organizador, coordenador e supervisor, estas variam de acordo com o momento. O mesmo indivíduo pode desempenhar mais de uma função, como ser o animador em um momento do evento, e após supervisionar as demais tarefas, mas para que isso ocorra é necessário planejamento e organização.



**Gráfico 6 - demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 13 a 17, referentes à Organização.**

Cury (2000) destaca que no desempenho da organização, cada indivíduo tem um papel e uma tarefa determinada a exercer, ou seja, são distribuídas as funções de acordo com o conhecimento e habilidade do funcionário para a tarefa em questão.

A organização tem como objetivo coordenar as atividades, agregar os recursos necessários para a realização dessas, visando um bom desempenho, com eficiência e eficácia na execução dos serviços (CHIAVENATO, 2003).

#### 4.4 EXECUÇÃO E CONTROLE

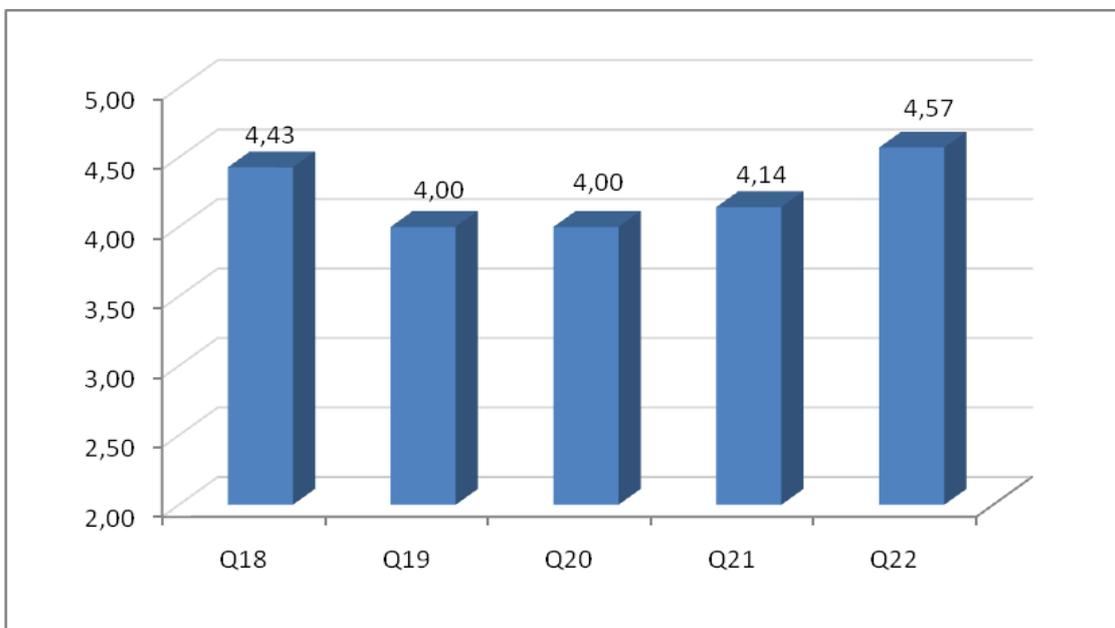
Este grupo de questões teve como objetivo identificar se as tarefas realizadas são monitoradas, e enquanto a sua execução é feito algum auxílio ou correção caso haja necessidade, e também foi questionado se é feito um controle antecipado das falhas que possam vir ocorrer, no caso uma prevenção de riscos, e se ao término das atividades prestadas é realizado alguma maneira de avaliação que possibilite identificar as falhas e acertos, para que estes possam servir de exemplo para os próximos serviços prestados, e por fim se ocorre um controle financeiro na empresa. A tabela 3 demonstra os resultados referentes à execução e o controle de cada empresa participante deste estudo

PERGUNTAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Q18	4	5	5	4	5	4	4
Q19	4	4	4	4	5	3	4
Q20	3	4	4	4	4	4	5
Q21	5	4	4	4	4	4	4
Q22	5	5	4	5	5	3	5

