

## AVALIAÇÃO DE OPERAÇÕES E CLIENTES INTERNOS DE DETERMINADO NEGÓCIO ESPORTIVO

EVERTON, *Adriana Nunes da Fonseca*<sup>1</sup>; BRITO, *Diogo de Freitas*<sup>2,3,4</sup>; BARRETO, *Ana Cristina Lopes y Glória*<sup>2</sup>; BRASIL, *Roxana Macedo*<sup>5</sup>; CARVALHO JUNIOR, *Sergio*<sup>6</sup>; JUNIOR, *Homero da Silva Nahum*<sup>2,7</sup>

### Resumo

O objetivo desse estudo foi avaliar as operações e os clientes internos de uma escola de futebol em Natal (RN). A Organização possuía 33 Clientes Internos, distribuídos em oito Departamentos. O processo empregou o *Balanced ScoreCard* para eficiência operacional e qualidade do serviço, a Matriz de Serviço Interno para os fluxos de entrega de valor, e o Retorno sobre Investimento (ROI) sobre um treinamento de comunicação. A estimativa de Eficiência Operacional Global  $\approx 69,01\%$ , havendo concentração de atritos com o Departamento Esportivo, o que demandaria tempo à pacificação, conforme revelado pelo  $ROI_{Ano1} = -10,00\%$ ,  $ROI_{Ano2} = 25,00\%$  e  $ROI_{Ano3} = 65,75\%$ . Entretanto, um Treinador de Goleiro e o Coordenador de Marketing conquistaram, respectivamente,  $ROI = 60,00\%$  e  $ROI = 45,00\%$ . Então, concluiu-se que a avaliação proposta foi satisfatoriamente alcançada, favorecendo a projeção trienal de retorno.

**Palavras-chave:** Planejamento. Eficiência. Administração. Economia. Gerenciamento.

### Abstract

The objective of this study was to evaluate the operations and internal clients of a soccer school in Natal (RN). The organization had 33 internal clients, distributed across eight departments. The process employed the *Balanced Scorecard* for operational efficiency and service quality, the *Internal Service Matrix* for value delivery flows, and the *Return on Investment (ROI)* on communication training. The estimate of Overall Operational Efficiency  $\approx 69.01\%$ , with a concentration of friction with the Sports Department, which would require time to resolve, as revealed by  $ROI_{Year1} = -10.00\%$ ,  $ROI_{Year2} = 25.00\%$ , and  $ROI_{Year3} = 65.75\%$ . However, a Goalkeeper Coach and the Marketing Coordinator achieved  $ROI = 60.00\%$  and  $ROI = 45.00\%$ , respectively. Therefore, it was concluded that the proposed evaluation was satisfactorily achieved, favouring the three-year return projection.

**Keywords:** Planning. Efficiency. Administration. Economics. Management.

<sup>1</sup> Profissional de Educação Física da Adriana Nunes Consultoria de Corrida;

<sup>2</sup> Docentes do Curso de Educação Física do Centro Universitário Celso Lisboa;

<sup>3</sup> Docente do Curso de Gestão Desportiva e do Lazer do Centro Universitário Celso Lisboa;

<sup>4</sup> Consultor Iceberg Business Academy;

<sup>5</sup> Docente Ph.D. em Educação Física;

<sup>6</sup> Pesquisador convidado Biodesa;

<sup>7</sup> Docente da Escola de Saúde da Universidade Cândido Mendes.

## Introdução

O cenário de negócios se caracterizaria por requisitar significativos diferenciais competitivos consistentes, o que potencializaria a percepção de valor agregado, fidelização de clientes externos e ampliação da participação no mercado, assim como o desenvolvimento de mercado e serviços. Entretanto, isso passaria compulsoriamente pela retenção de talentos e satisfação dos Clientes Internos, parâmetros influenciados pela comunicação, cultura e modelo organizacionais. Essas múltiplas camadas requisitariam acompanhamento contínuo e avaliação periódica das operações internas (Martins, 2006).

Imperativo, salientar que a efetivação das operações dependeria das competências técnicas, sociais e humanas (Carbone, Brandão e Leite, 2005), portanto, essas definiriam o plano geométrico de sustentação operacional do planejamento estratégico, determinando a competência departamental (Le Boterf, 1999; Engelman *et al.*, 2016; Lima, Mendes e Santos, 2020), porque, em última análise, teriam por consequência os resultados obtidos. Se assim o seria, então, a avaliação organizacional necessitaria estabelecer objetivos, indicadores, ferramentas e métodos adequados ao diagnóstico, e, subsequentemente, planejar a implementação de ações apropriadas ao desenvolvimento da Visão e do Propósito organizacionais (Brandão *et al.*, 2008).

