



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

LIZA CARROCINI BATTISTETTI

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA QUE  
ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
CONSEGUEM DESENVOLVER A PARTIR DO ESPORTE  
UNIVERSITÁRIO

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

LIZA CARROCINI BATTISTETTI

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA QUE ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS CONSEGUEM DESENVOLVER A  
PARTIR DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO

Monografia apresentada à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Helios M. Olbrisch Freres Filho

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

LIZA CARROCINI BATTISTETTI

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA QUE ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS CONSEGUEM DESENVOLVER A  
PARTIR DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Prof Dr Helios Malebranche Olbrisch Freres Filho, FACC-UFRJ

---

Professor Leitor

Rio de Janeiro, 30 de novembro de 2018.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Caio Nogueira Battistetti e Simone Madeira Carrocini, por sempre terem confiado em mim e me proporcionado tantas oportunidades de conhecimento e educação. Se hoje eu sou a pessoa que me tornei e prezo por ética e transparência na minha vida profissional e pessoal é porque vocês me ensinaram e sempre me educaram da melhor forma possível. Aos meus irmãos, Lais Carrocini Battistetti e Ivan Carrocini Battistetti, por acreditarem em mim, por serem minha base e por tudo o que fizeram para que alcançasse meus sonhos.

Aos meus avós, Nivaldo Battistetti (in memoriam) e Carmem Lucia Nogueira Battistetti (in memoriam), Sergio Carrocini (in memoriam) e Maria Helena Madeira por terem participado da minha formação, mesmo estando longe. Obrigado por toda a proteção e carinho que vocês me deram nestes 25 anos. Aos meus tios Daniel Velosa e Selena Madeira Velosa e ao meu primo querido, Vitor Velosa, por serem exemplos de pessoas integras e dedicadas a família, sempre. Aos meus tios/primos, Marcio Gianotti, Valeria Madeira, Marina Gianotti e Rafael Gianotti, por todo carinho e suporte nesses 6 longos anos em uma cidade totalmente desconhecida por mim.

Ao professor Helios Malebranche Olbrisch Freres Filho, por toda didática que me ofereceu durante a minha jornada na Universidade. Admiro muito toda sua dedicação por todas as disciplinas ministradas e principalmente na preocupação em educar pessoas. Muito obrigada por tudo e a toda paciência dedicada a mim durante minha monografia.

Aos colegas universitários Jessica Melo, Nathalia Wainstein, Bárbara Almeida, Eduarda Ferreira, Gustavo Gomes, Rafael Lessi. Vocês são os presentes que a faculdade me deu. Muito obrigada por todos os momentos de alegria, lembranças eternas e por sempre estarem comigo quando preciso. Minha jornada na Universidade não teria sido tão especial e feliz sem vocês ao meu lado.

Aos meus amigos queridos de longa data Ana Maria Amorim, Caroline Teoro, Lais Guerra, Lauro Martins Neto, Luiza Tristão, Marina Guerra, Monique Suaiden, Renata Guimarães, Sarah Martins, Flavia Rotundo e Ligia Rotundo é incrível ter do meu lado pessoas com o coração do tamanho do de vocês. Obrigada por me mostrarem há mais de 20 anos o real sentido do amor e da amizade. Apesar do tempo e da distância todo o carinho nunca muda.

Aos meus amigos que a vida me presenteou, Luiza Sampaio, Debora Mineira, Bryan Clem, Maria Teles, vocês são as pessoas que mais me incentivaram a me tornar uma profissional melhor e acima de tudo, uma pessoa melhor e do bem. Obrigada por toda paciência e ensinamentos.

Por ultimo e não menos importante, ao meu sobrinho amado Franco Luciano Battistetti, por mudar a minha concepção de amor e por me

transformar e transformar toda nossa família. Você é o nosso mais profundo e puro amor.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Contextualização do Assunto e Formulação do Problema	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Objetivos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.1. Objetivo Geral .....	8
1.2.2. Objetivos Específicos .....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. A Importancia do Esporte Universitário e o seu Surgimento no Brasil	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. A Historia do Esporte Universitário no Rio de Janeiro	17
2.3. Competencias de um Estudante que faz parte do Corpo da Atletica Esportiva em sua Universidade.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. METODOLOGIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	24
3.2. Participantes da Pesquisa .....	24
3.3. Instrumento .....	26
3.4. Procedimentos de Coleta de Dados.....	28
3.5. Procedimentos de Análise dos Dados.....	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	44
6. BIBLIOGRAFIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **1. Introdução**

Este capítulo introdutório tem como função apresentar e contextualizar o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas para a sua realização.

