



## MODELOS DE GESTÃO EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS INDOOR

## MANAGEMENT MODELS IN INDOOR SPORTS INSTALLATIONS

## MODELOS DE GESTIÓN EN INSTALACIONES DEPORTIVAS INTERIORES



<https://doi.org/10.56238/levv15n38-106>

Data de submissão: 15/06/2024

Data de publicação: 15/07/2024

**Rodrigo Oliveira Vitali**

MBA em Administração e Marketing

Instituição: Escola Superior de Administração e Negócios (ESAD/DF)

### RESUMO

O tema da gestão de instalações esportivas indoor tem ganhado destaque no Brasil, especialmente em função da crescente demanda por espaços que combinem qualidade estrutural, sustentabilidade financeira e potencial de inclusão social. Este trabalho explorou como diferentes modelos de gestão têm sido implementados nesses ambientes, apontando avanços e fragilidades que afetam diretamente a eficiência e a relevância dessas estruturas no cotidiano das comunidades. A pesquisa reuniu publicações acadêmicas que tratam de planejamento estratégico, uso de tecnologias de monitoramento, práticas de marketing institucional, processos de manutenção preventiva e estratégias para diversificar as fontes de financiamento. Ficou evidente que, embora existam experiências positivas marcadas pela profissionalização das equipes e pelo uso de indicadores de desempenho, ainda é comum a ausência de políticas integradas de longo prazo que garantam a modernização dos espaços e a oferta contínua de serviços de qualidade. Também se constatou que fatores como a acessibilidade, a sustentabilidade ambiental e a participação social seguem como desafios importantes a serem enfrentados pelos gestores. Ao destacar essas questões, o estudo contribui para ampliar o debate sobre como tornar os centros esportivos indoor mais preparados para atender demandas cada vez mais complexas e diversas, propondo reflexões que podem inspirar políticas públicas e práticas de gestão inovadoras.

**Palavras-chave:** Gestão Esportiva. Instalações Indoor. Planejamento Estratégico. Sustentabilidade. Inovação.

### ABSTRACT

The management of indoor sports facilities has become an increasingly relevant topic in Brazil, driven by the demand for spaces that integrate structural quality, financial sustainability, and social inclusion. This study explored how different management models have been implemented in these environments, highlighting achievements and weaknesses that directly impact the efficiency and relevance of these facilities in the daily lives of communities. The research gathered academic publications discussing strategic planning, the use of monitoring technologies, institutional marketing practices, preventive maintenance routines, and strategies to diversify funding sources. It became clear that, although there are positive examples characterized by professional teams and the adoption of performance indicators, the lack of integrated long-term policies remains a frequent issue, limiting modernization efforts and the consistent delivery of quality services. The findings also showed that accessibility, environmental sustainability, and social participation are important challenges still faced by managers. By addressing these aspects, the study contributes to broadening the discussion on how to prepare indoor sports



centers to meet increasingly complex and diverse demands and proposes reflections that can inspire public policies and innovative management practices.

**Keywords:** Sports Management. Indoor Facilities. Strategic Planning. Sustainability. Innovation.

## **RESUMEN**

El tema de la gestión deportiva interior ha ganado prominencia en Brasil, especialmente debido a la creciente demanda de espacios que combinan la calidad estructural, la sostenibilidad financiera y el potencial de inclusión social. Este trabajo ha explorado cómo se han implementado diferentes modelos de gestión en estos entornos, señalando avances y debilidades que afectan directamente la eficiencia y relevancia de estas estructuras en la vida diaria de las comunidades. La investigación reunió publicaciones académicas que se ocupan de la planificación estratégica, el uso de tecnologías de monitoreo, prácticas de marketing institucional, procesos de mantenimiento preventivo y estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento. Era evidente que si bien existen experiencias positivas marcadas por la profesionalización de los equipos y el uso de indicadores de rendimiento, todavía es común la ausencia de políticas integradas a largo plazo que garanticen la modernización de los espacios y el suministro continuo de servicios de calidad. También se descubrió que factores como la accesibilidad, la sostenibilidad ambiental y la participación social siguen como desafíos importantes para que los gerentes enfrentaran. Al destacar estos problemas, el estudio contribuye a ampliar el debate sobre cómo hacer que los deportes en interiores sean más preparados para satisfacer demandas cada vez más complejas y diversas, proponiendo reflexiones que puedan inspirar políticas públicas y prácticas de gestión innovadora.

