



ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA  
ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
GOIÁS – IMPRODUTIVA

CASE STUDY: THE MANAGEMENT PROCESS OF THE ACADEMIC ATHLETIC ASSOCIATION OF  
PRODUCTION ENGINEERING AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF GOIÁS - UNPRODUCTIVE

José Cardoso da Silva Neto<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0000-4756-1540>

Júlio Cesar Valandro Soares<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-4937-0240>

Recebido em: 17 ago. 2023  
Aceito em: 29 fev. 2024

**Como citar este artigo:** CARDOSO DA SILVA NETO, J.; CESAR VALANDRO SOARES, J. Estudo de caso: o processo de gestão da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás – improdutiva: Case study: the management process of the Academic Athletic Association of Production Engineering at the Federal University of Goiás - unproductive. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3230-e3230, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3230. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3230>.

**Resumo:** A Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Goiás, *campus* Aparecida de Goiânia (A.A.A.E.P.), neste trabalho denominada de “Atlética” ou “Improdutiva”, é uma instituição sem fins lucrativos que objetiva promover práticas esportivas, festas e eventos festivos, ações sociais, engajamento de alunos novos e veteranos, dentre outras atividades. Por ser composta por duas diretorias interdependentes, a Executiva e a Tática, optou-se por discutir, neste trabalho, o que perfaz o objetivo principal desse, qual modelo de gestão é predominante na Atlética e quais ferramentas gerenciais utilizadas pela Improdutiva para que as ações sejam eficientes e eficazes: o planejamento estratégico, as alianças estratégicas e o *benchmarking*. Este trabalho caracteriza-se por adotar uma metodologia de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada no levantamento da bibliografia especializada para a sustentação teórica e no estudo de caso da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da UFG – Improdutiva, tais como

---

<sup>1</sup> Graduando. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: [zeneto@discente.ufg.br](mailto:zeneto@discente.ufg.br).

<sup>2</sup> Doutor. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: [julio\\_cesar\\_valandro@ufg.br](mailto:julio_cesar_valandro@ufg.br).

documentos, dados, relatos e reflexões acerca das ações realizadas pela Associação.

**Palavras-Chave:** Associação Atlética. Modelos de Gestão. Ferramentas Gerenciais.

**Abstract:** The Academic Athletic Association of Production Engineering, of the Federal University of Goiás, campus Aparecida de Goiânia (A.A.A.E.P.), in this work called "Atlética" or "Improductiva", is a non-profit institution that aims to promote sports practices, parties and events festivals, social actions, engagement of new and veteran students, among other activities. As it is composed of two interdependent directorates, the Executive and the Tactics, it was decided to discuss, in this work, and which makes up its main objective, which management model is predominant in Atlética and which management tools are used by Unproductive so that the actions are efficient and effective: strategic planning, strategic alliances and benchmarking. This research is characterized by adopting a qualitative research methodology, of an exploratory and descriptive nature, based on the survey of the specialized bibliography for theoretical support and on the case study of the Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da UFG – Improductiva, such as documents, data, reports and reflections about the actions carried out by the Association.

**Keywords:** Athletic Association. Management Models. Management tools.

## INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), o curso de bacharelado em Engenharia de Produção (EP) surgiu no Brasil na segunda metade do século XX. Com o objetivo de capacitar um o indivíduo, para tornar-se um profissional capaz de atuar em diversos setores, o curso oferece uma formação multifacetada que se nos conhecimentos das áreas Humanas e Exatas, o que pode redundar na figura de um profissional generalista (ABEPRO, 2022).

O Curso de Engenharia de Produção, que atribui ao estudante o título de bacharel em sua conclusão, em tese, tem duração prevista de cinco anos, duração essa que pode aumentar conforme o desempenho acadêmico do estudante. Nesse período, o graduando desenvolve competências nas grandes áreas da Engenharia Produção, tais como: Engenharia Organizacional, Engenharia Econômica, Engenharia da Qualidade, Engenharia do Trabalho, dentre outras (ABEPRO, 2022).

O curso de EP da Universidade Federal de Goiás, *Campus* Aparecida de Goiânia (UFG-CAP), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), pode ser considerado uma das principais referências no país, pois faz parte do seletor grupo de 6,03% das instituições que obtiveram nota máxima na Avaliação do Ministério da Educação (MEC), conforme dados do MEC (2022), além de possuir também nota máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), de acordo com os dados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES, 2019).

Segundo o SINAES (2019), 1.044 cursos de Engenharia de Produção foram submetidos ao ENADE em 2019. Esses cursos são de graduação de universidades brasileiras públicas e privadas, com ensino em maior predominância do tipo presencial, sendo 956 dos 1.044, restando 88 cursos em modalidade de Ensino a Distância (EAD). Ainda, consoante ao SINAES (2019), somente 61 Instituições de Ensino Superior (IES) possuem cursos de EP com a nota máxima no ENADE, representando apenas 5,84% das IES do Brasil.

O *Campus* de Aparecida de Goiânia (CAP) da Universidade Federal de Goiás (UFG) foi criado no dia 02 de maio de 2012. Efetivamente, suas atividades começaram no ano de 2014, com a abertura do curso de Engenharia de Produção (UFG, 2019). A grade do curso possui componentes curriculares que auxiliam na capacitação e instrução dos graduandos para que eles tenham conhecimentos a respeito de: empreendedorismo, espírito crítico, análise de dados, interpretação de informações, estratégia, criatividade, entre outras competências. Em razão disso, o bacharel em Engenharia de Produção possui capacidade e habilidades para atuar em diversas áreas. O engenheiro de produção é considerado um profissional versátil, tendo capacidade de adaptação em diferentes funções, podendo ocupar diferentes cargos no setor produtivo, como: engenharia, projetos, mineração, educação, hospitalar, logística, tecnologia e administração (FCT, 2020b).

Quando se trata de atividades extracurriculares, Faro (2021) entende que participar de atividades extracurriculares ao longo da faculdade viabiliza experiências valorosas para o graduando, que auxiliarão na carreira profissional e podem ser usadas para aperfeiçoar o currículo. Dentre as várias alternativas de atividades extracurriculares, há as Empresas Juniores (EJs), participação em Projetos de Pesquisa, Extensão, Centros Acadêmicos (CAs), dentre outras. Não obstante, há uma atividade extracurricular bastante procurada nas Instituições de Ensino, que são as Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs). Essas AAAs, consistem basicamente em associações independentes e sem fins lucrativos nas quais estudantes se unem com o objetivo de promover a interação da comunidade acadêmica, incentivar a prática de esportes, realizar ações sociais, organizar festas universitárias, entre outras iniciativas.

De acordo com Rosa (2022), as associações atléticas universitárias representam uma oportunidade de aproveitar a experiência universitária para além das salas de aula. Essas associações desempenham um papel fundamental ao promover a integração entre estudantes e estimular a prática esportiva. Além disso, elas desempenham um papel significativo na formação dos alunos. Neste sentido, conforme Rosa (2022), o processo de gestão dessas organizações requer uma abordagem eficiente e estratégica para garantir o bom funcionamento das associações atléticas universitárias.

Feitas essas considerações, este estudo busca, em alguma medida descrever e caracterizar o processo de gestão adotado pela Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção (AAAEP) – Improdutiva, da Universidade Federal de Goiás, *campus* de Aparecida

de Goiânia.