### **1.1. Contextualização do Assunto e Formulação do Problema**

Existe um grande crescimento, nas últimas décadas, do esporte universitário como fomentador de experiências positivas para o estímulo de competências, pessoais e profissionais, ao aluno no campo de trabalho e em sua vida pessoal. Segundo Bastos (2013), os universitários conseguem extrair desta combinação entre o esporte e o estudo a organização que tende a leva-los ao sucesso. Alguns destes resultados são muito expressivos, segundo a autora, tais como a organização estendida como a sinergia do trabalho em equipe, liderança e planejamento.

Porém, para Strarepravo, Reis, Mezzadri e Machi (2010), existe uma crise em relação a credibilidade vivida pelo esporte universitário no Brasil, sendo a maior das mazelas a falta da construção de uma política pública que seja destinada para o desenvolvimento e manutenção das atividades dentro das universidades. Para os autores, não existe uma postura, em relação ao estado, em oferecer aportes e desenvolvimentos para o esporte universitário. Se houvesse uma postura do governo federal em relação ao esporte universitário faria transparecer um modelo de um estado mais presente, intervindo diretamente nas instituições e no desenvolvimento de competências aos alunos através da organização do esporte. (STRAREPRAVO, REIS, MEZZADRI, MACHI, 2010).

Segundo Barbosa (2014), o conceito de gestão esportiva pode ser aplicado em diferentes atividades contemporâneas. No esporte, a aplicação deste termo em instituições e organizações, que atuem com este fenômeno social, pode ser chamada de gestão esportiva. Esta área de conhecimento possui a sua importância mensurada, entre outros fatores, de acordo com o desenvolvimento do país e o momento que ele vive, podendo ter mais ou menos

destaque pelo governo. Para o autor, o esporte também, a partir de seu estudo, possui um objetivo de destacar a influência da criatividade e da inovação em função de se encontrar possíveis soluções para as questões do cotidiano dos profissionais. Barbosa (2014) chegou-se a uma conclusão: é necessário cada vez mais estratégias originais para que o gestor possa ser realmente inovador e apresente resultados competitivos. Deve-se sempre estar atento às mudanças sociais, tecnológicas e culturais que se vivencia e repensar as estratégias de gestão organizacional.

Partindo destes pressupostos, e a fim de analisar a importância do esporte dentro das universidades, como desenvolvedor de competências gerenciais à alunos que praticaram atividades desportivas na faculdade, busca-se, por meio deste estudo, responder a seguinte questão: **“Quais são as competências gerenciais necessárias, para os estudantes de administração de empresas que entram no mercado de trabalho, que são desenvolvidas pela prática do esporte universitário?”**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Descrever quais são as competências gerenciais necessárias, para os estudantes de administração de empresas que entram no mercado de trabalho, que são desenvolvidas pela prática do esporte universitário.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

a) analisar a criação do valor profissional, promovido por um projeto de prática desportiva dentro das universidades para o desenvolvimento do ambiente universitário e dos alunos que praticam estas atividades físicas.

b) descrever as motivações pessoais e profissionais dos jovens que procuram o esporte nas universidades, na geração de competências que os desenvolva

como profissional e pessoalmente.

Será desenvolvida, no capítulo seguinte, uma discussão sobre o histórico e a importância da criação e desenvolvimento das atividades desportivas dentro das universidades brasileiras, evidenciando a história do esporte universitário no Rio de Janeiro. Também serão apontadas quais são as competências que um estudante pode desenvolver quando participa do corpo da atlética esportiva em sua universidade.