Entretanto, o aspecto sensível residiria na consideração pragmática da fronteira entre os interesses organizacionais e dos Clientes Internos, os quais não necessariamente seriam convergentes ou mesmo complementares (Kramer e Faria, 2007; Dutra, 2016), mas, sempre interdependentes (Chiavenato, Chiavenato e Bazzola, 2025). Logo, fundamental seria a estruturação de comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e treinamento para elevar a satisfação e desafiar o exercício laboral nas potencialidades inerentes (Dutra, 2016; Soares *et al.*, 2020; Miranda *et al.*, 2024), o que tenderia a reduzir a rotatividade (Araújo e Mendes, 2018; Travassos, 2019; Borrego, 2020). Isso demandaria convergência espaço-temporal, ou seja, investimento financeiro, de tempo, planejamento, humano e conhecimento em razão do organograma (Lazzaretti e Godoi, 2012; Caroli, 2018; Las Casas e Las Casas, 2019; Silva e Amaral, 2021; Chiavenato, Chiavenato e Bazzola, 2025) para identificar disfunções de operação e supervisão, e inadequações na associação Capital Humano e cargos (Janissek-Muniz, Freitas e Lesca, 2007; Darias *et al.*, 2010; Gil, 2014; Miranda *et al.*, 2024; Blanco Encinosa, 2025). Com base no exposto, o estudo objetivou avaliar as operações e os clientes internos de uma escola de futebol.

## Metodologia

Empregou-se o estafe de uma escola de futebol estabelecida em Natal (RN) há seis anos, totalizando 33 pessoas distribuídas pelos departamentos: Diretoria (dois indivíduos), Marketing, Comunicação, Tecnologia da Informação (TI), Secretaria e Financeiro (dois funcionários + um Coordenador, cada), Infraestrutura (seis clientes internos + um Coordenador) e Esportivo (cinco treinadores e três treinadores de goleiro + um Coordenador).

O processo de avaliação empregou 1) *Balanced ScoreCard* (BSC) para eficiência operacional e qualidade do serviço (Kaplan e Norton, 1996; Silva, 2003; Silva *et al.*, 2025); 2) Matriz de Serviço Interno (*Internal Customer Mapping* - MSI) para mapear os fluxos de entrega de valor, o que possibilitaria reduzir os atritos internos pela melhora nos cruzamentos (ou interseções) funcionais (Roman *et al.*, 2014; Santos, 2015; Daehn e Bianchi, 2020); e 3) análise do Retorno sobre Investimento (*Return on Investment* - ROI) em treinamentos, mesmo na ciência da dificuldade de isolamento do impacto desses sobre os resultados financeiros (Massi, 2015; Lopes, Alves e Nakata, 2016; Salomão *et al.*, 2025). Considerando, o período de 12 meses entre a identificação de problemas e os investimentos, e a realização da avaliação.

## Resultados e Discussão

A Eficiência Operacional estimada pela BSC consideraria a ponderação dos resultados pelo emprego de pesos, conforme o fenômeno estudado (Tabela 1). Todavia, isso não seria regra pétrea, podendo Perspectivas e Indicadores terem importâncias de mesma magnitude, nesse caso a Eficiência Operacional Global seria obtida média aritmética simples (Kaplan e Norton, 1996). A norma estabeleceria que a Eficiência seria a razão entre Resultado e Meta, porém quando essa for de máximo, a estimativa seria invertida (Dias Junior, 2008), tal como realizado para Processos Internos. Em Aprendizado, o Resultado superou a Meta, então, comumente considerado seria o limite de 100,00%, porque, ultrapassá-lo não elevaria o índice final (Silva, 2003).

A contribuição de cada Perspectiva foi estimada pelo produto de Eficiência e Peso, resultando em Financeira =  $52,00\% \cdot 25,00\% \approx 13,00\%$ , Clientes Internos  $\approx 30,63\%$ , Processo Internos  $\approx 15,38\%$  e Aprendizado  $\approx 10,00\%$ , cujo o somatório revelou a Eficiência Operacional Global  $\approx 69,01\%$ , que seria o valor conquistado da meta estabelecida no

planejamento estratégico. O resultado detentor de maior relevância residiria no capital humano, porque, refletiu a qualidade percebida pelos Clientes Internos, 3,60 pontos (de 5,00 pontos) indicaria possibilidade de rotatividade, ou seja, tendência de comunicação de demissão, especialmente, daqueles profissionais detentores de experiência e habilidades (técnica, social e humana) elevadas (Marqueze e Moreno, 2005; Gondim *et al.*, 2018; Pereira *et al.*, 2023; Franco, 2024). Por consequência, o risco de impactos negativos em Processos Internos e Financeira se potencializaria (Santana, 2012; Reis, 2021; Pinto, Lima e Leme, 2023; Sales, 2024; Ferreira, 2024; Murari, Nunes e Queiroz, 2025).