Dessa maneira, este escrito está dividido em quatro seções: a revisão de literatura; os procedimentos metodológicos; e, por fim, resultados e discussões, seguidos pelas considerações finais.

## **BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NO BRASIL**

Inaugurado no Brasil em meados do século XX, o curso de Bacharelado em Engenharia de Produção teve como objetivo formar e qualificar o futuro profissional em diversas áreas, com uma base caracterizada por disciplinas científicas e conteúdos tecnológicos específicos, relacionados à formação do engenheiro de produção (FCT, 2020a).

Com o curso, o bacharel poderá desenvolver uma visão sistêmica e crítica que, combinada com a habilidade de levantar, organizar e analisar informações tecnológicas, mercadológicas, econômico-financeiras e gerenciais, apresentará capacidade para a identificação e resolução de problemas relacionados aos sistemas produtivos de bens e serviços, bem como para projetar, planejar e desenvolver novos produtos e serviços, novos sistemas de produção, trabalho e gerenciamento (FCT, 2020b).

Algumas das competências do engenheiro de produção podem ser descritas como: utilizar ferramentas matemáticas e estatísticas para modelar sistemas de produção e auxiliar na tomada de decisões; conceber, projetar, implementar, analisar e otimizar sistemas e processos produtivos; supervisionar operações produtivas, bem como as manutenções destes sistemas; avaliar o impacto das atividades da engenharia de produção no contexto social e ambiental; entre outras (FCT, 2020).

Há diversas universidades que oferecem o curso de bacharelado em Engenharia de Produção, como Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Catalão (UFCat), entre outras. Na Universidade Federal de Goiás (UFG), especialmente, ele é um dos cursos que possui nota máxima na avaliação do ENADE (FCT, 2020), possuindo uma carga horária de 3.940 horas e é, geralmente, distribuída entre dez períodos, prorrogáveis. Compõe a grade curricular do curso disciplinas como Gestão de Pessoas, Planejamento e Controle da Produção, Cálculo Numérico entre outras.

## **MODELOS DE GESTÃO**

De acordo com Santos, Pacheco, Pereira *et al.* (2001), um paradigma de administração engloba uma estrutura intrínseca de concepções, conceitos e operacionalizações que abarcam tanto a dimensão administrativa quanto as técnicas de gestão inerentes ao contexto organizacional.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A gestão democrática delinea-se enquanto uma abordagem de administração na qual a capacidade de expressar opiniões em uma variedade de âmbitos, que se estendem desde a fase de concepção até a implementação e a subsequente avaliação dos desfechos, é conferida a todos os estratos de grupos envolvidos. O atributo preponderante desta modalidade de gestão manifesta-se na instituição de conexões entre a direção das instituições educacionais e as comunidades nas quais tais entidades estão contextualmente inseridas. Nesse contexto, emerge como uma via de administração intrinsecamente atrativa para um espectro variado de empresas, visto que nos encontramos em uma era cada vez mais pautada pela necessidade de conferir um caráter humanizado ao ambiente laboral, atendendo às demandas dos colaboradores (MARQUES, 2023).

A forma de Gestão Democrática tem o viés de melhorar o clima organizacional ao encorajar a sinergia entre os empregados além de diminuir os aspectos de competição. A aplicação do modelo de gestão democrática tem o potencial de fomentar a construção de equipes mais intrinsecamente satisfeitas com suas atividades laborais, ao mesmo tempo em que promove o estabelecimento de um ambiente organizacional caracterizado por sua saúde e bem-estar (CONCEIÇÃO, 2023).

## **GESTÃO MERITOCRÁTICA**

A Meritocracia é um sistema baseado no mérito. Logo, é um método para diferenciar onde se encontram os maiores talentos e gratificá-los pelo trabalho concebido.

Além do mais, é uma maneira de revelar em que local estão as pessoas que exercem a transformação na empresa: aquelas que cooperam com ideias e posturas inovadoras mantêm a empresa com os desempenhos adequados aos desafios de mercado. Para que a empresa cresça, não adianta somente o empenho, pois os empregados são cobrados por desempenho (CARVALHO, 2018).

## **GESTÃO COM FOCO NOS RESULTADOS**

Para Durand (2009), a Gestão por Foco pode ser compreendida como um ciclo que se inicia com a definição dos resultados almejados, derivados da contextualização dos objetivos governamentais. Esse processo prescreve a vigilância contínua e a avaliação do desempenho da entidade organizacional ou da política pública, fundamentando-se na realização dos mencionados resultados. Além disso, esse ciclo retroalimenta o sistema de gestão, dando origem a ações corretivas informadas por meio dessa avaliação criteriosa.

Conforme as proposições expostas por Neves (2009), a implementação de uma

estratégia gerencial embasada em indicadores de desempenho se erige como um alicerce primordial na consecução da excelência organizacional e na adoção de práticas de maior qualidade. Respaldaado pelas concepções de Kaplan e Norton (1997), o mencionado autor sustenta que aquilo que não é passível de mensuração deflagra um déficit no que tange a uma administração eficaz, o que, por conseguinte, obsta a viabilização de aprimoramentos substanciais; desse modo, culmina na obsolescência do que não é objeto de aperfeiçoamento.

## **GESTÃO POR CADEIA DE VALOR**

A concepção da cadeia de valor engloba um modelo ilustrativo dos procedimentos envolvidos na produção de valor, os quais são deduzidos por meio da simplificação de uma realidade tangível.

Michael Porter (1985) postulou que a concepção de uma cadeia de valor compreende um conjunto intrincado de atividades intrínsecas às operações de uma entidade, voltadas à engendragem de valor tangível para sua clientela. O autor propõe uma estrutura de cadeia de valor de caráter holístico, a qual se apresenta como uma ferramenta a ser empregada pelas organizações para a minuciosa análise de todas as atividades que as compõem, delineando suas interconexões e sinergias. Dessa forma, o conceito em questão emerge como um instrumento norteador capaz de proporcionar às empresas um discernimento aprofundado acerca das nascentes geradoras de valor no contexto de sua estrutura organizacional.

## **GESTÃO COM FOCO EM PROCESSOS**

A Gestão por Foco em Processos consiste, segundo a definição de DeToro e McCabe (1997, citados por SORDI, 2008, p. 21), em uma abordagem gerencial fundamentada na estruturação orientada a processos. Nesse modelo, os gestores, as equipes e os executores dos processos desempenham conjuntamente papéis de execução e reflexão durante a concepção de suas tarefas. Além disso, eles também supervisionam os resultados obtidos e reconfiguram o sistema de trabalho com o intuito de atingir desempenhos superiores.

Conforme observado por Mota e Assis (2015), a Gestão de Processos emerge como um sistema de administração organizacional concebido com o propósito de efetuar a gestão de empresas mediante uma orientação centrada nos processos. A compreensão e o gerenciamento de processos interligados desempenham um papel fundamental no direcionamento da organização rumo às metas almejadas, como destacado pela ABNT (2015).

## GESTÃO AUTORITÁRIA

Conforme Leonardo (2020), a Gestão Autoritária é conhecida como Gestão Vertical. Um sistema organizacional fundamentado em uma abordagem de gestão autoritária se revela, em grande medida, como um ambiente permeado pela rigidez e pela burocracia. Nesse cenário, o avanço e o desenvolvimento desse sistema encontram-se condicionados a um intrincado processo decisório, que inevitavelmente precisa transpassar os diversos estratos hierárquicos predefinidos. Tal trajetória inclui a interação com os gestores em cada camada, bem como os potenciais subgestores que desempenham papéis cruciais nesse fluxo de decisões.