No terceiro capítulo, será apresentada a Metodologia desenvolvida no trabalho, a partir do detalhamento da pesquisa realizada com jovens que participam do corpo da atlética esportiva em sua universidade como atletas e como organizadores e gestores da mesma.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados e sua discussão a partir da literatura revisada. Por último, serão expostas as considerações finais a respeito do estudo, no qual serão apontadas conclusões, lacunas e sugestões de estudos futuros que contribuam para a produção de conhecimentos sobre o assunto.

## **2. Fundamentação Teórica**

Os critérios que foram adotados no levantamento bibliográfico foram: (a) a inclusão de artigos prioritariamente publicados prioritariamente em periódicos nacionais, disponibilizados por intermédio do portal da CAPES e nas bibliotecas eletrônicas Scielo e Spell; (b) artigos com datas de publicação a partir do ano de 1999. Os termos que foram adotados como palavras-chaves para a busca dos artigos foram, em sua maioria, termos ligados ao esporte universitário, como: esporte nas universidades, esporte universitário, esporte nas faculdades, atléticas esportivas nas universidades, a fim de refinar a pesquisa e encontrar artigos que fossem mais relevantes para o estudo.

### **2.1. A Importância do Esporte Universitário e o seu Surgimento no Brasil.**

No Brasil, segundo Rocha e Bastos (2011) o conceito de gestão pode ser aplicado à diferentes atividades e segmentos atuais. Dentro do contexto esportivo, a aplicação do mesmo termo expressa um fenômeno social, que quando aplicado a instituições e organizações pode chamar-se gestão esportiva. Segundo os autores, esta é uma área de conhecimento que, de acordo com o desenvolvimento do país, possui uma importância que deve ser mensurada. Rocha e Bastos (2011) ainda afirmam que o impacto e a importância de megaeventos ligados ao esporte evidenciam o crescimento de atividades correlatas a ascensão do desenvolvimento do país. Porém, os autores, apesar de reconhecerem a importância da gestão do esporte, consideram esta área pouco estudada por muitos autores no Brasil. Entretanto, nota-se um momento de ascensão. Este crescimento a respeito do foco nas organizações esportivas, dentre vários motivos, se dá em virtude de o Brasil passar por uma década de realizações e investimentos com a execução dos principais megaeventos do cenário esportivo mundial.

Segundo Hatzidakis (2006) o esporte é definido como uma forma institucional que oferece atividade física para os membros de uma universidade. O autor relata que dentro de uma faculdade os esportes oferecidos para os

alunos podem ser recreativos, mas que também existe esportes competitivos nos quais os alunos de diferentes cursos podem participara de competições amistosos, estaduais (promovidas pelas federações universitárias) e nacionais, que são promovidas pela Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU). A CBDU é a entidade responsável pela regulamentação do deporte universitário brasileiro. A entidade tem como propósito organizar todos os eventos esportivos universitários mais importantes do Brasil, os jogos universitários Brasileiros.

Hatzidakis (2006), ainda em seu estudo classifica o esporte universitário como um fenômeno social que tem como objetivo suprir as necessidades de integração física, intercâmbio, cultural e social entre os universitários. O autor, ainda no mesmo artigo, afirma que o esporte universitário é responsável pela formação social do aluno, visando com que o estudante consiga desenvolver questões sociais, como a aproximação com o outro ser humano, de seu relacionamento do incentivo ao espírito de coletivismo e também ao incentivo à formação de novas lideranças.

Zanata, Freitas, Carelli e Costa (2018) fazem uma comparação com a gestão esportiva dos Estados Unidos desde o final da década de 60. Segundo os autores, a gestão esportiva tem sido notável, pois o país apostou na criação de programa acadêmicos que foram criados para atender as demandas do esporte como agente profissional e universitário. Acredita-se, até hoje pelo governo do país, que dirigentes que tivesse o perfil e uma formação adequada para permitir e propor melhorias organizacionais, conseguiram proporcionar um melhor desenvolvimento econômico e estrutural através dos esportes. Segundo Zanata, Freitas, Carelli e Costa (2018) a iniciativa de propor a formação específica aos gestores esportivos com o passar dos anos foi se ampliando e consolidando dentro das universidades ao redor do mundo, que passaram a desenvolver currículos cada vez mais especializados, com conteúdos aplicados ao contexto esportivo integrando as áreas de economia, finanças, marketing, comunicação, ética, legislação e política.