**Tabela 1:** Estimativa da Eficiência Operacional (%) por BSC.

Perspectiva	Indicador	Meta	Resultado	Eficiência	Peso, %
Financeira	Redução de custos operacionais, %	-5,00	-2,60	$\frac{-2,60}{-5,00} \approx 52,00$	25,00
Clientes Internos	Média de satisfação, escala 1-5	$\geq 4,00$	3,50	$\frac{3,50}{4,00} \approx 87,50$	35,00
Processos Internos	Média de tempo de resposta, dias	$\leq 2,00$	2,60	$\frac{2,00}{2,60} \approx 76,92$	20,00
Aprendizado	Participação em treinamento, %	$\geq 80,00$	85,00	$\frac{85,00}{80,00} \approx 106,25$ $\approx 100,00$	10,00

**Fonte:** Os Autores (2026).

A MSI (Tabela 2) revelou que os atritos existentes eram majoritariamente direcionados ao Departamento Esportivo (85,71%; seis ocorrências), no qual residiria a essência do negócio, portanto, imperativa seria a correção, atenuando 1) o impacto negativo na percepção de valor agregado pelos clientes externos (Faria, 1983; Selig, 1993; Cunha, Pereira e Neves, 2015), e 2) a avaliação de baixa qualidade pelos clientes internos (Eleutério e Souza, 2002; Simões, 2010), especialmente treinadores. Do contrário, a primeira comprometeria o posicionamento de mercado, enquanto a segunda reduziria a eficiência operacional (Sales, 2024; Ferreira, 2024; Murari, Nunes e Queiroz, 2025).

Os atritos e as respectivas consequências poderiam ser resolvidos ou, pelo menos, amortecidos com a celebração individual de Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement* – SLA), documento formal entre os departamentos explicitando: nível de serviço esperado, atribuições, métricas de desempenho e possibilidade penalidades por ausência de conformidade (Romano, 2003; Abreu e Lock, 2007; Janssen e Joha, 2008; Lucio, 2011; Richter e Brühl, 2017; Guimarães e Tramarico, 2025; Lima *et al.*, 2025). Assim, idealmente,

SLA internos favoreceriam a redução de consequências indesejadas por lançarem luz sobre os fluxos de valor, criando disciplina e previsibilidade nas funções cruzadas, sobretudo em ambientes dinâmicos com decisões, caracteristicamente, descentralizadas (Alves, 2000; Lousada e Valentim, 2011; Monego *et al.*, 2021; Britto *et al.*, 2023; Dias *et al.*, 2025). Então, a convergência ao planejamento estratégico poderia ser obtida com ações com as exemplificadas na Tabela 3.

**Tabela 2:** Mapeamento de Atritos Internos pela MSI.

Departamento fornecedor	Cliente interno	Entrega de valor	Atrito
Marketing → Esportivo	Campanhas de divulgação	Materiais atrasados	Comunicação deficiente
Comunicação → Esportivo	Divulgação de resultados e eventos	Falta de padronização	Retrabalho
TI → Esportivo	Sistemas de análise de desempenho	Relatórios inconsistentes	Falta de integração
Secretaria → Esportivo	Gestão de inscrições e documentos	Demora em repasses	Processos manuais
Infraestrutura → Esportivo	Manutenção de quadras	Quadras indisponíveis	Planejamento falho
Diretoria → Esportivo	Diretrizes estratégicas	Orientações pouco claras	Falta de alinhamento
TI → Secretaria	Sistema de inscrições	Suporte lento	Falta de SLA

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 3:** Exemplos de SLA à Redução dos Atritos Mapeados.

Departamento fornecedor	SLA	Indicador
Marketing → Esportivo	Materiais de divulgação entregues até cinco dias antes do evento	Entregas no prazo, %
Comunicação → Esportivo	Elaboração e uso de modelos para resultados e eventos	Entregas padronizadas, %
TI → Esportivo	Pelo menos, 90,00% de relatórios consistentes.	Relatórios consistentes, %
Secretaria → Esportivo	Inscrições processadas em até 24h00	Média de tempo de processamento
Infraestrutura → Esportivo	Manutenção preventiva concluída em até três dias antes de treinos	Quadras disponíveis em tempo, %
Diretoria → Esportivo	Comunicação das diretrizes estratégicas com antecedência mínima de 30 dias	Decisões comunicadas em tempo, %
TI → Secretaria	Resolução do problema em 60 min, no máximo	Soluções no prazo, %

Fonte: Os Autores (2026).

O MSI indicou que os conflitos internos poderiam ser ocasionados por falhas na comunicação entre os Departamentos, assim como, no interior de cada um deles, o que demandaria ajustes na interseção das habilidades técnicas e sociais dos Clientes Internos, independentemente de cargo ou função. Com esse norte, desenvolvido foi o treinamento de comunicação interna com participação de 20 pessoas ao custo de R\$ 40.000,00, realizado somente no Ano 1 (Tabela 4). Lugar comum seria a dependência de operações, processos e melhoramentos contínuos do reconhecimento, verificação e mensuração de custos, o que envolveria, também, fatores improdutivos como sobreposições de salário ou consumo, espera, ociosidade, absenteísmo, acidentes de trabalho e retrabalhos, dentre outros, os quais não raramente comprometeriam a operação adequada do negócio (Silva e Severiano Filho, 2011; Rothe e Deus, 2012; Mello, Bandeira e Brandalise, 2017; Silva, 2020).