**Tabela 3 – Respostas das questões referentes à Execução e Controle.** 

As funções de execução e controle são interligadas, pois enquanto uma tarefa é executada, é necessário que haja o controle para verificar se estas estão sendo concluídas de acordo com o planejado, para que os riscos de erros sejam minimizados e que o objetivo final seja concluído totalmente e com sucesso. Para as empresas de recreação esta função deve ocorrer durante as atividades organizacionais e nos serviços práticos em eventos, hotéis por exemplo.

O gráfico 7, demonstra as médias das questões desta função. É possível observar que este foi o grupo de questões que obteve as melhores médias, as quais variaram de 4 a 4,57.



**Gráfico 7 - demonstração gráfica das médias das questões de 18 a 22, referentes à Execução e Controle.**

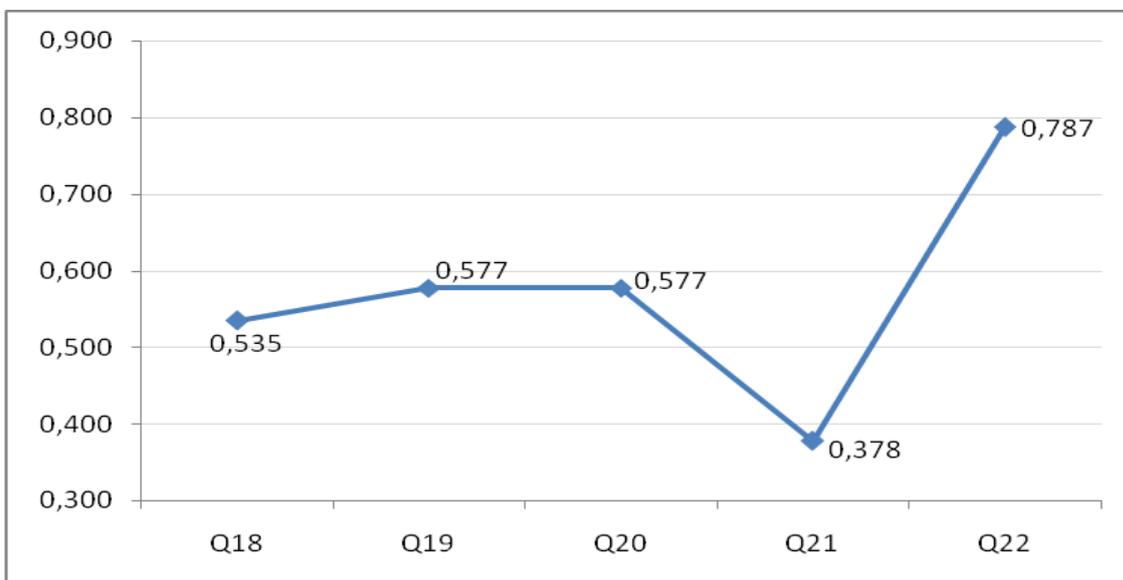
Segundo a percepção dos coordenadores das empresas participantes da pesquisa, a função de execução e controle é a mais realizada, devido às médias atingidas.

O desvio padrão das questões deste grupo, também foram os mais baixos, comparados com os resultados de planejamento e organização, os resultados deste são encontrados no Gráfico 7. A questão vinte e dois, que apresentou o maior desvio padrão, sendo 0,787, a qual é referente ao controle financeiro da empresa.

Montana (2010) ressalta que é necessário ser feito processo de controle diariamente nas tarefas e funções exercidas, e, além disso, em uma organização é necessário o controle financeiro, o qual controla os gastos e lucros da empresa, e serve de parâmetro para planejar futuros investimentos, e controlar se está ocorrendo gastos desnecessários.