Shank (1999) trata o esporte como uma das maiores manifestações sociais na história e humanidade, visto que além do seu crescimento ter sido, atualmente, exponencial, o mesmo alavanca um mercado que se tornou um dos principais negócios. Para o autor, o esporte, além de se tornado um mercado

promissor, traz em si a nobreza de suas ações, como a estruturação e evolução de competências inerentes ao comportamento humano, como às competências profissionais e à ética. Shank (1999) ainda afirma que os avanços da tecnologia permitem que o ser humano tenha mais tempo para o lazer, e conseqüentemente o esporte na prática.

Segundo Hatzidakis (2006) o esporte universitário brasileiro teve os seus primórdios por volta dos anos 90 e contemplava apenas alguns jogos de futebol em poucos estados do Brasil. Já no ano de 1916, foram realizadas as primeiras disputas entre os estados, desta vez envolvendo equipes do Rio de Janeiro e São Paulo. Estes primeiros jogos não foram contemplados com uma federação desportiva responsável pela prática dos esportes nas universidades. Os trabalhos da federação só apareceram 15 anos depois desta primeira realização. Hatzidakis (2006), ainda em seu trabalho, relata que a Federação de Esportes Universitários (FEURJ), atual federação do estado do Rio de Janeiro, só foi criada em 1933, com o nome de Federação Atlética dos Estudantes (FAE) e em 1934 foi criada, também, a Federação Universitária Paulista de Esportes (FUPE). Estas duas federações universitárias foram as primeiras existentes no Brasil. Após 5 anos, foi criada a confederação responsável pelo esporte universitário a nível nacional, logo, em 1935 pode acontecer a primeira olimpíada universitária no Brasil na cidade de São Paulo.

A Confederação Brasileira do Deporto Universitário (CBDU) foi criada em 1939. Segundo a CBDU (1939) a entidade tinha como responsabilidade administrar todas as questões do desporto universitário brasileiro, ou seja, é a responsável pela gestão e organização das competições e eventos esportivos entre as universidades de todo o país. A confederação foi criada em 9 de agosto de 1939 por estudantes e representantes das federações dos estados que se reuniram no Rio de Janeiro. Porém, a confederação só foi oficializada dois anos depois pelo Decreto nº 3.617, de 15 de setembro de 1941, assinado pelo Presidente da República, Getúlio Vargas. De acordo com a CBDU (1939) o decreto assinado por Getúlio Vargas foi o Decreto-Lei nº 3.617 (BRASIL, 1941). Segundo o Art. 2º, A Confederação dos Desportos Universitários iria se organizar de acordo com as seguintes bases, desde já em vigor: (1) haverá em cada estabelecimento de ensino superior, uma associação atlética acadêmica, constituída por alunos, e destinada à prática de desportos e à realização de

competições desportivas. A associação atlética acadêmica de cada estabelecimento de ensino superior estará anexa ao seu diretório acadêmico, devendo o presidente daquela fazer parte deste. (2) as associações atléticas acadêmicas formarão dentro de cada universidade, uma federação atlética acadêmica, que estará anexa ao diretório central acadêmico da mesma universidade, devendo presidente daquela fazer parte deste. (3) as associações atléticas acadêmicas dos estabelecimentos isolados de ensino superior, no Distrito Federal ou dentro de um mesmo Estado ou Território, reunir-se-ão para a constituição de uma federação atlética acadêmica, salvo ser preferirem filiar-se à federação da universidade ou de uma das universidades aí existentes. (4) as federações atléticas acadêmicas de todo o país formarão a Confederação dos Desportos.