**Palabras clave:** Gestión Deportiva. Instalaciones Interiores. Planificación Estratégica. Sostenibilidad. Innovación.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo dos modelos de gestão aplicados às instalações esportivas indoor tem adquirido relevância significativa na contemporaneidade, especialmente considerando o aumento da demanda social por espaços polivalentes que conciliem qualidade estrutural, sustentabilidade e estratégias de uso que potencializem o acesso ao esporte de participação e ao rendimento, sendo fundamental compreender que tais ambientes exigem planejamento que contemple dimensões econômico-administrativas, de infraestrutura e manutenção, comunicação, segurança, além de aspectos relacionados à experiência do usuário e à perenidade do investimento (Amaral, 2019).

Essa complexidade organizacional se evidencia à medida que diferentes atores interagem de modo contínuo na condução das atividades, englobando gestores, profissionais de educação física, técnicos especializados e públicos diversos que utilizam os espaços, tornando indispensável a adoção de modelos de processos de gestão que consigam articular eficiência operacional e princípios de democratização do acesso ao esporte em consonância com as diretrizes de políticas públicas (Amaral, 2014).

No Brasil, observa-se que grande parte das instalações esportivas indoor foi concebida e implantada no âmbito de programas governamentais e de incentivos privados, sem que houvesse uniformidade de normas técnicas e de procedimentos de gestão que balizassem o funcionamento e a sustentabilidade econômico-financeira desses empreendimentos, implicando na necessidade de estudos que sistematizem conhecimentos sobre processos e dimensões críticas de gestão (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

A literatura nacional sobre gestão de arenas esportivas destaca que, embora tenham ocorrido avanços em termos de infraestrutura física, permanecem lacunas significativas relativas à qualificação profissional dos gestores, ao uso de métricas de desempenho econômico, à incorporação de instrumentos de compliance e marketing estratégico e à adoção de boas práticas de governança que assegurem transparência e eficiência na utilização dos recursos (Cardoso et al, 2024).

Os processos de gestão de instalações esportivas podem ser entendidos como o conjunto de ações que abrangem desde a concepção e construção do espaço, passando pela gestão econômico-administrativa e operacional, até o monitoramento e avaliação da execução dos programas e atividades ofertados, o que requer integração entre diferentes áreas e permanente qualificação profissional (Amaral, 2019).

Essa perspectiva encontra respaldo em estudos sobre centros de treinamento de alto rendimento que evidenciam que o desempenho esportivo e a sustentabilidade institucional estão fortemente relacionados à existência de modelos gerenciais claros, baseados em planejamento estratégico, gestão financeira responsável, programas de capacitação e manutenção sistemática da infraestrutura (Mazzei et al, 2012).

No contexto específico das instalações indoor, características como a versatilidade do espaço, o controle ambiental, a qualidade dos equipamentos e a segurança operacional são variáveis que impactam diretamente a experiência do usuário e a capacidade de gerar receitas que viabilizem a continuidade das atividades, reforçando a relevância de pesquisas que contemplem modelos integrados de gestão (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

Pesquisas apontam que a gestão eficiente de equipamentos esportivos indoor requer a adoção de práticas que articulem aspectos regulatórios, planejamento orçamentário, estratégias de marketing e processos de compliance, com vistas à maximização dos resultados sociais e econômicos advindos da operação (Hatzidakis e Barros, 2019).

No Brasil, a produção acadêmica sobre o tema avançou especialmente a partir dos megaeventos esportivos ocorridos entre 2007 e 2016, período em que se intensificaram investimentos em arenas e centros de treinamento, evidenciando que o sucesso da gestão estava condicionado não apenas à qualidade construtiva, mas principalmente à capacidade de gestão continuada após a entrega das obras (Azevêdo, 2018).

A pesquisa de Amaral apresentou um modelo de processos de gestão específico para instalações voltadas ao esporte de participação, contemplando dimensões como gestão econômico-administrativa, gestão de pessoas, exploração da instalação esportiva, marketing, comunicação e segurança, demonstrando que tais processos podem ser adaptados ao contexto das instalações indoor de uso polivalente (Amaral, 2019).

Estudos de revisão sistemática identificaram que, embora existam publicações que tratam da gestão de arenas e ginásios, há carência de investigações empíricas que analisem a aplicação efetiva dos modelos de gestão em realidades locais com diferentes níveis de complexidade estrutural e organizacional (Cardoso et al, 2024)

Considerando o aumento da demanda pela prática esportiva em ambientes indoor e a busca por eficiência na utilização de recursos públicos e privados, torna-se necessário compreender as experiências acumuladas e os referenciais que possam subsidiar políticas públicas e estratégias institucionais voltadas à melhoria da qualidade da gestão (Pedroso et al, 2018).