Portanto, a partir dessas considerações, pode-se inferir que definir um modelo de gestão é fundamental para que a empresa ou instituição alinhe seus objetivos, otimize os processos, reduza falhas e custos, aumente a produtividade e, dessa maneira, otimize seu desempenho. A Gestão Democrática estimula o trabalho em equipe e diminui os aspectos de competição, atitudes que vão de encontro à Gestão Meritocrática, na qual o desempenho é mais valorizado que o empenho, ressaltando talentos individuais. No modelo de Gestão com foco nos resultados e na cadeia de valor, o que se busca é a eficácia, o resultado e a satisfação do cliente, enquanto a gestão com foco em processos busca a eficiência para que o resultado seja atingido com os menores custos e tempo possíveis. Por fim, a gestão autoritária é o nível mais vertical de gestão, e a tomada de decisão se concentra nas mãos de um só.

## FERRAMENTAS GERENCIAIS

É fundamental compreender que as ferramentas de gestão são desenvolvidas para fornecer aos profissionais das organizações instrumentos que sejam fáceis de usar e entender. Essas ferramentas têm como objetivo auxiliar na resolução de problemas que possam afetar a eficiência das atividades organizacionais. Elas ajudam a identificar, medir, analisar e oferecer soluções para uma variedade de questões que possam prejudicar o bom andamento das tarefas dentro da organização. Isso inclui desafios como sobreposição de tarefas, dificuldades no acompanhamento do trabalho e na avaliação dos resultados alcançados. (MENDES et al., 2017).

O sucesso do gerenciamento de uma imensa parte das corporações possui vínculo com diversos princípios, tais como: competências e habilidades dos gerentes e encarregados, vivência, conhecimentos específicos de produto, mercado, público etc. Outro fator decisório para a qualidade da gestão institucional é o uso de Ferramentas Gerenciais (OLIVEIRA, 2016).

As ferramentas gerenciais são utilizadas para aumentar a performance das organizações. Todos os tipos de organização podem adotar ferramentas de auxílio na gestão, independentemente de sua forma de atuação, tamanho ou complexidade. Essas ferramentas podem abarcar diversas áreas no campo da Engenharia de Produção, como: finanças, gestão

de pessoas e estratégia, dentre outras. (OLIVEIRA, 2016).

Essas ferramentas constituem abordagens que promovem a avaliação e estruturação de uma entidade. Quando adotadas desde as fases iniciais e empregadas de maneira apropriada, elas desempenham um papel fundamental na identificação das lacunas e vantagens inerentes à organização. Ao viabilizar aprimoramentos contínuos, tais ferramentas fomentam o incremento do potencial de desempenho da entidade, contribuindo para sua fundação sólida desde os estágios iniciais de sua operação (SLACK; PARENT, 2006; DE CASTRO AGUIAR; DOS SANTOS, 2018). Algumas ferramentas tratadas como essenciais por estudiosos foram escolhidas e expostas a seguir, para fins de complementação deste estudo.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é a significação antecipada dos objetivos a serem atingidos, considerando os instrumentos que serão necessários para suas ações. A demanda da compreensão dos objetivos cujo alcance é ambicionado e as ações a serem executadas para concluí-los é o que justifica a importância do planejamento para uma organização (LAS CASAS, 2006).

Pereira (2010) diz que o planejamento estratégico é composto da análise de pontos fortes e fracos da organização, tratando do ambiente interno, das oportunidades e das ameaças presentes no ambiente externo. Com isso, traça-se o objetivo de confeccionar estratégias que orientem as ações realizadas para que a rivalidade se amplifique.

A execução do processo de planejamento estratégico é dividida em três etapas, sendo elas: diagnóstico estratégico, elaboração e, por fim, implementação e controle (PEREIRA, 2010). A primeira etapa tem como foco descrever se a organização está preparada para o processo, ou melhor dizendo, se é o momento ideal para praticar. A segunda, retrata o planejamento estratégico precisamente. Nessa etapa, são utilizadas ferramentas como análise de ambiente e matriz SWOT para definição das estratégias e suas ações. Já na terceira etapa, executam-se as ações definidas nas outras etapas e realiza a avaliação e o controle dos resultados por meio de indicadores de desempenho, sendo que ações corretivas podem se fazer necessárias.

Parte significativa do planejamento estratégico é a definição clara da missão, razão de a organização existir, da visão, situação que a empresa deseja atingir em um determinado período, e dos valores, ideais de atitude e comportamento da associação, uma vez que eles determinam o papel dela na sociedade e guiam futuras decisões (NAKAGAWA, 2012).

Oliveira (2020) diz que a identificação de missão de uma organização, assim como a declaração da visão e a identificação dos propósitos e valores, exige muito esforço por parte dos gestores à frente do negócio. É fato que muitas declarações são empreendidas sem a objetividade que deveriam ter. Assim como os demais elementos que formam as diretrizes



estratégicas, a missão deve ser difundida na organização e, constantemente, repetida junto aos colaboradores e demais envolvidos.

A definição do trio Missão-Visão-Valores é o ponto inicial do planejamento dos novos negócios e deve ser constantemente validada ao longo da existência da organização. Gestores só são bem-sucedidos quando conseguem manter intacta a missão, a visão e os valores definidos pela organização, conforme defende Nakagawa (2012).

Um outro recurso que desempenha um papel importante no contexto do Planejamento Estratégico é o uso das alianças estratégicas. De acordo com Klotzle, (2009), faltam definições completamente aceitas sobre o que concebe uma aliança estratégica. Por isso, diferentes autores empregam conceitos diversos na criação de seus estudos no que se refere à formação de parcerias estratégicas.

Hagedoorn e Narula (1996) dizem que as alianças estratégicas podem ser julgadas de duas maneiras. Primeiro, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. Segundo, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros.

Percebe-se, portanto, com base nas considerações anteriores, que as ferramentas gerenciais são importantes para aumentar a performance das organizações. O *benchmarking* é uma ferramenta que permite às empresas conhecer e adotar as melhores práticas do mercado, visando aumentar sua competitividade. O planejamento estratégico envolve a definição de objetivos e ações para alcançá-los, considerando os pontos fortes e fracos da organização e o ambiente externo. As declarações de missão e visão são fundamentais para direcionar o negócio e devem ser constantemente comunicadas aos colaboradores. As alianças estratégicas podem ser estabelecidas por meio de participação acionária ou contratos entre parceiros, buscando benefícios mútuos.

Por último, o benchmarking desempenha um papel significativo no aprimoramento do planejamento estratégico, assim como no aprimoramento contínuo das operações da organização. Assim, Forno (2008) realça a importância do benchmarking como modelo de reconhecimento de oportunidades de aumento da competitividade de uma empresa. Começou a ser estudado no final da década de 1970 pela empresa Xerox Corporation ao procurar conhecer as práticas empresariais utilizadas no Japão.

Camp (1998), por outro lado, menciona que, enquanto o benchmark é indicado como o padrão de referência, o termo representa o método de comparação. O triunfo do benchmarking como padrão para conseguir vantagem competitiva sujeita-se à capacidade da organização em se adaptar criativamente nos melhores padrões existentes no mercado.