Para Hatzidakis (2016) a emissão desse decreto pelo ex-presidente Getúlio Vargas foi muito importante não somente para oficializar a confederação brasileira, mas também por ter sido importante para que fossem criadas as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA), ligadas aos centros acadêmicos, aumentando assim o número de faculdades que agora estavam envolvidas no esporte universitário, gerando um maior incentivo das faculdades para tornar seus estudantes alunos-atletas. O autor ainda comenta que essa lei foi responsável por obrigar as universidades a construírem e montarem praças esportivas, construindo tal exigência em uma das condições para a autorização e reconhecimento federal, além de instruir oficialmente os JUB's. O decreto organizou as atividades desportivas do Brasil, oficializando o desporto acadêmico e reconhecendo a CBDU como gestora. Hatzidakis (2016), também afirma que no Brasil, uma nova lei foi criada em 8 de outubro de 1975, a Lei 6.251. Essa lei desvincula dos Centros Acadêmicos a organização do esporte universitário, passando a ser obrigatória a criação das Associações Atléticas Acadêmicas como entidades que são autônomas e únicas, formadas por alunos que podem organizar o esporte dentro das Instituições de Ensino Superior (IES). Além disso, de acordo com a Lei 6.251 (BRASIL, 1975): Art. 26. Para efeito de sua organização e estruturação, o desporto estudantil será dividido em universitário e escolar. § 1º. O desporto universitário abrange, sob a supervisão normativa do Conselho Nacional de Desportos, as atividades desportivas dirigidas pela Confederação Brasileira de Desportos Universitários, pelas

Federações Desportivas Universitárias e pelas Associações Atléticas Acadêmicas. Art. 27. As entidades universitárias de direção do desporto integram, obrigatoriamente, o Sistema Desportivo Nacional. Art. 29. Caberá ao Ministro da Educação e Cultura, ouvido o Conselho Nacional de Desportos, fixar sistema de organização e as normas de funcionamento da Confederação Brasileira de Desportos Universitários, das Federações Desportivas Universitárias e das Associações Atléticas Acadêmicas, todas integrantes do Sistema Desportivo Nacional. Durante a década de 80 as universidades por todo o Brasil usaram o esporte universitário como estratégia de marketing. As universidades patrocinavam alguns alunos-atletas individuais ou uma equipe inteira para divulgação da faculdade.

Com a adesão de algumas universidades, gerou em 1998 a criação em São Paulo da Liga de Esportes das Universidades Brasileiras (LEUB), essa liga reuniu as faculdades que tinham como objetivo obter um retorno da mídia através do esporte universitário (HATZIDAKIS, 2006). De acordo com Hatzidakis (2006) em 1990 houve um fato marcante para o esporte universitário. Em São Paulo foi inaugurado o Centro Esportivo Universitário “Paulo Roberto Trivelli”, segunda federação no Brasil a ter seu próprio centro esportivo. Na década de 90, houve uma liberdade de organização do esporte no Brasil com a Lei nº 8.672 (“Lei Zico”) e posteriormente com Lei nº 9.615 (“Lei Pelé”), porém mesmo assim pouco se modificou a estrutura do esporte universitário criada desde 1941. A Lei Zico foi criada em 1993 e após cinco anos foi revogada pela Lei Pelé que se firmou até os dias de hoje. A Lei Pelé foi criada em 24 de março de 1998 e institui normas gerais sobre o desporto (BRASIL, 1998). Dentro do Art. 1º fala-se que o desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedecer às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito. Ainda dentro dessa lei, segundo (HATZIDAKIS, 2006) a prática desportiva formal deve ser regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto. A segunda prática se caracteriza pela prática desportiva não-formal que é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes. As entidades básicas que organizam o esporte universitário nas faculdades são as Associações Atléticas Acadêmicas. As universidades que não possuem várias associações são representadas nas

competições oficiais pelos centros acadêmicos de educação física. Essas associações também passaram a promover competições universitárias dentro dos cursos, por exemplo, os Jogos Jurídicos, uma competição envolvendo apenas cursos de direito (HATZIDAKIS, 2006). As Federações Universitárias Estaduais são as responsáveis pelo esporte universitário no estado e é pela competição organizada por ela que sai apenas um representante para jogar os jogos nacionais.

A CBDU após um período de reorganização no início dos anos 90, já que a confederação depende de verbas públicas para se manter e promover os jogos, voltou a realizar o JUB's anualmente. Além da participação, também anual, em campeonatos universitários mundiais (HATZIDAKIS, 2006). Conforme o autor, CBDU tem sede própria em Brasília – DF e “é constituída por 27 Federações Esportivas Universitárias Estaduais que formam a Assembleia Geral, órgão máximo da Entidade, que elege a diretoria com 10 membros e mandato de quatro anos”. A confederação que promove o maior evento esportivo universitário do país, os JUB's, com participação de quatro mil atletas de todo Brasil. Os jogos são realizados a cada ano em cidades diferentes e possuem oito modalidades obrigatórias (atletismo, basquete, vôlei, handebol, futsal, judô, xadrez e natação) e podem ter até cinco opcionais, as opções são indicadas pelo comitê organizador da cidade-sede.