**Tabela 4:** Projeção Anual do ROI em Treinamento.

<b>Parâmetros, R\$</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Redução do Retrabalho	18.000,00	22.500,00	27.300,00
Aumento da Satisfação Interna, Escala 1-5	0,40	0,40	0,30
Retenção de Talento	10.000,00	14.800,00	23.600,00
Ganho de Eficiência	8.000,00	12.700,00	15.400,00
Benefício Total	36.000,00	50.000,00	66.300,00
Investimento em Treinamento		40.000,00	
ROI, %	-10,00%	25,00%	65,75%

Fonte: Os Autores (2026).

A contemporaneidade, caracterizada por maiores complexidade e dinâmica, simultaneamente, às mitigações de segurança e previsibilidade, imporia às Organizações a necessidade de reter os Clientes Internos mais competentes ou experientes, o que demandaria trabalhos desafiadores e o reconhecimento das pessoas e dos respectivos valores. Isso transmutaria a percepção de Recursos Humanos para Capital Humano, ou seja, o Cliente Interno seria investimento e não despesa, por consequência, a satisfação no trabalho tenderia a se elevar, reduzindo os custos e o tempo despendido com indenizações trabalhistas e processos de seleção e treinamento. Essa mitigação da rotatividade contribuiria para o Ganho de Eficiência operacional, tendendo a elevar a percepção de valor pelo cliente externo e favorecer respostas céleres (Sampaio *et al.*, 2016; Negrão, 2019; Chantre, 2024; Ribeiro, 2024). Todo o cenário apresentaria resultado negativo no Ano 1, porque os resultados do Treinamento requisitariam mudanças da cultura organizacional,

essas substancializadas em maior retenção, menos retrabalho e melhoria contínua, conforme a projeção demonstrou para o Ano 2. A consequência no Ano 3 seria, possivelmente, consolidação do impacto do Treinamento, operações melhoradas e maior satisfação do Cliente Interno (Tabela 4).

O entendimento amplo dos gargalos apresentados na Organização seria necessário, porém, não suficientes, pois a Visão, os Princípios e Valores da instituição se consolidariam nos domínios operacional e tático, então avaliou-se um Treinador de Goleiro - TG (*front office*, Cliente Interno com contato direto com o público; nível operacional) e o Coordenador de Marketing – CM (*back office*, Cliente Interno com contato direto com o público, nível tático), porém impondo igualdade entre os Pesos. O TG apresentou, mantendo invariáveis as perspectivas e os indicadores (Tabela 5), melhores resultados em todos os critérios, cujas as notas eram: Financeira = 2,00; Clientes Internos = 2,00; Processos Internos = 2,00; e Aprendizado = 3,00, culminando em  $\bar{\mu}_{Pontuação} = 2,25$ , ou seja, no condizente à Eficiência Operacional e Qualidade do Serviço, a evolução foi de 1,75 pontos (77,78%). Isso se refletiu na redução de atritos (Tabela 6), os quais anteriormente eram: Esportivo = 5 (Cumprimento  $\approx 61,00\%$ ), Comunicação = 4 (Cumprimento  $\approx 65,00\%$ ) e Secretaria = 5 (Cumprimento  $\approx 40,00\%$ ), resultando em  $\bar{\mu}_{Atrito} = 4,67$  e  $\bar{\mu}_{Cumprimento} = 55,33$ . Consequentemente, o Índice de Colaboração era demasiadamente baixo, 50,67 pontos (= 55,53 – 4,67), especialmente, considerando que o mínimo esperado pela escola esportiva era 80,00 pontos.

**Tabela 5:** Resultados BSC do Treinador de Goleiros com Nota (1-5).

Perspectiva	Indicador	Meta	Resultado	Nota
Financeira	Uso racional de materiais	$\leq$ orçamento	< orçamento	4
Clientes Internos	Satisfação departamental	$\geq 4,00$	3,80	3
Processos Internos	Treinos concluídos no prazo	$\geq 90,00\%$	85,00%	4
Aprendizado	Participação em cursos	$\geq 80,00\%$	100,00%	5
<b>Média de Pontuação</b>				4,00

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 6:** Resultados MSI do Treinador de Goleiros.

Cliente interno	Entrega esperada	Cumprimento, %	Atrito
Esportivo (coordenador)	Relatórios de desempenho dos goleiros	80,00	2
Comunicação	Dados para divulgação de resultados	82,50	2
Secretaria	Registro de presença dos jogadores	90,00	1
<b>Índice de Colaboração</b>	82,50 (= 84,17 - 1,67)	84,17	1,67

Fonte: Os Autores (2026).