Esta ferramenta é extremamente útil a pequenas, médias e grandes empresas, além de poder ser utilizada para compreender boas práticas tanto no nível operacional das organizações, como no tático e no estratégico.

## ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS ACADÊMICAS: CONCEITUAÇÃO E FORMAÇÃO

Inicialmente, as Associações Atléticas Acadêmicas (A.A.As) estavam primordialmente focadas na promoção das atividades esportivas no contexto universitário. Entretanto, ao longo do tempo, essas entidades evoluíram para desempenhar funções multifacetadas, abrangendo não apenas a esfera esportiva, mas também a organização de eventos festivos voltados para a confraternização e integração dos estudantes. Além disso, as A.A.As passaram a assumir a responsabilidade pela acolhida dos ingressantes, desempenhando um papel crucial na orientação e recepção dos novos alunos. Além disso, outro papel significativo abraçado por essas associações foi a participação ativa em eventos de cunho social, contribuindo assim para a promoção de valores e ações em prol do bem-estar coletivo e da interação responsável com a comunidade acadêmica e além dela (RIBEIRO e MARIN, 2012).

As Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs), mais conhecidas como “Atléticas”, são organizações estudantis com caráter esportivo, festivo e social. Estas organizações têm como principal objetivo promover a integração entre os alunos do curso e até mesmo da Universidade em geral. Além de todas estas atividades, as Atléticas realizam outras ações ligadas à vida profissional dos alunos, como workshops e palestras.

O Decreto n. 80.228, de 25 de agosto de 1977, que regulamenta a Lei n. 6.251, de 08 de outubro de 1975, institui normas gerais sobre desportos e outras providências. A Seção III, art. 133 ao 137, discorre sobre as Associações Atléticas Acadêmicas em suas normativas enquanto entidades básicas de organização nacional do desporto universitário (BRASIL, 1977).

Por fim, as Atléticas desempenham um importante papel na sociedade: ações sociais, por meio de campanhas destinadas a ajudar a sociedade, seja com doação de sangue ou voluntariado, ou até mesmo outras instituições que necessitam de apoio.

## MATERIAL E MÉTODOS

### TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho adotou uma metodologia de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada no levantamento da bibliografia especializada para a sustentação teórica e no estudo de caso da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da UFG – Improdutiva.

Nesse sentido, Yin (2002, p. 21) afirma que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” e permite “compreender fenômenos sociais complexos”. Para o autor, o método

do estudo de caso concebe uma modalidade estratégica de consulta para obter explicações às questões de pesquisa do tipo “como?” e “por quê?”, indagações estas compatíveis a fenômenos contemporâneos e apropriados ao cenário da vida real.

Segundo Gil (2009), a modalidade de pesquisa de estudo de caso não pode ser confundida com uma estratégia de ensino adotada em cursos universitários, frequentemente utilizando o mesmo nome. É possível diferenciar, de maneira resumida, o que não é estudo de caso e o que é estudo de caso.

Gil (2009) pressupõe que não é admissível fixar estudo de caso apenas como um método ou técnica de coleta de dados, considerando:

Mesmo sem apresentar a rigidez dos experimentos e dos levantamentos, os estudos de caso envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para a coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação (GIL, 2009, p. 5).

Gil (2009) ainda expõe a existência de uma pluralidade de conceituações para estudo de caso que confluem entre si, o que oportuniza a especificação de seis características essenciais para o estudo de caso, sendo elas: a) ser um rascunho de pesquisa; b) preservar o aspecto unitário do fenômeno pesquisado; c) investigar um fenômeno contemporâneo; d) não separar o fenômeno do seu contexto; e) ser um estudo em profundidade; e f) requerer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados.

O autor esclarece, também, que o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos. Desse modo, o estudo realizado pode ser considerado um estudo de caso, tendo em vista que este trabalho busca analisar um caso atual em seu contexto real, a saber: o modelo de gestão e as estratégias gerenciais da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Goiás, *campus* Aparecida de Goiânia (A.A.A.E.P.): Improdutiva. A escolha da Improdutiva como estudo de caso justifica-se pelo fato de o autor do presente trabalho ter sido um dos diretores da Atlética durante o período de junho de 2018 a setembro de 2020 e conhecer o seu funcionamento.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de uma população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, de acordo com Gil (2002). Dessa forma, este estudo apropria-se dessa característica à medida que buscou rastrear e retratar as principais particularidades das atléticas no geral e, especificamente, da Atlética Improdutiva, situada na Universidade Federal de Goiás no *Campus* Aparecida de Goiânia-GO.

## COLETA DOS DADOS

Primeiramente, foi realizado um estudo exploratório, acerca da Atlética Improdutiva, resultado que foi baseado em relatos de outras fontes, pesquisa em documentos e revisão da

literatura pertinente.

Com isso, retomando o objetivo do trabalho, buscou-se compreender como se estrutura a Atlético Improdutiva, organizada e idealizada pelo curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás em Aparecida de Goiânia, revelando aspectos à sua estrutura organizacional com sua constituição, poderes e aptidões.

No processo de coleta de dados deste trabalho, foram utilizadas diversas abordagens para capturar informações qualitativas. Inicialmente, o estatuto da associação foi analisado em detalhes para compreender suas diretrizes e estrutura organizacional. Depoimentos de membros atuais e ex-membros da Associação Atlético também foram coletados. Para aprofundar a compreensão das dinâmicas de funcionamento e gestão da associação, foram realizadas quatro entrevistas individuais, tanto com membros atuais quanto com ex-membros, utilizando a plataforma Google Meet entre os dias 30 de junho e 3 de julho de 2023. Antes de cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e solicitado seu consentimento para participar. As entrevistas consistiram em duas perguntas abertas para permitir que os participantes compartilhassem suas experiências e opiniões detalhadamente. Após a coleta de dados, as respostas foram analisadas meticulosamente em busca de padrões e insights significativos, interpretados à luz dos objetivos da pesquisa para compreender a dinâmica e gestão da Associação Atlético.

Ao adotar esta abordagem metodológica rigorosa, a pesquisa almeja contribuir para um conhecimento mais embasado e cientificamente embasado sobre a estrutura e operação da Associação Atlético, enriquecendo assim o entendimento desta instituição dentro do contexto investigado.

Segundo Gil (2011), há diferentes estruturas para as entrevistas, incluindo as informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. A entrevista informal é a menos estruturada e se diferencia de uma simples conversa pelo seu objetivo principal, que é a coleta de dados. Ao utilizar depoimentos coletados nessas entrevistas informais, busca-se fornecer evidências concretas e exemplos reais que respaldam as conclusões e recomendações do trabalho.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados desempenha um papel fundamental em qualquer pesquisa ou estudo, pois permite a obtenção de insights valiosos e o embasamento das conclusões. No trabalho realizado, foi feita uma análise qualitativa dos dados coletados, a fim de investigar o modelo de gestão e as ferramentas gerenciais empregadas pela Improdutiva.

Durante o processo de análise, que envolveu a análise do estatuto, a análise dos depoimentos coletados e a consideração da vivência pessoal, foram identificados tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos do modelo de gestão e das ferramentas gerenciais

utilizadas pela Improdutiva. Além disso, foram identificadas possíveis oportunidades de melhoria. Vale ressaltar que a experiência do autor como membro foi fundamental para embasar as conclusões e recomendações finais deste trabalho, proporcionando uma visão mais aprofundada sobre o funcionamento da associação e os resultados alcançados.