Antigamente, até 1998, os JUB's eram disputados pelas seleções universitárias de cada estado, que eram organizadas pelas suas respectivas federações. A partir de 1999, o campeonato nacional passou a ser disputado pelas instituições que eram campeãs de seu estado. Os campeonatos realizados pela CBDU são abertos para todas as instituições de ensino superior, seus alunos-atletas devem ter de 17 a 28 anos de idade (HATZIDAKIS, 2006).

As federações de todos os estados se reportam a CBDU e uma das mais importantes para a história do esporte universitário brasileiro, é a federação de São Paulo. Um dos fatos mais importantes ocorreu em São Paulo em 1990 com a inauguração do seu próprio complexo esportivo, o Centro Esportivo Paulo Roberto Trivelli. A área foi cedida pela Prefeitura do Município de São Paulo por 40 anos com o objetivo de realizar treinos e competições, porém a federação deveria cumprir algumas exigências da prefeitura (PALMA, 2012). Em 2001 começam os problemas da federação junto à prefeitura, já havia uma

recomendação de retomada da área, apenas 11 anos depois do complexo ser construído. Isso estava ocorrendo porque a gestão não havia cumprido o acordo e por falta de pagamento de tributos. Com isso, o complexo que foi e tinha tudo para continuar sendo um grande ganho para o esporte universitário brasileiro, foi devolvido para a prefeitura, retirando a posse da federação (PALMA, 2012). Conforme Palma (2012), a federação paulista teve uma recaída muito grande nessa época em detrimento de uma má gestão, conseqüentemente, perdeu a filiação de várias instituições. As coisas começaram a melhorar, quando em 2011 ocorreram as eleições e venceu a chapa que haviam profissionais renomados e líderes do esporte. Baseado em Palma (2012), as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA) são, em sua maioria, formadas por alunos. É uma associação independente e que gere o esporte de cada curso da instituição, muitas vezes ainda fala em nome de toda instituição. Seus representantes são escolhidos através de eleições que ocorrem ano a ano ou a cada dois anos. Os alunos escolhidos assumem toda a responsabilidade sobre a participação de campeonatos, organizam festas e quaisquer encontros sociais. Esses gestores são obrigados a dividir esse tempo importante com a sua vida acadêmica e, muitas vezes, com empregos ou estágios, já que fazer parte da associação é um trabalho não remunerado. “Uma das poucas pesquisas realizadas com as AAA (2009), apontava a falta de preparo e amadorismo, gerindo o esporte com baixo planejamento, pouco ou nenhum profissional qualificado e limitação de recursos”. Atualmente, a maior parte do dinheiro das AAA vem da realização de festas, além do foco principal ter se tornado os campeonatos intercursos e não mais entre as instituições (PALMA, 2012).

De acordo com Palma (2012), sabemos que o esporte universitário tem um grande potencial para patrocínios, porém “o círculo não se fecha, a receita não dá certo e o bolo desanda”. Além disso, um grande problema é que as AAA conseguem uma boa comunicação e adesão junto aos alunos, mas o dinheiro fica no Departamento de Esportes, dificultando a gestão de ambos os segmentos. No Brasil, se a criança se destaca em algum esporte na escola, ela já é encaminhada para um clube. Muitas vezes, com a grande quantidade de treinos exigidos para seguir a vida de atleta, elas começam a se distanciar dos estudos, podendo até largar completamente a educação. Nesse país é muito difícil conciliar estudo e esporte como é feito em tantos outros países do mundo.

No Brasil, em algum momento a criança ou o adolescente vai ter que decidir entre ter uma escolarização ou se tornar um atleta profissional, de alto rendimento (PALMA, 2012).