Como consequência, a diferença de 31,83 pontos (evolução  $\approx 62,82\%$ ) poderia refletir falhas organizacionais relacionadas à 1) liderança média (Coordenação), particularmente no tocante à ineficácia laboral ou comprometimento fluído, portanto, inadequação na seleção ou preparação para o cargo; ou 2) integração entre esforços e capital humano, o que indicaria ausência ou fragilidade na sistematização de operações ou comunicação omnidirecional conflituosa ou ruidosa (Tidd e Bessant, 2015; Saldanha e Cruz, 2022; Campos, Rueda e Valentini, 2023; Bearare, 2025). Essas conjecturas se alicerçariam, também, no Índice de Confiabilidade, o qual após o treinamento se manifestou em 86,25% (Tabela 7), superando, significativamente, o valor inicial de 63,00%. Em última análise, o TG conquistou resultados positivos, proporcionando ganhos relevantes e pragmáticos ao negócio, conforme expresso pelo ROI em Treinamento = 60,00% (Tabela 8), logo, o investimento favoreceu retornos.

**Tabela 7:** Resultados SLA do Treinador de Goleiros.

SLA	Meta, %	Resultado, %
Relatórios semanais	100,00	82,50
Treinos iniciados no horário	100,00	90,00
<b>Índice de Confiabilidade</b>		<b>86,25</b>

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 8:** Resultados do ROI em Treinamento do Treinador de Goleiros.

Parâmetros, R\$	Ano 1
Redução de erros técnicos	1.200,00
Tempo economizado em treinos	1.000,00
Melhoria da satisfação do Cliente Externo	1.000,00
Benefício Total	3.200,00
Custo por Funcionário	2.000,00
ROI, %	60,00%

Fonte: Os Autores (2026).

Com relação ao CM (Tabela 9), as melhores foram discretas, dado que as notas nas perspectivas Financeira e Processos Internos não sofreram alteração, enquanto Clientes Internos = 2,00 e Aprendizado = 3,00, resultando em  $\bar{\mu}_{Pontuação} = 2,25$ , ou seja, no domínio do BSC a evolução foi de 0,50 ponto (22,22%). Isso possibilitou a redução de uma unidade na ocorrência de atritos, valor similar à melhoria em cada critério considerado, permanecendo elevado (Tabela 10) e mantendo o Índice de Colaboração abaixo do ponto de corte. Destacou-se o Índice de Confiabilidade = 80,00% (Tabela 11), particularmente, porque o fluxo Marketing  $\rightarrow$  Diretoria foi priorizado, já que a diferença de 20,00% entre

Resultados (Antes = 70,00%) foi o quádruplo daquela correspondente ao Marketing → Esportivo (Antes = 65,00%), o que poderia indicar a escolha pela hierarquia em detrimento da funcionalidade operacional. O ROI em Treinamento = 40,00% (Tabela 12), a princípio, reforçaria a ideia de adequação de investimento, todavia, a economia de R\$ 800,00 anuais conquistada na melhor integração com o Departamento Comunicação indicaria fragilidade na análise, reforçada pela baixo ganho de eficiência de campanhas.

**Tabela 9:** Resultados BSC do Coordenador de Marketing com Nota (1-5).

Perspectiva	Indicador	Meta	Resultado	Nota
Financeira	Cumprimento de orçamento de campanhas	≤ orçamento	> 18,00%	2
Clientes internos	Satisfação departamental	≥ 4,00	3,20	3
Processos internos	Campanhas entregues no prazo, %	≥ 90,00%	72,00%	2
Aprendizado	Participação em cursos	≥ 80,00%	75,00%	4
<b>Média de Pontuação</b>				<b>2,75</b>

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 10:** Resultados MSI do Coordenador de Marketing.

Cliente interno	Entrega esperada	Cumprimento, %	Atrito
Esportivo	Materiais de divulgação	70,00	4
Comunicação	Coordenação de campanhas	76,00	4
Diretoria	Relatórios de impacto	90,00	2
<b>Índice de Colaboração</b>		75,33 (= 78,67 - 3,33)	3,33

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 11:** Resultados SLA do Coordenador de Marketing.

SLA	Meta, %	Resultado, %
Entrega de materiais com cinco dias de antecedência	100,00	70,00
Relatórios mensais de campanhas	100,00	90,00
<b>Índice de Confiabilidade</b>		<b>80,00</b>

Fonte: Os Autores (2026).

**Tabela 12:** Resultados do ROI em Treinamento do Coordenador de Marketing.

Parâmetros, R\$	Ano 1
Redução de Retrabalho	1.100,00
Melhoria na integração com Comunicação	800,00
Ganho em eficiência de campanhas	1.000,00
Benefício Total	2.900,00
Custo por Funcionário	2.000,00
ROI, %	45,00%

Fonte: Os Autores (2026).