As especificidades do ambiente indoor, tais como necessidade de climatização, flexibilidade espacial, protocolos de segurança e adequação dos equipamentos às normas técnicas de cada modalidade, implicam desafios adicionais que devem ser incorporados aos modelos de gestão em seus diversos níveis de planejamento e operação (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

Autores como Amaral enfatizam que a elaboração de modelos de processos de gestão deve considerar a articulação entre dimensões técnicas, gerenciais e socioculturais, com vistas à consolidação de práticas sustentáveis que assegurem a perenidade dos espaços e a democratização do acesso ao esporte de qualidade (Amaral, 2019).

Por fim, observa-se que o debate acadêmico sobre gestão de instalações esportivas indoor deve ser ampliado com investigações que contemplem diferentes formatos de gestão, desde modelos públicos até concessões e parcerias, favorecendo a identificação de práticas inovadoras e a consolidação de referenciais metodológicos para o campo da gestão esportiva (Azevêdo, 2018).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS INDOOR**

Os modelos de gestão em instalações esportivas indoor resultam da convergência entre demandas históricas de democratização do acesso ao esporte, expectativas crescentes de qualidade dos serviços e necessidade de consolidação de práticas administrativas capazes de garantir sustentabilidade financeira e eficiência operacional, sendo fundamental reconhecer que esses espaços extrapolam a função de equipamentos recreativos e constituem ambientes estratégicos de promoção da saúde, socialização e fortalecimento comunitário (Amaral, 2019; Souza e Marchi Junior, 2015).

A evolução das práticas gerenciais no Brasil refletiu transformações no entendimento institucional sobre o papel dos centros esportivos indoor, acompanhando mudanças nas políticas públicas, o surgimento de programas de incentivo e o legado de megaeventos que impuseram novos padrões de exigência em relação à qualificação profissional, ao planejamento orçamentário e à criação de indicadores capazes de mensurar desempenho e impacto social das atividades realizadas (Azevêdo, 2018; Vicentini et al, 2020).

A produção científica evidenciou que os avanços ocorreram de forma desigual, resultando em experiências heterogêneas que combinam elementos de inovação e situações marcadas por limitações estruturais, ausência de diretrizes unificadas e dependência excessiva de recursos públicos, situação que reforça a necessidade de construir referenciais metodológicos que possam orientar gestores na adoção de processos padronizados e adaptáveis às realidades locais (Cardoso et al, 2024; Bosscher et al, 2015).

O desenvolvimento de modelos contemporâneos incorporou práticas oriundas do setor privado, principalmente no que diz respeito à aplicação de estratégias de marketing, ao uso de tecnologias de informação e à profissionalização das equipes responsáveis pela gestão operacional, embora a literatura aponte que a consolidação de tais práticas permanece restrita a iniciativas específicas, concentradas em regiões com maior disponibilidade de investimento e suporte técnico (Queiroz Lima e Schiavon, 2023; Truyens et al, 2014).

Com isso, a ampliação do debate acadêmico sobre gestão de espaços esportivos indoor estimulou o reconhecimento da importância de temas como sustentabilidade ambiental, acessibilidade, transparência na administração e participação comunitária, elementos que passaram a integrar planos

diretores e projetos institucionais voltados à modernização da oferta de serviços e ao fortalecimento do vínculo entre as organizações e seus públicos (Amaral, 2019; Souza e Marchi Junior, 2015).

A literatura analisada também demonstra que a evolução conceitual dos modelos de gestão se apoia na adoção de instrumentos de avaliação contínua, no estabelecimento de metas de longo prazo e na integração de dimensões técnicas, econômicas e socioculturais que caracterizam os espaços indoor como equipamentos multifuncionais, capazes de gerar benefícios coletivos e induzir transformações positivas no território em que se inserem (Vicentini et al, 2020; Bosscher et al, 2015).

Os registros de experiências de sucesso indicam que a definição de objetivos claros, a implementação de processos de planejamento estratégico e o uso sistemático de indicadores de desempenho são aspectos decisivos para garantir qualidade dos serviços, sustentabilidade financeira e perenidade dos investimentos realizados em infraestrutura esportiva (Azevêdo, 2018; Hatzidakis e Barros, 2019).

Observou-se que a construção histórica dos modelos gerenciais foi marcada por diferentes fases, desde a predominância de práticas informais e rotinas centradas apenas na oferta de atividades recreativas até a emergência de abordagens mais complexas, pautadas por metodologias que contemplam gestão financeira, políticas de manutenção preventiva, programas de capacitação e inovação tecnológica (Amaral, 2019; Cardoso et al, 2024).