Conseguimos perceber isso nos tantos exemplos que temos no esporte brasileiro, a sua maioria sem ter concluído uma educação básica. Além disso, é fácil ver como tantos ídolos dos esportes são esquecidos após encerramento da carreira e por não ter instrução acabam “perdidos, esquecidos na marginalidade da vida e do tempo” (PALMA,2012). No Brasil o esporte é incentivado apenas dentro dos clubes, enquanto muitos outros países usam o esporte universitário como base para as olimpíadas ou para os grandes times profissionais. Sabemos que aqui o futebol é o esporte privilegiado e que os outros são deixados de lado. Com o incentivo ao esporte universitário seria possível conciliar todos os esportes, motivar mais pessoas a se tornarem atletas e o mais importante, daria a chance de todos terem o direito de estudar e ter ensino superior. Ainda conforme Palma (2012), o esporte universitário brasileiro vive seus altos e baixos, com pouca arrecadação, pouca estrutura, além de pouca visualização, o que dificulta fechar acordo com possíveis patrocinadores. O esporte universitário ainda é muito amador, precisamos dar mais atenção para essa área que poderia ajudar tantas pessoas, não só na vida de atleta como na vida acadêmica. Devemos conseguir unir o esporte à educação, fazendo com que mais brasileiros consigam ter a oportunidade de concluir o ensino superior.

## **2.2. A História do Esporte Universitário no Rio de Janeiro**

Hatzidakis (2016), afirma que os inícios da organização do esporte nas universidades sempre foram iniciativas de estudantes do estado de São Paulo e Rio de Janeiro já no final do século XIX. As primeiras universidades a tomarem essa iniciativa foram o College Mackenzie em São Paulo e no Rio de Janeiro a antiga Escola Politécnica e a Faculdade de Medicina e Cirurgia. O autor aponta que foi a partir de 1933 que foi fundada a primeira federação do estado do Rio de Janeiro, conhecida com a Federação Atlética dos Estudantes (FAE). A FAE mais tarde teria seu nome alterado para Federação de Esportes Universitários do Rio de Janeiro (FEURJ). A federação atual do Rio de Janeiro foi criada em

1976 e veio como sucessora da Federação de Esportes Universitários da Guanabara (FEUG). Essa mudança ocorreu após a fusão dos antigos Estados da Guanabara e do Rio de Janeiro. A FEURJ (2005) tem como objetivo estruturar o desporto para todos os estudantes universitários e sensibilizar as autoridades do Estado do Rio de Janeiro para que sejam desenvolvidas e melhoradas as estruturas universitárias para a prática do esporte dentro das instituições de ensino. A FEURJ (2005) tem como dever apoiar a então estruturação do esporte para os estudantes universitários e incentivar as instituições de ensino superior a desenvolver a prática desportiva dentro de suas instalações. Desta forma, a Federação do Rio de Janeiro tem como objetivo mobilizar e estar à frente do esporte carioca.

De acordo Hatzidakis (2006) a FEURJ organiza os campeonatos estaduais e também participa dos campeonatos brasileiros realizados pela Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), da qual a federação carioca é membro fundador. Com isso, a federação viabiliza a atuação dos alunos-atletas no mais alto nível do desporto universitário estadual. Cedendo, ainda, atletas e dirigentes para representar o Rio e o Brasil nas competições internacionais realizadas pela Federação Internacional de Esportes Universitários (FISU). A FEURJ é constituída por Entidades Desportivas Universitárias Estaduais que juntas formam a Assembleia Geral, que é o órgão máximo da federação. A Assembleia Geral que elege o presidente e a diretora que ficam nesse cargo por quatro anos e que nomeiam seus assessores, formando assim o Conselho Diretivo.