O objetivo primordial dessa análise foi descrever e analisar o organograma da Improdutiva, bem como descrever, caracterizar e identificar o modelo de modelo de gestão e as ferramentas gerenciais utilizadas por ela e por fim com base nas análises realizadas propor melhorias ao processo de gestão atualmente adotado. Por meio da análise qualitativa, foi possível examinar as práticas e abordagens utilizadas, levando em consideração o contexto organizacional, as interações entre os membros da equipe, as percepções dos gestores e as nuances do ambiente de trabalho.

Além disso, a análise qualitativa permitiu identificar oportunidades de melhoria e aprimoramento do modelo de ao explorar as opiniões, experiências e pontos de vista dos participantes da pesquisa. Foi possível obter insights sobre possíveis ajustes, estratégias mais eficazes ou implementação de novas ferramentas gerenciais que poderiam impulsionar a produtividade e o desempenho da Improdutiva.

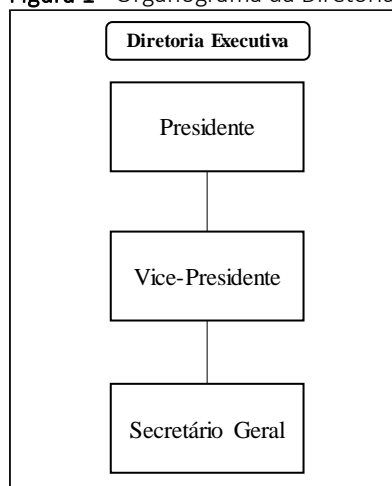
Em suma, a análise qualitativa desempenhou um papel essencial nesse estudo, fornecendo uma compreensão do modelo de gestão e das ferramentas gerenciais da Improdutiva, além de apontar caminhos para melhorias e aprimoramentos futuros.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – IMPRODUTIVA

A Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção - Improdutiva (A.A.A.E.P) foi criada na cidade de Aparecida de Goiânia em meados de 2015, constituída por alunos devidamente matriculados no curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás. A Atlética tem por objetivo promover práticas esportivas, festas e eventos festivos, ações sociais, engajamento de alunos novos e veteranos, dentre outras atividades.

A estrutura gestora da Atlética Improdutiva é composta pela Diretoria Executiva e pela Diretoria Tática. A Diretoria Executiva é formada por um presidente, um vice-presidente e um secretário geral. Já a Diretoria Tática é composta pelos setores de *marketing*, esportes e eventos, sendo estes comandados pela figura de seus respectivos diretores. É possível observar o organograma das duas diretorias nas Figuras 01 e 02, a seguir:

**Figura 1** - Organograma da Diretoria Executiva da Improdutiva

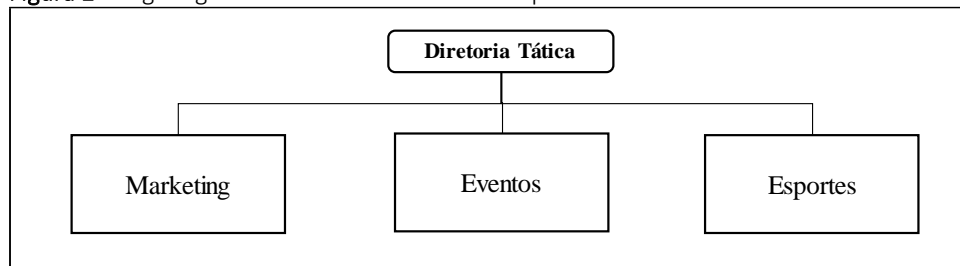
Fonte: Autoria própria (2022).

São competências do Presidente, segundo expõe os incisos I a V do artigo 45 do Estatuto Institucional:

- I – Representar a A.A.A.E.P-UFG ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, podendo quando necessário constituir representante;
- II – Convocar, elaborar pautas das reuniões da diretoria e presidi-las, exercendo voto de qualidade nos casos de desempate;
- III – Autorizar despesas necessárias e assinar documentos relativos à A.A.A.E.P-UFG juntamente com o secretário, em que estão incluídos cheques e balancetes;
- IV – Convocar Assembleia Geral e reunião efetiva;
- V – Coordenar a atuação de diretores e demais membros da A.A.A.E.P-UFG, além de alocar os membros efetivos em diretorias (A.A.A.E.P.-UFG, 2018).

Ao Vice-Presidente compete as mesmas atribuições do Presidente, mas somente quando este não estiver presente ou impossibilitado de presidir a Atlética. Ao Secretário-Geral compete os assuntos relacionados às finanças da Improdutiva, tais como: efetuar despesas, assinar documentos, realizar pagamentos, elaborar relatórios de prestação de contas e executar demais atividades quando da ausência do presidente e do vice-presidente.

A Diretoria Tática é composta por três diretorias: Diretoria de *Marketing*, Diretoria de Eventos e Diretoria de Esportes, como se pode observar na Figura 02:

**Figura 2** - Organograma da Diretoria Tática da Improdutiva

Fonte: Autoria própria (2022).

À Diretoria de *Marketing* compete, segundo os incisos I, II e III do artigo 48 do Estatuto,

- I – Atuar no desenvolvimento da visão institucional da A.A.A.E.P-UFG perante os possíveis parceiros e quaisquer outros beneficiados pelas atividades realizadas pela associação;
- II – Criar a arte dos produtos da A.A.A.E.P-UFG e supervisionar a confecção destes;
- III – Elaborar planos estratégicos de publicidade e propaganda para a imagem da A.A.A.E.P- UFG em relação a eventos realizados e produtos criados (A.A.A.E.P.-UFG, 2018).

A Diretoria de Esportes é responsável por organizar, coordenar e supervisionar as atividades relacionadas aos esportes, tais como estabelecer o calendário esportivo da Improdutiva e inscrever seus atletas nas competições. A Diretoria de Eventos, por sua vez, coordena e supervisiona todos os eventos promovidos pela A.A.A.E.P. Pode-se citar, por exemplo, sua participação na organização do Encontro Goiano de Estudos de Engenharia de Produção (EGOEEP).

Segundo o artigo 5º do referido Estatuto, o logotipo da Improdutiva “constitui-se em um círculo, tendo no centro um coala segurando o nome ‘IMPRODUTIVA’, envolto por um anel com os dizeres ‘ATLÉTICA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO’ ‘A.A.A.E.P- UFG’”, conforme pode ser visto na Figura 03:

**Figura 3** - Logotipo da Atlética Improdutiva



**Fonte:** A.A.A.E.P.-UFG (2018).

Importante ressaltar que a Improdutiva é uma organização sem fins lucrativos e todos aqueles que dela fazem parte não recebem remuneração para isso. A participação dos alunos nas atividades como diretores gera horas extracurriculares, podendo totalizar até 18 horas. Já a participação dos discentes como atletas da Improdutiva pode gerar até 12 horas extracurriculares.

## DESCRIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADO PELA IMPRODUTIVA

O modelo de gestão democrático é caracterizado por um ambiente participativo, no qual os membros da equipe têm a oportunidade de contribuir e influenciar as decisões organizacionais. Nesse modelo, as decisões são tomadas coletivamente, por meio de processos democráticos, nos quais cada membro da equipe tem a chance de expressar sua opinião e ter sua voz ouvida.