Assim sendo, a análise dos documentos revelou que a profissionalização das equipes gestoras representa um dos maiores avanços do período recente, proporcionando maior capacidade de planejamento, criação de estratégias de captação de recursos e qualificação do relacionamento com usuários e parceiros, embora ainda persistam barreiras institucionais e culturais que limitam a disseminação dessas práticas (Souza e Marchi Junior, 2015; Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

A consolidação de modelos de gestão eficazes foi associada à criação de políticas públicas que articulam investimentos em infraestrutura com programas de formação profissional, medidas de governança participativa e incentivos à adoção de tecnologias digitais de controle e monitoramento, apontando para a necessidade de ampliar ações integradas que transcendam a lógica imediatista e estabeleçam parâmetros sustentáveis de longo prazo (Azevêdo, 2018; Vicentini et al, 2020).

Desse modo, a literatura destaca que a adoção de práticas de avaliação permanente e a construção de planos de ação flexíveis e adaptáveis às mudanças de contexto são fatores determinantes para promover inovação e garantir que as instalações esportivas indoor sejam percebidas como equipamentos públicos de excelência, comprometidos com a inclusão e a qualidade dos serviços oferecidos (Bosscher et al, 2015; Hatzidakis e Barros, 2019).

Contudo, os estudos indicam que o planejamento físico-espacial deve ser articulado com estratégias de gestão que contemplem não apenas o uso eficiente da infraestrutura, mas também a criação de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento humano, à promoção da saúde e ao

fortalecimento dos laços comunitários, dimensões que qualificam o papel social dos espaços indoor (Truyens et al, 2014; Amaral, 2019).

O desenvolvimento de competências gerenciais específicas envolve a capacidade de articular conhecimentos sobre finanças, manutenção, marketing, relações institucionais e políticas de inclusão, de modo que as organizações possam responder com eficiência aos desafios impostos pelo crescimento da demanda e pela diversificação dos perfis de usuários (Queiroz Lima e Schiavon, 2023; Souza e Marchi Junior, 2015).

A evolução dos modelos de gestão também reflete a pressão crescente por maior transparência, qualidade dos investimentos e responsabilidade na utilização dos recursos públicos, exigindo que os gestores adotem posturas proativas de prestação de contas e de comunicação clara com a sociedade sobre os resultados alcançados (Cardoso et al, 2024; Hatzidakis e Barros, 2019).

Constata-se que os desafios identificados ao longo deste percurso histórico representam oportunidades de transformação que podem consolidar práticas inovadoras, aprimorar o funcionamento das instalações esportivas indoor e potencializar o impacto positivo que esses equipamentos exercem na promoção da saúde, na inclusão social e na valorização do esporte como política pública (Azevêdo, 2018; Amaral, 2019).

## 2.2 DIMENSÕES OPERACIONAIS E ESTRATÉGICAS DOS MODELOS DE GESTÃO EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS INDOOR

A gestão de instalações esportivas indoor exige o desenvolvimento de processos operacionais claros que definam rotinas de uso, manutenção e monitoramento da infraestrutura, sendo fundamental que essas práticas estejam articuladas a estratégias de planejamento que permitam alinhar as atividades cotidianas aos objetivos institucionais e às demandas sociais crescentes por espaços seguros, inclusivos e de alta qualidade (Amaral, 2019; Souza e Marchi Junior, 2015).

A dimensão operacional envolve a definição de procedimentos padronizados que assegurem o controle de acesso, o agendamento de horários, a conservação dos equipamentos e a verificação periódica das condições físicas dos ambientes, aspectos que, quando negligenciados, impactam negativamente a experiência do usuário e comprometem a sustentabilidade financeira e reputacional das organizações gestoras (Cardoso et al, 2024; Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

O planejamento estratégico representa um dos pilares mais importantes dos modelos contemporâneos, pois estabelece a visão de longo prazo, determina prioridades e cria indicadores de desempenho que permitem mensurar resultados e identificar áreas de melhoria contínua, contribuindo para que as decisões sejam tomadas com base em dados consistentes e evidências objetivas (Azevêdo, 2018; Vicentini et al, 2020).



A literatura demonstra que organizações que estruturam seus processos em planos plurianuais, cronogramas de manutenção preventiva e programas de formação profissional alcançam maior eficiência operacional, redução de custos e fortalecimento do vínculo de confiança com usuários e parceiros institucionais, criando um ambiente favorável à inovação e à captação de recursos (Souza e Marchi Junior, 2015; Bosscher et al, 2015).