Controlar os recursos financeiros de uma organização é uma importante atividade, que deve ser realizada periodicamente. O setor das finanças é à base de uma empresa, através dela que são analisadas quais atividades a empresa tem condição econômica de realizar, porém como é destacado por

Reinert e Bertolini (2007), muitas empresas acabam deixando de lado o controle financeiro, dando importância apenas quando acontece algum problema, o que não deve ocorrer, pois o controle financeiro juntamente com os demais deve ser contínuo.



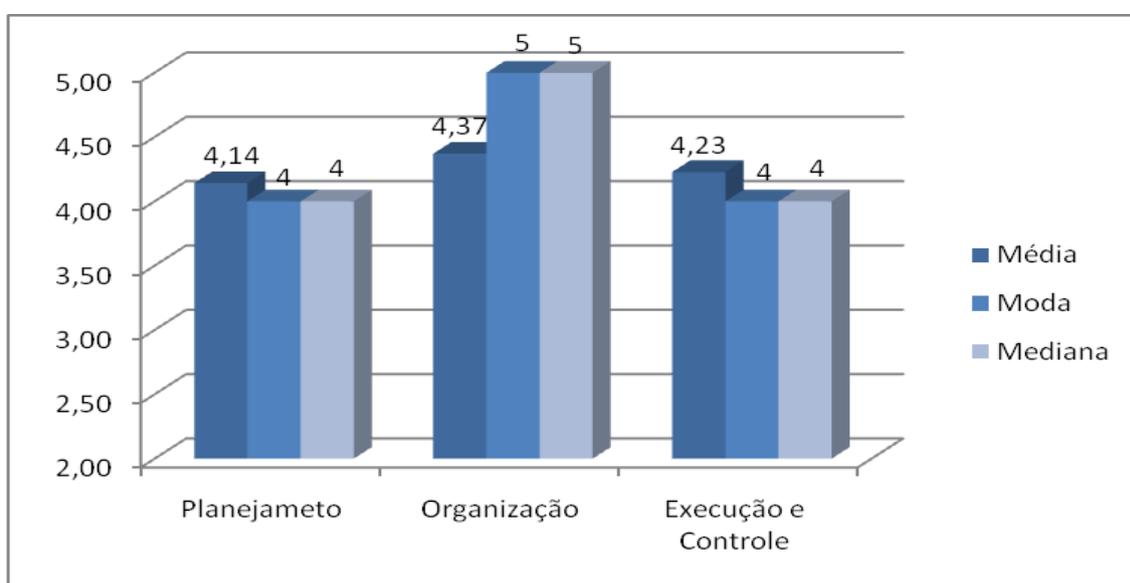
**Gráfico 7 - demonstração gráfica do desvio padrão das questões de 18 a 22, referentes à Execução e Controle.**

Magginson (1998) define a função de controle como uma maneira de estabelecer e medir padrões de desempenho, e através deste analisa se as tarefas estão sendo realizadas de acordo com o planejado, e caso não estejam, empreender uma correção, para que os objetivos não sejam afetados, e consigam ser atingidos. Caso não ocorra o controle e execução em uma organização, esta fica mais propensa a riscos, e não consegue ter uma tomada de decisão rápida para resolução de problemas, e estes ficam mais difíceis de serem identificados, podendo comprometer todo o planejamento.

Batemam (1998) destaca que não é de total eficácia ter apenas ótimos planejamentos, e sistemas de organização, para que a empresa tenha sucesso em seus serviços é necessário que ocorra o controle e a execução das tarefas estipuladas, sendo uma função dependente da outra, as quatro funções, planejamento, organização, controle e execução, devem ser trabalhadas em conjunto para que a empresa obtenha sucesso em seus serviços.