Ao analisar o estatuto da associação, percebe-se que o Modelo de Gestão utilizado pela Associação Atlética Acadêmica – Improdutiva é Democrática. Existem vários elementos que apontam que o modelo de gestão adotado pela A.A.A.E.P tem aderência com o democrático, como a tomada de decisão coletiva, inclusão de todos os membros e divisão de responsabilidades

O próprio estatuto que rege a Associação determina que, para que a diretoria da Improdutiva sempre seja constituída de maneira democrática, é realizada anualmente uma eleição a fim de se escolher a diretoria do próximo, conforme preceitua o artigo 55: “(...) As eleições da A.A.A.E.P-UFG ocorrerão anualmente para que a associação escolha, por meio do voto, a diretoria executiva do próximo ano” (A.A.A.E.P.-UFG, 2018).

O Estatuto também dispõe a respeito das decisões a serem tomadas pela Diretoria, que são discutidas em Assembleia Geral, a qual é resguarda pelo artigo 21 do Estatuto da Improdutiva: “A Assembleia Geral, órgão máximo de deliberação, será formada pelos membros efetivos, no gozo de seus direitos estatutários” (A.A.A.E.P.-UFG, 2018).

Portanto, ao relacionar os elementos mencionados e o estatuto com a teoria da gestão democrática, pode-se inferir e corroborar que o modelo de gestão da Improdutiva está alinhado com os princípios democráticos, promovendo participação, inclusão, transparência, distribuição de responsabilidades e respeito à diversidade de ideias, de acordo com essa teoria.

De acordo com Souza (2020), gestão participativa é o modelo administrativo que reconhece e incentiva a participação ativa de todos os membros da empresa nos processos de administração, estratégicos e decisórios. Esse modelo valoriza a contribuição de cada indivíduo, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo onde ideias e opiniões são compartilhadas e consideradas, visando ao crescimento e ao sucesso da organização como um todo.

Assim, a gestão da Improdutiva apresenta também aderência ao modelo de gestão participativo, já que os membros da equipe têm voz ativa nas decisões e são incluídos no processo de tomada de decisão. A ênfase na participação dos membros, na divisão de responsabilidades e na discussão em assembleias gerais são características comuns tanto ao modelo democrático quanto ao participativo. Ambos buscam envolver os colaboradores e promover uma cultura de participação e engajamento na gestão da organização.



## DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELA IMPRODUTIVA

Ao longo da vivência deste autor como membro dentro da Atlética Improdutiva, foi possível identificar três ferramentas gerenciais distintas e ininterruptas em termos de uso: o *Benchmarking*, a Criação de Alianças Estratégicas e o Planejamento Estratégico.

“*Benchmarking* é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial” (CHIAVENATO, 2008, p.196). Assim, a Improdutiva lança mão desta ferramenta, a fim de verificar o que de melhor está sendo feito em outras atléticas. O objetivo é aprimorar e oferecer um melhor serviço para os seus associados. Para tanto, realiza-se uma análise da concorrência, para identificar as melhores práticas adotadas por elas e desta forma tentar adaptá-las ao modelo da Improdutiva. Essa ferramenta auxilia a Atlética a sempre estar por dentro do que anda dando certo no mercado. Dessa forma, a Improdutiva sempre se mantém com um bom posicionamento estratégico em relação a outras organizações.

O *benchmarking* na Improdutiva é realizado por meio conversas informais com ex-membros, assim como com diretores de outras Atléticas, além de análises de eventos e ações elaboradas e idealizadas por terceiros. Essa abordagem foi validada pelos depoimentos fornecidos por ex-membros e membros atuais.

A segunda ferramenta, a criação de alianças estratégicas, tem como ideal unir esforços para a realização de um evento ou até mesmo para troca de experiências. A Improdutiva sempre procura estabelecer alianças estratégicas com Atléticas de outros campi, com o intuito de sempre aumentar o engajamento em eventos e ações. Tais parcerias, estabelecidas somente após tomada de decisão em conjunto com a Diretoria Executiva, já foram firmadas com as Atléticas dos cursos de Biomedicina, Engenharia de Transporte, Engenharia Mecânica, Geologia, Nutrição, dentre outras, além de manter alianças estratégicas com cursos de outras instituições de ensino, como o de Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica de Goiás e com o de Direito da Universidade Estadual de Goiás. Vale ressaltar que essas alianças podem possuir foco tanto em criação de ações de *marketing*, como na elaboração de eventos e ações em parceria (Anexo 01).

### O planejamento estratégico é

(...) o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2004, p. 47 apud LIMA, 2018).

Assim, na Atlética, o planejamento estratégico é realizado semestralmente em Assembleias Ordinárias, ou eventualmente, quando da convocação de Assembleia

Extraordinária. Durante as sessões, planejam-se e desenvolvem-se os esboços dos eventos e das ações a serem realizadas pela Improdutiva. Nas assembleias, discutem-se, também, as possíveis parcerias, a fim de estabelecer alianças estratégicas e as planilhas de gastos. A eficácia dessa abordagem foi comprovada por meio dos depoimentos de ex-membros e membros atuais.

## RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

Neste artigo, o autor investigou as opiniões, experiências e perspectivas de membros e ex-membros da Atlética para compreender melhor seu funcionamento e gestão. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas quatro conversas informais, conforme já referido nos procedimentos, nas quais foram consensuais a permissão para a publicação dos depoimentos que serviram como parte do embasamento para esse trabalho.

Inicialmente, a primeira conversa foi realizada com a discente Heloísa Gonçalves dos Santos, que participou da A.A.A.E.P-Improdutiva de 2019 a 2023. Ela ingressou na Atlética como Diretora de Esportes.

Como Diretora Esportiva da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção-Improdutiva, meu papel, iniciado em 2019, foi capacitar e incentivar os atletas do curso para as competições do Inter UFG. Por meio de reuniões periódicas envolvendo as áreas Financeira, de *Marketing* e Esportiva, buscamos gerenciar recursos e a participação de atletas. Era estabelecido limites de treinos mensais, definição de investimento em recursos: como aluguel de quadras, treinadores e material esportivo, e elaborávamos estratégias de divulgação e promoção dos treinos para atrair novos atletas. (GONÇALVES, 2023).

Já no ano de 2020, a Heloísa assumiu o cargo de Vice-Presidente da Atlética.

A participação na Improdutiva como vice-presidente se deu de setembro de 2020 a junho de 2023, foi marcada por reuniões estratégicas mensais com todas as diretorias, visando alinhar as atividades e responsabilidades de cada uma. Em momentos de eventos importantes, como o Inter, celebrações ou lançamentos de produtos, as reuniões eram realizadas com maior frequência e, ocasionalmente, envolviam uma redistribuição de tarefas. Infelizmente essas reuniões eram realizadas de maneiras mais informais sem a realização de atas. (GONÇALVES, 2023).

A discente ainda ressalta que:

Por mais que a Gestão tenha sido, e ainda é, em modelo informal, não há como negar que ela existiu. Nada funcionava sem planejamento prévio, sem uma definição de uma estratégia primária. Às vezes uma mudança de direção e visão eram necessárias, mas a adaptabilidade também é uma característica intrínseca a Eng. De Produção (GONÇALVES, 2023).