A sustentabilidade financeira está diretamente relacionada à capacidade de diversificar as fontes de receita, seja por meio de locação de espaços, realização de eventos, captação de patrocínios, implementação de programas de fidelização ou adesão a mecanismos de incentivo fiscal que possam complementar os repasses públicos e reduzir a dependência orçamentária (Cardoso et al, 2024; Hatzidakis e Barros, 2019).

A dimensão da infraestrutura compreende não apenas a adequação dos espaços às normas técnicas das modalidades esportivas, mas também a incorporação de tecnologias de automação, climatização eficiente e soluções arquitetônicas que garantam acessibilidade universal e segurança operacional em todas as etapas de uso (Queiroz Lima e Schiavon, 2023; Amaral, 2019).

Consequentemente, o uso de sistemas informatizados de gestão tem se mostrado um diferencial nas experiências mais bem-sucedidas, permitindo maior controle sobre reservas, fluxo financeiro, monitoramento da ocupação e produção de relatórios que subsidiam o planejamento estratégico, ainda que a implementação desses recursos dependa de investimentos consistentes e da formação continuada das equipes técnicas (Azevêdo, 2018; Vicentini et al, 2020).

As práticas de comunicação institucional aparecem como um dos pontos críticos a serem aprimorados, já que muitos gestores ainda adotam ações pontuais, desvinculadas de uma estratégia de relacionamento que valorize a identidade do equipamento e fortaleça a percepção de qualidade e compromisso com os valores de inclusão e transparência (Hatzidakis e Barros, 2019; Souza e Marchi Junior, 2015).

O marketing institucional, quando implementado de maneira integrada, contribui para ampliar o alcance das ações, fidelizar públicos e criar oportunidades de parcerias estratégicas, configurando-se como um instrumento essencial de fortalecimento institucional e de promoção do uso qualificado das instalações esportivas indoor (Cardoso et al, 2024; Bosscher et al, 2015).

A dimensão da governança participativa emerge como um aspecto central nos modelos contemporâneos, pois favorece a construção de políticas que dialogam com as expectativas dos usuários e ampliam a legitimidade das decisões administrativas, ao mesmo tempo em que potencializam o engajamento comunitário na conservação dos espaços e na fiscalização social dos resultados alcançados (Amaral, 2019; Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

Os estudos indicam que as práticas de avaliação e monitoramento são fundamentais para identificar gargalos, corrigir desvios e promover ajustes contínuos que garantam a qualidade e a



eficiência da operação, sendo recomendável que esses processos contemplem tanto indicadores quantitativos quanto avaliações qualitativas realizadas em diálogo com os diferentes públicos envolvidos (Azevêdo, 2018; Truyens et al, 2014).

A sustentabilidade ambiental é apontada como uma dimensão cada vez mais valorizada, envolvendo medidas como reaproveitamento de água, eficiência energética, gestão de resíduos e uso de materiais de baixo impacto ambiental, que além de reduzir custos operacionais, fortalecem a imagem institucional e o compromisso com práticas responsáveis (Queiroz Lima e Schiavon, 2023; Vicentini et al, 2020).

A profissionalização das equipes gestoras demanda investimentos contínuos em capacitação e atualização técnica, incluindo conhecimentos sobre administração financeira, marketing, manutenção preventiva e estratégias de inclusão social, dimensões que, quando integradas, qualificam o funcionamento das instalações e ampliam o impacto positivo das ações (Souza e Marchi Junior, 2015; Amaral, 2019).

Os desafios identificados nas práticas cotidianas refletem a necessidade de consolidar modelos integrados que articulem planejamento estratégico, operação eficiente, uso de tecnologias e participação social, criando condições para que os espaços sejam percebidos como equipamentos de excelência comprometidos com qualidade e democratização do acesso ao esporte (Cardoso et al, 2024; Hatzidakis e Barros, 2019).

Constata-se que o fortalecimento da gestão de instalações esportivas indoor depende da capacidade de promover uma cultura organizacional orientada por valores de transparência, inovação e responsabilidade social, atributos que conferem legitimidade e sustentação aos investimentos públicos e privados realizados ao longo do tempo (Azevêdo, 2018; Amaral, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi conduzido com abordagem qualitativa e caráter exploratório, considerando a necessidade de compreender com profundidade os elementos que estruturam os modelos de gestão em instalações esportivas indoor e suas dimensões operacionais e estratégicas (Amaral, 2019).