#### 4.5 ANÁLISE GERAL

O gráfico 8 demonstra a média, moda e mediana geral, de cada grupo de questões referentes as quatro funções da gestão: planejamento, organização, execução e controle. Verifica-se que todas as medidas de tendência central são acima de 4, que é referente a utilização frequente das atividades referentes as funções analisadas. A função de organização é a que apresenta maior média geral, e a moda e mediana 5, que conclui-se que as empresas participantes do estudo julgam que sempre realizam a função da organização, segundo a escala de cinco pontos.



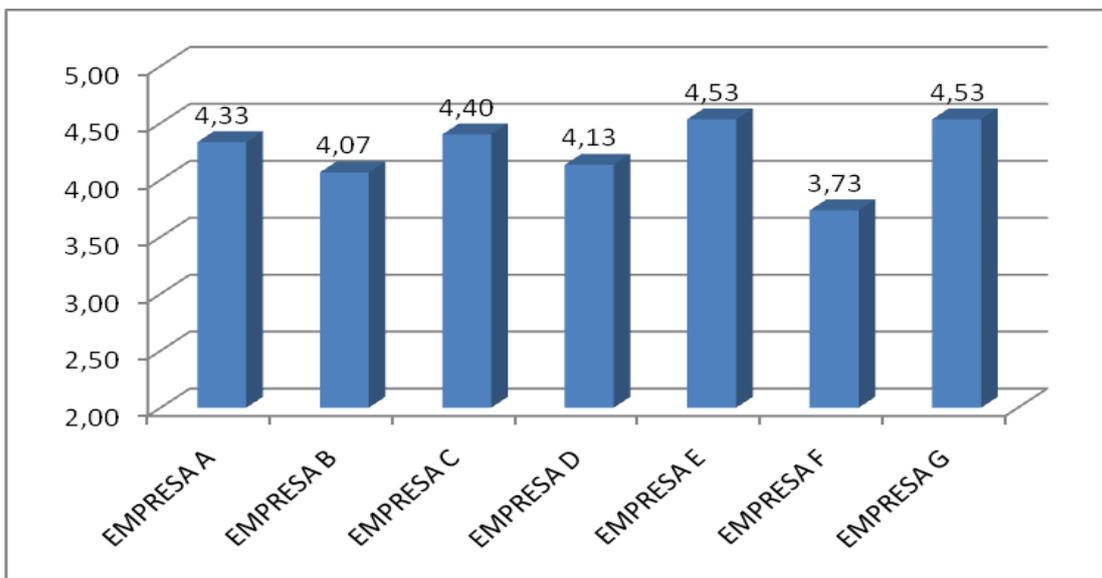
**Gráfico 8 - demonstração gráfica dos resultados da média geral, moda e mediana, das funções de Planejamento, Organização, Execução e Controle.**

Bateman (1998) enfatiza que para um gestor ter sucesso em suas atividades, precisa se dedicar inteiramente para as quatro funções, pois caso descuide de uma delas, ocorrerão falhas, e estas podem comprometer todos os outros trabalhos. O gestor, que no caso é o coordenador da empresa, precisa ter ou adquirir habilidade em todas as funções, para que possa atingir com excelência os objetivos da empresa.

A questão número sete do questionário deste presente estudo, teve intuito de investigar a percepção dos coordenadores quanto ao seu julgamento da realização completa das funções aqui citadas, a média foi 4,43, o que coincide com os resultados gerais da pesquisa, os resultados ficaram próximo

desta média, variando entre 4,14 a 4,37, o que pode ser observado no gráfico 8, acima.

O resultado da média geral de cada empresa, que engloba a análise todas as funções, ou seja, das questões de oito a vinte e dois, estão demonstrados no gráfico 9.



**Gráfico 9 - demonstração gráfica da média geral de cada empresa.**

Exceto a empresa F, que não obteve a média acima de 4, apresentando uma média de 3,73, sendo esta a mais baixa de todas do presente estudo, e a empresa E e G, se destacaram com a maior média, sendo esta 4,53. Porém é importante lembrar, que os resultados da realização das funções de gestão na empresa, são de acordo com o julgamento do coordenador, e os resultados podem ter sido em alguns itens omitidos, por falta de conhecimento ou por querer obter um maior resultado para a empresa. Esta maneira de pesquisa apresenta este risco, por ser realizada em uma escala de julgamento do grau utilização, e por vez, o sujeito de pesquisa pode vir a omitir alguma sentença (VERGARA, 2008).