Essa circunstância do CM reforçaria as observações anteriores e destacaria a necessidade de revisão dos critérios de seleção de indivíduos-chave, esses centrados em habilidades técnicas e sociais. No domínio das primeiras, para além do conhecimento específico, requisito seria 1) deter conhecimento técnico inerente aos demais departamentos, particularmente, o Esportivo, porque, permitiria compreender e solucionar as demandas, desenvolvendo tecnologia específica; 2) adquirir capacidade de coleta sistematizada de dados e informações, o que atenuaria possíveis problemas de comunicação entre departamentos e clientes internos; e 3) estruturar a obtenção de recursos, na hipótese de estrutura inadequada às demandas inerentes. No domínio das habilidades sociais, a potencialização das conexões interpessoais e construção de rede de relacionamento poderiam potencializar os resultados positivos, especialmente pela maior capacidade de fornecer incentivos à equipe. A coadunação proposta atenuaria ou eliminaria possíveis resistências e favoreceria o fornecimento de dados, informações, materiais aos clientes internos pertinentes (Tidd e Bessant, 2015; Donha e Guimarães, 2017; Sugahara, Jannuzzi e Falsarella, 2018; Carvalho, 2020; Ferri, 2024).

Esses aspectos teriam por fundações o 1) comprometimento do CM (Lizote e Verdinelli; Nascimento, 2017; César e Neves, 2020; Monteiro e Lunkes, 2021), o qual dependeria do 2) envolvimento da Diretoria, assumindo riscos e compartilhando a Visão da Organização (Rosa, Teixeira e Lavarda, 2011; Maciel, Sato e Kato, 2012; Pohlmann e Ferreira, 2015; Fantinato e Garcia, 2017; Vaz *et al.*, 2021), assim como o 3) entendimento de tecnologia como o conhecimento sistematizado de determinada área do conhecimento ou atividade humana, tendo por consequência a operação de serviços, produção de bens ou alcance/realização de objetivo (por exemplo, pesquisa de satisfação de clientes). Nesse sentido, tecnologia seria resultado da ciência, aprendizado sistematizado pela teoria e prática.

### **Considerações Finais**

O estudo objetivou avaliar uma escola de futebol no condizente às operações e aos clientes internos. Os resultados permitiram pontuar a eficiência operacional em distintos domínios, identificar regiões de atrito e propor soluções, essas potencializadas pelo treinamento, cujo retorno foi sempre válido no contexto dos indivíduos, mas carente de tempo na percepção departamental. Então, concluiu-se que a avaliação proposta foi satisfatoriamente alcançada, favorecendo a projeção trienal.

Recomenda-se a avaliação da satisfação dos Clientes Internos e o clima organizacional periodicamente, o que pode influenciar a prospecção do ROI por mudanças que favoreçam lacunas de engajamento, por exemplo. Considerando que o modelo organizacional teria por base a Teoria das Relações Humanas, então a adoção da Avaliação 360° ser mais coerente, valeria comparar os resultados do estudo corrente com os desse método. A investigação sobre a determinação de objetivos mensuráveis e resultados esperados tende a enriquecer a discussão, porque a opacidade nesses implicaria no comprometimento da eficiência, favorecendo atritos.

## Referências

ABREU, VBL; LOCK, FN. O controle e o gerenciamento da rotina de trabalho na busca pela qualidade em prestação de serviços. **Revista Sociais e Humanas**, v. 20, n. especial, p. 69-82, 2007.

ALVES, G. Toyotismo como ideologia orgânica da produção capitalista. **Org & Demo**, v. 1, n. 1, p. 3-15, 2000.

ARAÚJO, Í; MENDES, D. Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 8, n. 1, p. 5-27, 2018.

BEARARE, SC. Inteligência emocional aplicada à liderança de equipes de elite: gestão humana em ambientes de alta pressão. **Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais**, v. 11, n. 1, p. 01-31, 2025.

BLANCO ENCINOSA, LJ. Organización, gestión del capital humano y perfiles de cargos basados en competencias. **Economía y Desarrollo**, v. 169, n. 2, 2025. Disponible en <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-842025000200004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-842025000200004&lng=es&nrm=iso)

BORREGO, ABP. **O desempenho adaptativo pelos recém-formados**: o papel das soft e hard skills e a moderação da autoeficácia. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2020.

BRANDÃO, HP *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRITTO, ACB *et al.* **Teoria das relações humanas**: impacto nas organizações e na gestão de recursos humanos. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual Benedito Storani. Jundiaí (SP), 2023.

CAMPOS, MI; RUEDA, FJM; VALENTINI, F. Evidências de Validade do Authentic Leadership Integrated Questionnaire para uma População Brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 28, n. 2, p. 161-171, 2023.

CARBONE, PP; BRANDÃO, HP; LEITE, JBD. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAROLI, P. **Lean inception**: como alinhar pessoas e construir o produto certo. São Paulo: Caroli, 2018.