Foi realizado uma conversa com a discente Laura Luiza Silva Lima, que participa da A.A.A.E.P-Improdutiva desde 2019. Atualmente é Diretora nas áreas de *Marketing* e Eventos.

A diretoria de eventos envolve toda a organização de quaisquer eventos que a atlética improdutiva realiza, essa área também é responsável pelos *benchmarkings* com outras atléticas para parcerias, essa área é responsável também pelos orçamentos de tudo que for necessário para a realização do evento. Já a diretoria de *marketing* é responsável por toda a divulgação da atlética, não só de eventos da atlética, mas divulgações até mesmo de coisas que envolvem o curso (SILVA, 2023).

O discente Thiago Henrique Gonçalves Diniz, que atuou como membro da Diretoria de *Marketing* da A.A.A.E.P-Improdutiva em 2018, compartilhou algumas informações sobre as reuniões realizadas pela Atlética.

As reuniões gerais da atlética ocorriam mensalmente, de preferência em formato presencial. Além disso, uma semana antes de eventos importantes, eram realizadas para compartilhar o progresso de cada área e, uma semana após o evento, para fornecer feedback e prestação de contas. Adicionalmente, reuniões específicas eram agendadas com cada área, adaptando-se às necessidades individuais, tanto em termos de período quanto de formato (DINIZ, 2023).

O autor também teve a oportunidade de ouvir a Engenheira Eduarda Araújo Neves, uma ex-aluna do curso de Engenharia de Produção, que desempenhou um papel ativo na Atlética de 2016 a 2018. Durante esse período, ela ocupou cargos de destaque, como Diretora Financeira e Vice-Presidente.

Diferente de que muitos pensam, a atlética não é só festa, não é só farra, dentro dela é preciso aprender a tomar decisão, a liderar equipe, a aplicar o que aprendemos durante o curso. Eu costumo afirmar que a Atlética é o primeiro passo para o desenvolvimento do aluno, pois dentro dela envolvemo-nos em reuniões estratégicas, estabelecemos um valioso networking com outros membros da faculdade e adquirimos competências para lidar com fornecedores e enfrentar desafios cotidianos (NEVES, 2013).

Com base nas entrevistas acima relatadas foi possível obter uma visão mais ampla e fundamentada sobre a forma de trabalho e gestão da Atlética, contribuindo para uma análise mais embasada e recomendações mais sólidas para o projeto.

Como por exemplo, o depoimento da discente Heloísa Gonçalves dos Santos, refere-se à sua experiência como Diretora Esportiva e Vice-Presidente. Ela descreve a importância de realizar reuniões periódicas com as diferentes áreas da associação para gerenciar recursos, definir estratégias e promover o engajamento dos atletas. No entanto, ela ressalta a falta de formalidade nas reuniões, evidenciando a ausência de atas. Apesar disso, Heloísa destaca que a gestão, embora informal, teve um papel fundamental na organização, ressaltando a necessidade de planejamento prévio, adaptabilidade e uma visão estratégica para alcançar resultados positivos.

Já o depoimento da Engenheira Eduarda Araújo Neves mostra que a participação na Atlética vai além das festas e eventos sociais, envolvendo a oportunidade de desenvolver habilidades essenciais para a vida profissional. Ela ressalta a importância de aprender a tomar

decisões, liderar equipes e aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Engenharia. Além disso, ela destaca que a Atlética oferece a chance de participar de reuniões estratégicas, estabelecer um networking valioso com outros membros da faculdade e adquirir competências para lidar com fornecedores e enfrentar desafios cotidianos. O depoimento de Eduarda reforça que a atlética é um importante passo para o crescimento e desenvolvimento dos alunos, proporcionando uma experiência enriquecedora que vai além das atividades festivas.

## **PROBLEMAS SECUNDÁRIOS**

Após a análise feita no tópico anterior, verificou-se que a gestão da Improdutiva é conduzida de maneira informal, o que pode prejudicar seu desempenho. Desse modo, é essencial abordar essa questão como um ponto de melhoria a ser considerado com atenção.

Após a implementação da melhoria mencionada, é benéfico estabelecer metas claras para os membros da gestão da Improdutiva. Essa ação auxilia no direcionamento dos esforços e possibilita avaliar o progresso ao longo do tempo.

Outro ponto de melhoria essencial é deixar claro qual o propósito específico da Improdutiva, isso pode ser apresentado na forma de missão, visão e valores. Assim, mesmo que alguns membros saiam da Atlética, ela continuará existindo e buscando os objetivos.

Por fim, outro ponto de melhoria sugerido é investir na realização de cursos de gestão, pois isso proporcionaria um grande impacto na formação da equipe gestora da Improdutiva, visto que, conforme relatado pelos membros a Improdutiva, percebe-se que há uma lacuna de conhecimento e habilidades em áreas-chave da gestão. Ao oferecer cursos de gestão, a Improdutiva pode capacitar seus membros a lidar, de forma mais eficiente, com questões como liderança, planejamento estratégico, tomada de decisões e resolução de problemas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como propósito estudar a Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás – Improdutiva quanto ao seu processo de gestão. A proposta de estudo se deu por ser um tema que faz parte da rotina dos alunos e traz diversos benefícios pessoais, profissionais e sociais.

Graças a esse trabalho foi possível realizar uma análise documental do Estatuto e verificar, na prática, o funcionamento da A.A.A.E.P. – UFG, como ela se organiza internamente, como são estabelecidas diretrizes tanto nas atividades esportivas e sociais quanto nas atribuições financeiras e burocráticas. Dessa forma, foi apresentado o organograma da Atlética, que se divide em Diretoria Executiva e Diretoria Tática, bem como as atribuições de cada diretoria, estabelecidas pelo Estatuto institucional.

A fim de compreender como se dão os aspectos empresariais, foi mister apresentar a revisão literária, abordando as teorias da administração, os modelos de gestão e, intermediado pelos processos metodológicos, pôde-se conferir se na Atlética Improdutiva as teorias administrativas e gerenciais estão sendo aplicadas e de que maneira.

Constatou-se, por meio deste estudo, que a Atlética Improdutiva não possui, de forma declarada, missão e visão organizacional. Neste sentido, entende-se que é de suma importância, declarar publicamente e criar uma cultura de seguir esses princípios já que são eles que norteiam ou devem nortear todo o processo de gestão e sua organização, nos planejamentos estratégicos e nas tomadas de decisão.

Durante a análise, identificou-se outra questão que requer aprimoramento: a lacuna no registro dos *benchmarkings*. É imprescindível dar atenção a esse problema, uma vez que a ausência de registros compromete a capacidade de avaliar o desempenho em relação a referências externas e dificulta a identificação de oportunidades de aprimoramento. Ressalta-se que o registro consistente dos *benchmarkings* é essencial para embasar decisões estratégicas e garantir que a Improdutiva esteja alinhada com as melhores práticas e padrões do mercado.

Também foi identificado como um ponto passível de melhoria reparar ausência de registros das reuniões estratégicas. Essa questão deve ser tratada de forma prioritária, uma vez que a falta de registros compromete a capacidade de acompanhar e documentar as discussões, decisões e ações estratégicas da Improdutiva. Ressalta-se que o registro consistente das reuniões é essencial para garantir a transparência, a continuidade do conhecimento e a possibilidade de avaliar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Além disso, tais registros servem como uma fonte de referência para futuras análises e para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes. Portanto, é fundamental implementar um sistema adequado de registro das reuniões, assegurando que todas as informações relevantes sejam documentadas de maneira clara e acessível para toda a equipe envolvida.