As quatro funções da gestão devem ser realizadas em conjunto, pois um processo depende do outro, inicia-se com a elaboração do planejamento, visando metas a serem atingidas, depois é realizada a organização, que consiste em dividir as tarefas e funções a serem feitas, e por fim a execução destes procedimentos que devem ser controladas, para minimizar os erros e

atingir os objetivos com sucesso (CHIAVENATO, 2010; MAXIMIANO, 2010; MONTANA, 2010; BATEMAN, 1998).

## 5. CONCLUSÃO

As análises dos resultados deste estudo foram correlacionadas às definições das funções de: planejamento, organização, execução e controle, com o objetivo de identificar os procedimentos de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba. Não foram encontrados outros estudos na área de gestão em empresas de recreação e lazer. Porém, é de grande importância que sejam realizados mais estudos neste setor, a fim de servir como parâmetro para estudantes e trabalhadores desta área.

As médias gerais referentes à realização das funções ficaram entre 4,14 e 4,37, onde a classificação da utilização das funções, segundo a escala de cinco pontos, é frequentemente. Porém quando analisado as médias gerais de cada empresa, é possível observar que a empresa F mesmo estando a sete anos no mercado de trabalho, apresenta a média de 3,73, sendo a menor quando comparada com as demais, em contraste as empresas mais novas, apresentam média acima de quatro, podendo concluir que as organizações devem realizar continuamente as funções da gestão, pois como discutido neste estudo, a falta da realização das funções de gestão pode acarretar em problemas para empresa, até mesmo o fechamento desta.

O presente estudo constatou que as empresas de Recreação e Lazer, analisadas, utilizam frequentemente as funções da gestão, porém alguns fatores precisam de mais atenção, como a distribuição das funções dos recreadores, a oferta de treinamentos periódicos a eles, e por fim uma maior ênfase no controle financeiro. Além disso, todas as tarefas das quatro funções devem ser sempre aperfeiçoadas. Como discutido neste trabalho, a realização destas, ofertam uma gestão mais organizada e centrada nos objetivos, o que é o caminho para o sucesso das tarefas da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, JR. R. B; RODRIGUES, G. N. **Criação de empresa de lazer, recreação e prestação de serviços**. Motriz, Rio Claro, v.12 n.2 p.179-183, mai./ago. 2006

BATEMAN, T.S. **Administração: construindo vantagem**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRÊTAS, A. **Recreação e a Psicologia Sócia histórica: novas bases, novos caminhos**. Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte, 10, 1997. Goiânia: Potência, 1997.

CIVITATE, H. **Jogos Recreativos: para clubes, academias, hotéis, acampamentos, spas, e colônias de férias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2000.

CORDEIRO, H. N. **Lazer e recreação: Concepções de alunos dos um curso de graduação de Educação Física**. Dissertação de Mestrado em Educação. PUC-Campinas. 2005, 109p.

DELGADO, M. **Conteúdos culturais do lazer: Presença e aplicabilidade da hotelaria**. Campinas- SP. UNICAMP, 2003.

DIAS, E. P. **Conceitos de gestão e administração- uma revisão crítica**. Revista eletrônica de administração: Facef; Ed 1, julho - dezembro 2002.

DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, SESC, 1999.

FERRAZ et al. **Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física**. Buenos Aires: Revista digital efdesportes,ano 15, nº 147, Agosto de 2010.