CARVALHO, CC. **Balanced family business (BFB):** framework de balanceamento das empresas familiares. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Universidade de Fortaleza. Fortaleza (CE), 2020.

CÉSAR, LGD; NEVES, LA. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, n. especial, p. 192-205, 2020.

CHANTRE, NLC. **O impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho dos colaboradores nas organizações.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional) – Universidade Lusófona de Cabo Verde. Mindelo (Cabo Verde), 2024.

CHIAVENATO, I; CHIAVENATO, L; BAZZOLA, C. **Gestão de pessoas – o novo papel da gestão do talento humano.** São Paulo: GEN Atlas, 2025.

CUNHA, IBA; PEREIRA, FCM; NEVES, JTR. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 4, p. 107-128, 2015.

DAEHN, CM; BIANCHI, IS. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E34, p. 490-502, 2020.

DARIAS, IH *et al.* Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. **Ingeniería Industrial**, v. 31, n. 3, p. 1-10, 2010.

DIAS JUNIOR, CM. **Modelo de gerenciamento da eficiência operacional a partir da alocação de recursos em ativos intangíveis.** Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2008.

DIAS, A *et al.* **Elementos históricos da administração até os dias atuais, 2025.** Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba (Fazenda da Juta - São Paulo). São Paulo, 2025.

DONHA, RG; GUIMARÃES, MRN. Fatores organizacionais internos que facilitam ou dificultam a inovação de produtos: estudo de caso em uma empresa que utiliza a tipologia eto. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 4, p. 1379-1401, 2017.

DUTRA, JS. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: GEN Atlas, 2016.

ELEUTÉRIO, SAV; SOUZA, MCAF. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 9, n. 3, p. 53-64, 2002.

ENGELMAN, R *et al.* Capacidade absorviva: adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.

FANTINATO, SRC; GARCIA, PD. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista Espacios**, v. 38, n. 34, p. 30-43, 2017.

FARIA, Luiz Augusto Estrella. Sobre o conceito do valor agregado: uma interpretação. **Ensaio FEE**, v. 3, n. 2, p. 109-118, 1983.

FERREIRA, ALSQ. **Rotatividade e turnover nas organizações brasileiras.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Parnaíba (PI), 2024.

FERRI, AG. Inovação: como criar vantagem competitiva no modelo de negócios. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 7, p. 1-12, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10790312

FRANCO, GC. **Insatisfação e rotatividade dos funcionários no contexto das micro e pequenas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas. Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas. Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana (MG), 2024.

GIL, AC. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

GONDIM, TMM *et al.* Fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 3, n. 1, p. 116-130, 2018.

GUIMARÃES, TL; TRAMARICO, CL. Uma abordagem multicritério para a seleção de indicadores de desempenho em um centro de serviços compartilhados. **Revista Produção Online**, v. 25, n. 1, e-5374, 2025. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v25i1.5374>

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H; LESCA, H. A inteligência estratégica antecipativa e coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. **Anais...São Paulo/SP: CONTECSI**, 2007.

JANSSEN, M; JOHA, A. Emerging shared service organizations and the service oriented enterprise: critical management issues. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, Vol. 1 No. 1, pp. 35-49, 2008.

KAPLAN, RS; NORTON, DP. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston (USA): Harvard Business Press, 1996.

KRAMER, GG; FARIA, JH. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007.

LAS CASAS, AL; LAS CASAS, JL. **Marketing de serviços**: como criar valores e experiências positivas aos clientes. São Paulo: Atlas, 2019.

LAZZARETTI, K; GODOI, CK. A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação acadêmica e experiência profissional à luz da teoria do capital humano. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, n. 1, p. 159-186, 2012.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris (France): Éditions d'Organisation, 1999.

LIMA, MF; MENDES, FB; SANTOS, LL. A complementaridade entre capacidade de adaptação e capacidades dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review**, v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.

LIMA, MP *et al.* A sinergia entre a inteligência artificial e a gestão estratégica. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2025.1666>

LIZOTE, SA; VERDINELLI, MA; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LOPES, JEF; ALVES, MAS; NAKATA, LE. Roi em Treinamento: Aplicação de uma Metodologia para Mensuração. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 223-239, 2016.

LOUSADA, M; VALENTIM, MLP. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 16, n. 1, p. 147-164, 2011.