Longe de pretender esgotar o assunto, entende-se que o trabalho contribuiu sobremaneira para a análise e compreensão sobre o funcionamento de uma Atlética Acadêmica. Por fim, planeja-se, no futuro, a realização de um estudo aprofundado sobre um modelo de gestão para Associações Atléticas Acadêmicas, assim como a elaboração de um guia de ferramentas de gestão que podem ser utilizadas por estas.

## REFERÊNCIAS

ABEPRO. Portal ABEPRO, s.d. 2022. **A Profissão da Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/profissao/>. Acesso em 05 jul. 2022.

ABNT. NBR ISO 9000: **Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulários**.

Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA IMPRODUTIVA. **Estatuto da Associação Atlética Acadêmica de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás (UFG) – A.A.A.E.P.-UFG**. 2018.

BRASIL. **Decreto n.º 80.228, de 25 de agosto de 1977**. Normas Gerais sobre Desportos. Publicação Original. Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80228-25-agosto-1977-429375-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 17 jul. 2022.

CAMP, Robert. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Rafael. **Meritocracia: o que é e como praticar de maneira inovadora?** Edools, 10 jul. 2018. Disponível em: <https://www.edools.com/meritocracia/>. Acesso em: 19 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. Empreendedorismo e viabilização de novas empresas: uma guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CONCEIÇÃO, Josivan Mesquita. **5 formas de construir uma gestão democrática na sua empresa**. 2023. Disponível em: <https://www.plantareducacao.com.br/gestao-democratica/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

CRUZ, Juliana Machado. **Teorias da Administração**. 2016. Disponível em: [https://www.infoescola.com/administracao\\_/teorias-da-administracao/](https://www.infoescola.com/administracao_/teorias-da-administracao/). Acesso em 09 jul. 2022.

DINIZ, Thiago Henrique Gonçalves. **Entrevista 3**. [junho. 2023]. Entrevistador: José Cardoso da Silva Neto. Aparecida de Goiânia, 2023.

DURAND, Maria Rita Loureiro. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo da FGV/EAESP) - FGV/EAESP, [S. l.], 2009. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnncnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2023.

FARO. Faro Educação., s.d.. 2021. **Atlética universitária: uma prática que pode auxiliar sua formação**. Disponível em: <https://faro.edu.br/blog/atletica-universitaria-uma-pratica-que-pode-auxiliar-sua-formacao/>. Acesso em 05 jul. 2022.

FCT. Engenharia de Produção, 2020a. **Engenharia de Produção tem nota máxima no Enade 2019**. Disponível em: <https://www.fct.ufg.br/n/134862-engenharia-de-producao-tem-nota-maxima-no-enade-2019>. Acesso em 09 jul. 2022.

FCT. Engenharia de Produção, 2020b. **O Curso de Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://engprod.fct.ufg.br/p/16468-o-curso-de-engenharia-de-producao>. Acesso em 09 jul. 2022.

FORNO, Ana Julia Dal. **Aplicação e análise das ferramentas *benchmarking* enxuto e mapeamento do fluxo de valor: estudo de caso em três empresas catarinenses**. Florianópolis: UFSC, 2008. 144 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200 p.

GONÇALVES, Heloísa. **Entrevista I**. [junho. 2023]. Entrevistador: José Cardoso da Silva Neto. Aparecida de Goiânia, 2023.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. **Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences**. Journal of International Business Studies, p. 265-284., Second Quarter, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. Scielo Brasil, 30 mar. 2009. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>. Disponível em: [scielo.br/j/rac/a/tnfqTNzWgJ6syb7DG6xmD9d/?lang=pt#](https://scielo.br/j/rac/a/tnfqTNzWgJ6syb7DG6xmD9d/?lang=pt#). Acesso em: 17 jul. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de *marketing*: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONARDO, Bruno. **Razões para o Fim Essencial da Gestão Autoritária**. 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/raz%C3%B5es-para-o-fim-essencial-da-gest%C3%A3o-autorit%C3%A1ria-bruno-leonardo/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018. ISSN:2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico.

MARQUES, Marcus. **O Que é uma Gestão Democrática?**. 2023. Disponível em: <https://www.marcusmarques.com.br/o-que-e-uma-gestao-democratica/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MEC. e-MEC, 2022. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior**. Cadastro e-MEC. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

MENDES, Fernanda Maria Pereira et al. **Módulo 3: a utilização de ferramentas gerenciais e tecnológicas nas ouvidorias públicas (curso gestão em ouvidoria)**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3148>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MOTA, M.; ASSIS, S. DE. **Implementação da Gestão por Processos em uma Empresa de Desenvolvimento de Sistemas**. I Encontro Interestadual de Engenharia de Produção, p. 1–12, 2015.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico). **Movimento Empreenda.**, Sebrae, 2012. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.pdf). Acesso em: 17 jul. 2022.

NEVES, Eduarda Araújo. **Entrevista 4**. [junho. 2023]. Entrevistador: José Cardoso da Silva Neto. Aparecida de Goiânia, 2023.

NEVES, Marco. A. **Tudo sobre indicadores de desempenho em logística**. Revista Mundo Logística. São Paulo, v.1, n.12, p.30-45, 2009.

OLIVEIRA, Guilherme César de. **Gestão organizacional nas Atléticas: um estudo sobre gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**. 2016. 69 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/13959>. Acesso em: 31 jul. 2022.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Definição de Missão de um Empresa: Por Que Ela é Tão Importante?**. Gen. Negócios & Gestão, 25 mar. 2020. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/definicao-missao-de-uma-empresa/>. Acesso em: 17 jul. 2022.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Porter, M.E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, NY: Free Press.

RIBEIRO, G. M.; MARIN, E. C. **Universidades públicas e as políticas de esporte e lazer**. Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer, v. 15, n. 3, 2012.

ROSA, Nalbert. **Atlética universitária e sua ajuda na formação do estudante**. Mettzer, 5 dez. 2022. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/atletica/>. Acesso em: 28 jun. 2023.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, Laura Luiza. **Entrevista II**. [junho. 2023]. Entrevistador: José Cardoso da Silva Neto. Aparecida de Goiânia, 2023.

SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Relatório Síntese de área –**



**Engenharia de Produção.** Brasília, 2020. Disponível em:  
[https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/enade/relatorio\\_sintese/2019/Enade\\_2019\\_Relatorios\\_Sintese\\_Area\\_Engenharia\\_de\\_Producao.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/relatorio_sintese/2019/Enade_2019_Relatorios_Sintese_Area_Engenharia_de_Producao.pdf). Acesso em: 31 jul. 2022.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Ivan. **Gestão participativa: o que é, como aplicar e benefícios.** Rockcontent, 28 abr. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-participativa/>. Acesso em: 6 jul. 2023.

UFG. Engenharia de Produção, 2019. *Campus* Aparecida de Goiânia. Disponível em:  
<https://www.ufg.br/p/27463-campus-aparecida-de-goiania>. Acesso em 31 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. eed. Porto Alegre: Bookman, 2002./view/178. Acesso em: 17 set. 2021.