LOPES, H. **As principais funções de um gestor desportivo**. Disponível em [www.ensinarmelhor.com](http://www.ensinarmelhor.com) acessado em 02 de abril de 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação de novos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, L. C. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MULLIN, B. J; HARDY, S; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd, 2004.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARANÁ. Conselho regional de educação física da 9ª região. CREF9/PR. Do campo e da atividade profissional. Capítulo II, resolução art.8º. CREF9/PR. Disponível em <http://www.crefpr.org.br/wpcontent/uploads/2011/83O58.pdf> Acesso em: 12 de março. 2013.

PIMENTA, R. C. **Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras**. Dissertação. 2001. 148f. (Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas, 2001.

PINTO, Leila M. S. **Formação de Educadores e Educadoras para o lazer: Saberes e competências**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte. v.22, n.3, p.53-71, maio 2001.

PIRES, G. M. V. S; LOPES, J. P. R. S. **Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, vol. 1, nº 1, 88–103, 2001.

REINERT, N; BERTOLINI, G. R. F. **A Necessidade de organização dos controles financeiros para uma melhor gestão de empresas de pequeno porte**. VI Seminário do centro de ciências sociais aplicadas de Cascavel: UNIOESTE, 2007.

ROCHA, M. C; BASTOS, C. F. **Gestão do esporte: definindo a área**. São Paulo: Revista brasileira Educação Física Esporte, v.25, p.91-103, dez. 2011.

ROCHE, F. P. **Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Petrobrás, 2002.

SABA, Fábio. **Liderança e Gestão – Para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.

SANTOS, R. A; SOUZA, N. S. **Turismo, lazer e recreação**: um olhar denso sobre acepções, significados e características deste segmento. Revista científica eletrônica de turismo, Ano IX – Número 16 – Janeiro de 2012.

SILVA, D. A. M et al. **A importância da recreação e do lazer**. Brasília: Ideal, 2011. 52 p. – (Cadernos interativos – elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos inter setoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo, v. 4. 2011.

SILVA, T. A. C.; GONÇALVES, K.G.F ; PINES JUNIOR, A. R. . **A visão distorcida da formação acadêmica e função profissional do recreador**. ELAP - Encontro de Lazer do Paraná. Maringá: CESUMAR, 2012

SOUSA, E. R. A. **Um estudo de modelos de gestão utilizados nas pequenas empresas**. Dissertação de mestrado em Controladoria e Contabilidade estratégica. Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação de mestrado em Engenharia da produção. Universidade de São Paulo: 2002.

THOMAS, J. R. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5.ed Porto Alegre: Artmed, 2007.

TRIGO, L. G. G. **A educação e lazer, turismo e hotelaria nas sociedades atuais**. In: MARCELLINO, N. C. Lazer e empresa. Campinas: Papirus, 2000. p. 51-63.

VALENTE, L. **O perfil do gestor esportivo**: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus. Dissertação. 2011. 111f. (Gestão do desporto) Faculdade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2011.

VENLIOLES, F.M. **Manual do gestor de academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, P. T; STUCCHI, S. **Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física**. Campinas: Revista Conexões, v. 5, n. 2, 2007.

VITÓRIA, E. M; JORGI, J. Z; MARTINS, D. J; VANZ, E. **Perfil dos profissionais atuantes na área de recreação hotelaria do município de Foz do Iguaçu/PR.** Buenos Aires: Revista digital efdesportes, ano 17, nº 168, Maio de 2012.

WERNECK, C. L.; ISAYAMA, H. F. **Lazer, recreação e educação física.** Belo Horizonte: Autentica, 2004.

ZOTELLE, R. A. **Curso atividades recreativas: Jogos e brincadeiras - SENAC.** São Paulo: Globaltec, 2007

**ANEXO I****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Sr(a).

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **“Práticas de gestão em empresas de recreação e lazer de Curitiba”**, sob a responsabilidade da pesquisada Micheli Schuves Soares, orientada pelo Professor Fabio Stingenhen.