- LUCIO, LS. **Mediação de serviços**: adaptação do SLA na prestação de prestação de serviços terceirizados de limpeza e conservação. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) – Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.
- MACIEL, CO; SATO, KH; KATO, HT. Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 599-618, 2012.
- MARQUEZE, EC; MORENO, CRC. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.
- MARTINS, MA. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, v. 6, n. 10, 2006. <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>.
- MASSI, MLG. Retorno financeiro sobre o investimento em treinamento para incorporação de competência. **Revista Científica Hermes**, n. 13, p. 107-123, 2015.
- MELLO, LCBB; BANDEIRA, RAM; BRANDALISE, N. Seleção de metodologia de mensuração de retrabalho através da utilização do método AHP. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 94-106, 2017.
- MIRANDA, JA *et al.* Multicriteria decision model for employee performance evaluation. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 33–59, 2024.
- MONEGO, E *et al.* Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021.
- MONTEIRO, JJ; LUNKES, RJ. Efeitos dos controles informais e da identificação organizacional no comprometimento afetivo. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 15, n. 2, p. 71-89, 2021.
- MURARI, F; NUNES, LHC; QUEIROZ, S. Causas do turnover e seus impactos nas organizações. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 13, n. 01, 2025.
- NEGRÃO, CSM. **A influência da inteligência artificial na criação de valor nos processos de negócio das organizações**. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Lisbon School of Economic & Management. Universidade de Lisboa. Lisboa (Portugal), 2019.
- PEREIRA, ACR *et al.* **Empresas familiares e a insatisfação dos empregados**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo. Fernandópolis (SP), 2023.
- PINTO, KC; LIMA, MP; LEME, ME. **Turnover**: a rotatividade de funcionários nas empresas. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Escola Técnica Estadual - ETEC Trajano Camargo. Limeira (SP), 2023.
- POHLMANN, PM; FERREIRA, MA. Seis Sigma: dificuldades, limitações, fatores críticos de sucesso e perspectivas futuras. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 4, p. 85-99, 2015.
- REIS, LFV. **Rotatividade de pessoal e seus efeitos nas organizações**: um estudo bibliométrico. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal do Espírito Santo. Guarapari (ES), 2021.
- RIBEIRO, MAPSF. **Estudo de caso sobre práticas de gestão de recursos humanos**: a gestão de uma força de trabalho envelhecida. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia. Universidade do Porto. Porto (Portugal), 2024.
- RICHTER, PC; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017.

ROMAN, DJ *et al.* Lean service: aplicação do mapeamento do fluxo de valor em uma organização de serviços. **Revista Gestão Industrial**, v. 9, n. 4, p. 868-886, 2014.

ROMANO, M. **Gerenciamento de nível de serviço**: uma estratégia para alavancagem de negócios. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2003.

ROSA, CP; TEIXEIRA, JEC; LAVARDA, RAB. A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 621-649, 2011.

ROTHER, F; DE DEUS, AD. A utilização do Pensamento Sistêmico como apoio à análise de fatores que influenciam o desempenho de uma empresa de prestação de serviço. **Universo Acadêmico**, v. 5, n. 1, p. 59-78, 2012.

SALDANHA, CCT; CRUZ, MVG. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: evidências na administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, e83110, 2022.

SALES, ÉJ. Consequências de uma liderança tóxica: impactos organizacionais e humanos. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 88, p. 143-147, 2024.

SALOMÃO, PEA *et al.* Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: capacitação como diferencial competitivo. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2025.

SAMPAIO, AHM *et al.* **A importância da retenção de talentos nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano. Tupã (SP), 2016.

SANTANA, DA. Turnover: um estudo de conflitos internos que podem gerar um aumento na rotatividade dos funcionários de micro e pequenas empresas. **Perquirere**, v. 2, n. 9, p. 174-189, 2012.

SANTOS, JM. **A cadeia de valor sistêmica e sua utilização para implementação da estratégia nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Business Process Management) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo (RS), 2015.

SELIG, PM. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 1993.

SILVA, B; AMARAL, T. Análise da rentabilidade de clientes sob o enfoque da decisão multicritério. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 1, p. 51-73, 2021.

SILVA, A *et al.* Systematic Review Sustainability Balanced Scorecard: Systematic Literature Review. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 18, n. 6, a 324, 2025. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060324>

SILVA, LC. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

SILVA, PCP; SEVERIANO FILHO, C. Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre observação em uma sociedade de economia mista no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 499-508, 2011.

SILVA, TGE. **Lean startup**: utilização de métodos para eliminação de retrabalho em uma startup de marketing estratégico. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Uberlândia. Ituiutaba (MG), 2020.

SIMÕES, TVSJ. **O marketing interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo**. Dissertação (Mestrado

em Gestão Empresarial) – ISCTE – Business School. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa (Portugal), 2010.

SOARES, TP *et al.* Habilidades, competências e atitudes profissionais no contexto da indústria 4.0: uma revisão bibliográfica contemplando soft e hard skills. In: V Encontro de Iniciação Científica e Tecnológica, 2020, Araraquara. **Anais ... Araraquara (SP): Instituto Federal São Paulo, 2020.**

SUGAHARA, CR; JANNUZZI, CASC; FALSARELLA, OM. Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 51-66, 2018.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre (RS): Bookman, 2015.

TRAVASSOS, VDC. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra (Portugal), 2019.

VAZ, SL *et al.* Microfundamentos de (inter) ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. e18113-e18113, 2021.