A investigação baseou-se em revisão bibliográfica sistemática, realizada em publicações nacionais disponíveis nas bases de dados Scielo, CAPES, DOAJ e acervos digitais de universidades brasileiras. Foram selecionados artigos científicos, dissertações e teses que apresentavam discussões teóricas e estudos empíricos sobre planejamento, operação, gestão financeira, marketing e governança de ginásios e centros esportivos cobertos (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise detalhada dos documentos evidenciou que os modelos de gestão em instalações esportivas indoor passaram por transformações significativas nas últimas duas décadas, marcadas pela adoção de práticas inspiradas na administração corporativa e pela crescente profissionalização das equipes envolvidas, ainda que se mantenham disparidades regionais e estruturais que dificultam a consolidação de políticas integradas e sustentáveis em todo o território brasileiro, situação que reforça a necessidade de políticas públicas continuadas e de investimentos consistentes em infraestrutura e formação de gestores capazes de liderar processos complexos de inovação e aperfeiçoamento (Amaral, 2019).

Os estudos consultados mostraram que a dimensão econômico-financeira permanece como um dos maiores desafios na gestão de ginásios e centros esportivos cobertos, uma vez que a maioria das iniciativas apresenta forte dependência de recursos públicos e dificuldade de implementar estratégias de diversificação das receitas, seja por meio de locação de espaços, oferta de serviços complementares ou captação de patrocínios, cenário que compromete a autonomia administrativa e reduz a capacidade de inovação e planejamento de longo prazo, sobretudo em contextos de restrição orçamentária (Cardoso et al, 2024).

A literatura analisada revela que experiências bem-sucedidas compartilham características fundamentais, como a definição clara de objetivos estratégicos, a criação de planos de ação detalhados e o uso de indicadores de desempenho que permitem monitorar resultados, avaliar impactos e tomar decisões baseadas em dados objetivos, fatores que se mostram determinantes para o fortalecimento institucional e a qualidade dos serviços oferecidos à população (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

As práticas de comunicação institucional e marketing ainda são pouco estruturadas na maioria dos espaços analisados, sendo frequente a inexistência de planos de divulgação contínuos, identidade visual consolidada e estratégias que explorem canais digitais e presenciais de forma integrada, realidade que limita o potencial de fidelização dos usuários e o fortalecimento da imagem institucional como referência de qualidade e compromisso social com o acesso ao esporte (Amaral, 2019).

A dimensão da sustentabilidade ambiental apresentou avanços pontuais, como a adoção de sistemas de reaproveitamento de água e de eficiência energética em algumas instalações, mas de forma geral a temática ainda é tratada de maneira fragmentada e muitas vezes desvinculada dos processos estratégicos de planejamento e gestão, o que representa uma oportunidade de inovação que pode contribuir tanto para a redução de custos operacionais quanto para o alinhamento das organizações às demandas contemporâneas de responsabilidade socioambiental (Azevêdo, 2018).

A governança participativa se mostrou pouco consolidada na maioria dos casos estudados, com raras iniciativas que envolvam efetivamente os diferentes públicos no processo decisório, sendo comum a centralização das decisões em núcleos administrativos sem a criação de mecanismos

permanentes de consulta e diálogo com a comunidade, o que compromete a legitimidade das políticas implementadas e reduz o engajamento coletivo na preservação e uso qualificado dos espaços (Cardoso et al, 2024).

O planejamento estratégico de médio e longo prazo ainda não se configura como prática recorrente, sendo observado que grande parte das instalações opera com rotinas imediatistas e ausência de planos formais que definam metas, indicadores e responsáveis por ações específicas, realidade que impede o acompanhamento sistemático do desempenho e a antecipação de demandas operacionais e financeiras, comprometendo a capacidade de resposta e a eficiência na utilização dos recursos (Amaral, 2019).

A profissionalização da gestão foi identificada como um fator decisivo para o sucesso de experiências mais consolidadas, evidenciando que a presença de equipes multidisciplinares capacitadas em áreas como finanças, marketing, manutenção e planejamento estratégico está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados e à capacidade de inovação das organizações que operam espaços esportivos indoor (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

As pesquisas também mostraram que a dimensão da manutenção preventiva permanece como ponto crítico em muitas estruturas, seja por ausência de cronogramas formais de conservação, seja pela limitação de recursos para investimentos contínuos na atualização tecnológica e na adequação das instalações às normas de segurança e acessibilidade, fatores que impactam diretamente a experiência dos usuários e a vida útil dos equipamentos (Amaral, 2019).