O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas de gestão nas empresas de Recreação e Lazer de Curitiba, analisando as práticas do setor de gestão realizadas em sua empresa. Durante a sua participação você responderá a um questionário que irá identificar as práticas de gestão realizadas em sua empresa.

Em nenhum momento você e a empresa serão identificados. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade e da empresa serão preservadas.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa.

O benefício desta pesquisa será a identificação das práticas de gestão realizadas nas empresas do setor de Recreação e Lazer de Curitiba, e então relatar as práticas de gestão que devem ser realizadas em uma empresa deste setor e a importância destas para as empresas deste ramo. Durante aplicação desta pesquisa, o desconforto que pode ocorrer é que você não se sinta a vontade em responder as perguntas, caso isso aconteça você pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você e qualquer dúvida poderá ser esclarecida a qualquer momento, pelo telefone (41) 9996-5606 ou pelo endereço: Rua Marechal Mascarenhas de Moraes, 1927 e entrar em contato com Micheli Schuves Soares.

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos e benefícios deste estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Assinatura pesquisador: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

(ou seu representante)

Nome completo: \_\_\_\_\_

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Micheli Schuves Soares, via e-mail: ou telefone: (41)9996-5606.

**Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa para recurso ou reclamações do sujeito pesquisado**

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR)

REITORIA: Av. Sete de Setembro, 3165, Rebouças, CEP 80230-901, Curitiba-PR, telefone: 3310-4943, e-mail: coep@utfpr.edu.br

**ANEXO II****AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_ coordenador da empresa \_\_\_\_\_, venho por meio desta informar a V. Sa. que autorizo a pesquisadora Micheli Schuves Soares aluno(a) do curso de Educação Física da Universidade Tecnológica Federal do Paraná a realizar a pesquisa intitulada “Práticas de gestão em empresas de Recreação e lazer de Curitiba”, sob orientação do Prof.Fabio Mucio Stinghen.

Declaro conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como *instituição co-participante* do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

---

“Assinatura e carimbo do responsável institucional”

## ANEXO III

**Questionário – Práticas de gestão em empresas de Recreação e Lazer**

1. Formação profissional: \_\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. Ano de abertura da empresa: \_\_\_\_\_
4. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
5. Serviços oferecidos pela empresa: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
6. Qual a formação necessária, para que o recreador seja contratado? \_\_\_\_\_

**As perguntas abaixo são em relação aos processos de gestão realizados na empresa. Assinale o número que melhor representa a realização das funções questionadas.**

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	AS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

7. Você julga que a empresa realiza inteiramente as funções de planejamento, organização, execução e controle? ( )

**Planejamento**

8. A empresa elabora planejamento dos serviços prestados? ( )
9. Este planejamento é modificado periodicamente? ( )
10. É realizado planejamento almejando objetivos de curto prazo? ( )
11. É realizado planejamento almejando objetivos de longo prazo? ( )
12. Quando contratado serviços de sua empresa, é fornecido ao contratante um planejamento dos serviços a serem prestados? ( )

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	AS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

### Organização

13. A empresa oferece treinamento para seus funcionários? ( )
14. Os funcionários *freelancers* são convocados antecipadamente? ( )
15. Os funcionários são divididos em funções específicas? ( )
16. É o coordenador que divide as funções dos demais funcionários? ( )
17. O coordenador leva em consideração o perfil do funcionário e os recursos disponíveis no momento da divisão de tarefas? ( )

### Execução e controle

18. As tarefas executadas pelos funcionários são monitoradas pelo coordenador, ou por outro, encarregado deste? ( )
19. É realizado controle antecipado, ou seja, ocorre a prevenção de possíveis falhas que possam ocorrer? ( )
20. Durante a execução de tarefas, é realizado algum tipo auxílio ou correção se necessário? ( )
21. Após o término dos serviços prestados, é feito algum tipo de avaliação, que identifique as falhas e sucessos realizados, para que estes possam servir de exemplo para os próximos eventos? ( )
22. A empresa realiza controle financeiro? ( )