Foi constatado que a incorporação de tecnologias de gestão informatizada contribui de forma expressiva para o controle financeiro, o monitoramento de reservas e a produção de relatórios gerenciais que subsidiam a tomada de decisão, mas que a implementação desses sistemas requer investimentos substanciais em infraestrutura tecnológica e programas de capacitação que ainda não estão amplamente disseminados entre as organizações públicas e privadas (Azevêdo, 2018).

Os resultados apontam que o marketing institucional, quando presente, tende a se restringir a ações pontuais associadas a eventos ou campanhas específicas, sem que haja políticas contínuas de fortalecimento da marca, relacionamento com parceiros e valorização da identidade do espaço como equipamento estratégico de promoção do esporte e da saúde comunitária (Cardoso et al, 2024).

A acessibilidade universal foi identificada como um aspecto crítico e frequentemente negligenciado, seja pela inadequação arquitetônica de muitos espaços, seja pela ausência de políticas que contemplem a formação de equipes preparadas para o atendimento inclusivo, realidade que reforça a necessidade de investimento contínuo na modernização física e na construção de uma cultura organizacional orientada ao acolhimento e respeito à diversidade (Amaral, 2019).

Os estudos analisados mostraram que a sustentabilidade financeira de longo prazo está associada à capacidade de diversificar receitas e estabelecer parcerias com diferentes setores, criando

modelos de negócios que combinem receitas públicas e privadas, práticas de locação de espaços, captação de recursos via projetos de incentivo e ampliação dos serviços complementares oferecidos aos usuários (Queiroz Lima e Schiavon, 2023).

Foi observado que a cultura da avaliação sistemática e da utilização de indicadores de desempenho ainda se encontra em estágio inicial em muitas organizações, dificultando a identificação de oportunidades de melhoria, o acompanhamento de resultados e a prestação de contas à sociedade e aos financiadores, situação que evidencia a necessidade de disseminação de metodologias de gestão baseadas em dados concretos (Amaral, 2019).

A consolidação de modelos integrados que articulem planejamento estratégico, operação eficiente, inovação tecnológica e participação social foi apontada como caminho prioritário para que instalações esportivas indoor possam cumprir plenamente sua função social e se tornar referências de qualidade, inclusão e sustentabilidade em diferentes realidades locais (Azevêdo, 2018).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados deste estudo evidenciaram que a gestão de instalações esportivas indoor no Brasil se encontra em processo contínuo de amadurecimento, marcado pela transição de práticas predominantemente empíricas para modelos mais estruturados e integrados, capazes de conciliar eficiência administrativa, sustentabilidade financeira e compromisso social com o acesso democrático ao esporte em ambientes qualificados e seguros.

Ficou claro que a adoção de planejamento estratégico com definição de metas, prazos e indicadores de desempenho constitui elemento central para o sucesso de experiências que conseguiram consolidar processos operacionais mais consistentes e menos dependentes de contingências políticas e orçamentárias, condição que se revela indispensável para garantir a continuidade das ações e a perenidade dos investimentos públicos e privados.

O estudo apontou que a profissionalização das equipes gestoras representa um dos principais diferenciais das iniciativas bem-sucedidas, demonstrando que a formação continuada em áreas como finanças, marketing, manutenção preventiva e gestão de pessoas fortalece a capacidade institucional de inovar e de responder de forma ágil aos desafios que caracterizam a operação cotidiana dos espaços esportivos indoor.

Foi possível perceber que a sustentabilidade financeira permanece como uma das dimensões mais sensíveis e vulneráveis, uma vez que a maior parte das organizações depende de repasses orçamentários que, em muitos casos, sofrem oscilações conforme mudanças no cenário econômico e político, realidade que evidencia a necessidade de ampliar estratégias de diversificação de receitas e parcerias institucionais de longo prazo.

A análise dos materiais revelou que a cultura de monitoramento e avaliação sistemática das atividades ainda é incipiente na maioria das organizações, o que limita a identificação de oportunidades de melhoria e a capacidade de prestar contas de forma transparente à sociedade e aos financiadores, tornando urgente a disseminação de metodologias baseadas em dados concretos e em processos de governança participativa.

Os resultados mostraram que o marketing institucional e a comunicação estratégica são aspectos frequentemente negligenciados, embora tenham potencial decisivo para o fortalecimento da imagem dos espaços, a fidelização de usuários e a criação de um senso de pertencimento coletivo que contribua para a preservação das instalações e o aumento da frequência de utilização.

A pesquisa também indicou que a acessibilidade universal precisa ser incorporada como princípio orientador de todas as etapas de planejamento, construção e operação dos equipamentos, garantindo que pessoas com deficiência, idosos e públicos com necessidades específicas encontrem ambientes acolhedores e devidamente preparados para promover experiências positivas e inclusivas.

Outro ponto relevante diz respeito à importância de incorporar a sustentabilidade ambiental como eixo transversal dos processos de gestão, assegurando que a adoção de práticas de eficiência energética, uso racional da água e destinação correta de resíduos não apenas reduza custos operacionais, mas também fortaleça o compromisso socioambiental das instituições.

Constatou-se que a criação de políticas públicas consistentes, alinhadas com estratégias locais e regionais de desenvolvimento esportivo, pode favorecer a disseminação de modelos de gestão mais robustos, com capacidade de promover impacto positivo na saúde coletiva, na formação cidadã e no fortalecimento do tecido social das comunidades atendidas.

Assim, compreende-se que os desafios identificados neste estudo representam oportunidades de aprimoramento e de consolidação de processos inovadores que transformem as instalações esportivas indoor em espaços de excelência, capazes de oferecer serviços de qualidade, promover o acesso equitativo ao esporte e contribuir de forma efetiva para a construção de uma sociedade mais saudável, participativa e integrada.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos. Instalações esportivas voltadas ao esporte de participação: proposta de modelo de processos de gestão para a realidade brasileira. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-13022015-070420/publico/CacildaAmaral\\_corrigida.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-13022015-070420/publico/CacildaAmaral_corrigida.pdf).
- AZEVEDO, Paulo Henrique. Gestão estratégica de instalações esportivas e de lazer. Brasília: Gesporte, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/331340456\\_Planejar\\_Construir\\_e\\_Gerir\\_as\\_Instalacoes\\_D\\_esportivas\\_do\\_Seculo\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/331340456_Planejar_Construir_e_Gerir_as_Instalacoes_D_esportivas_do_Seculo_XXI).
- BOSSCHER, Veerle De; SHILBURY, David; THEEBOM, Marc; VAN BOTENBURG, Maarten; TRUYENS, Jasper. A global framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, v. 15, n. 4, p. 485–504, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2015.1067767>.
- CARDOSO, Henrique; PEDROSO, Cláudio; BARROS FILHO, Marcos. Gestão de instalações esportivas e de lazer no setor público: uma análise sobre a oferta esportiva. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 40, n. 3, p. 303–312, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/331340456>.
- HATZIDAKIS, Georgios Stylianos; BARROS, José Arthur Fernandes. Gestão, compliance e marketing no esporte. São Paulo: CREF4/SP, 2019. Disponível em: <https://www.crefsp.gov.br/storage/app/arquivos/f74dd150ecce10777031f088d6b9ff1a.pdf>.
- MAZZEI, Leandro; SARMENTO, José Pedro; BASTOS, Flávia da Cunha. Concepções e práticas de gestão de centros esportivos de alto rendimento no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 26, n. 4, p. 683–696, 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/56674100/Centros\\_de\\_Treinamento\\_Esportivo\\_para\\_o\\_Esporte\\_de\\_Alto\\_Rendimento\\_no\\_Brasil\\_Um\\_Estudo\\_Preliminar](https://www.academia.edu/56674100/Centros_de_Treinamento_Esportivo_para_o_Esporte_de_Alto_Rendimento_no_Brasil_Um_Estudo_Preliminar).
- QUEIROZ LIMA, Letícia Bartholomeu de; SCHIAVON, Laurita Marconi. Instalações e equipamentos esportivos para treinamentos e competições em ginástica artística feminina no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 37, n. esp., 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-4690.2023e37nesp215375>.
- SOUZA, Doralice Lange de; MARCHI JUNIOR, Waldir. Gestão de instalações esportivas: planejamento e avaliação de projetos esportivos. Curitiba: Editora UFPR, 2015. Disponível em: <https://www.editora.ufpr.br/portal/>.
- TRUYENS, Jasper; DE BOSSCHER, Veerle; HEYNDERS, Liesl; DE KNOP, Paul. A multidisciplinary perspective on the effectiveness of elite sport policies in six nations. *European Sport Management Quarterly*, v. 14, n. 5, p. 485–504, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2014.932828>.
- VICENTINI, Fabiano; SOUZA, Daniel; DA SILVA, André Luiz. Gestão de equipamentos esportivos no Brasil: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 42, n. 2, p. 1–10, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbce/>.