A área executiva da federação trabalha para o melhor andamento das atividades do esporte universitário dentro do estado do Rio de Janeiro (FEURJ, 2005). O acaba motivando e permitindo a continuidade dos programas esportivos nas faculdades são as competições promovidas pela FEURJ, assim estreitando cada vez mais a relação entre o desporto educacional e o meio político e acadêmico. Além de promover o esporte, a federação ainda organiza atividades culturais e científicas que tem como objetivo a integração dos participantes, além de gerar aos alunos-atletas oportunidades de capacitação específica. Tudo isso é feito para desenvolver sempre a relação entre educação, cultura e esporte (FEURJ, 2005). De 2005 até os dias atuais algumas coisas mudaram o que conseqüentemente alterou o cenário atual do esporte

universitário carioca. Antigamente, os esportes universitários dentro das instituições eram muito fortes, o campeonato carioca universitário era muito disputado e havia várias faculdades participando. Algumas faculdades de peso conseguiam patrocínios bons e importantes para o desenvolvimento e crescimento do esporte. As universidades particulares já forneciam bolsas de estudo para alguns atletas, fato esse que perdura até os dias de hoje. Então, segundo a FEURJ (2005) há alguns anos, a mesma era a maior organização dos campeonatos universitários, era ela que detinha o poder dentro dessa área. Há alguns anos, o cenário do esporte universitário carioca foi se alterando. Durante esses anos, o esporte universitário da instituição foi perdendo espaço para os times de cada curso, para os campeonatos intercursos. Atualmente, a maior força do esporte universitário carioca são as disputas entre os cursos, como o intereng (jogos de engenharia), jucs (jogos de comunicação social) e além deles, ainda existem os campeonatos que são disputados entre vários cursos de diferentes áreas. Com essa alteração, o cenário esportivo deu espaço para outras empresas passarem a organizar campeonatos universitários, tirando a hegemonia da FEURJ.

Alguns desses campeonatos intercursos já existem há alguns anos, porém nos últimos, houve um grande crescimento e destaque para esses campeonatos. Esses campeonatos ocorrem de diversas formas, tanto na cidade do Rio de Janeiro quanto em viagens pelo estado ou até mesmo outros estados do Brasil. Eles acontecem em apenas alguns dias de competição e abrangem os principais desportos (vôlei, basquete, futsal, futebol de campo, handebol) e alguns desportos diferentes dependendo da organização do evento, como por exemplo, natação, atletismo e tênis de mesa. Os campeonatos que acontecem com viagem, sempre há em conjunto a organização de festas para todos os dias a noite, o que acaba incentivando muitos alunos a irem mesmo sem jogar nenhum esporte. O crescimento dessa área no esporte universitário foi muito grande e atualmente tem uma adesão muito maior que o esporte da instituição. Essas competições vêm tendo uma visibilidade maior, em detrimento da grande quantidade de alunos que aderiram à ideia. Esses campeonatos juntam tudo que os jovens universitários gostam: esporte, animação, bebida e festas. Diferentemente dos campeonatos organizados pela FEURJ. O público mudou, juntamente com a motivação para jogar e para acompanhar o esporte

universitário. A preparação e organização dos cursos para os campeonatos é que ainda trazem problemas, pois quem fica a frente são os alunos e eles têm que correr atrás de verbas para material esportivo, uniformes, entre outros materiais necessários para os esportes.

Segundo Altino e Sales (2016) a maioria das vezes são os próprios alunos que pagam as despesas para conseguir garantir os treinos e os campeonatos. O dinheiro recebido pelo esporte universitário brasileiro é muito pouco e ainda não tem repasse para as federações estaduais. Segundo o autor, o que mantém o crescimento das disputas esportivas universitárias é o amor dos alunos pelo esporte e a vontade de vencer pelo seu curso. Com a realização dos jogos Rio 2016, foi utilizado um grande montante não só para a organização do mesmo, mas também para a preparação dos atletas brasileiros para que fosse possível conquistar mais medalhas dentro do nosso próprio país.

Para Altino e Sales (2006) a realização total dos Jogos Olímpicos custou R\$ 38,26 bilhões, esse valor inclui construção de arenas, matriz de responsabilidade, plano de legado e orçamento do Comitê Olímpico. Além desse valor, o COB ainda investiu outros R\$ 700 milhões durante os quatro anos de preparação dos atletas para tentar colocar o Brasil pela primeira vez entre os 10 primeiros no quadro de medalhas, tentativa essa que não se concretizou nos jogos. De acordo com o autor, o dinheiro não chegou a uma área que, em potências olímpicas diferentes, como EUA e Cuba, é responsável pela formação profissional dos atletas. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o Rio de Janeiro tem 151 instituições de ensino superior, desse total apenas dez universidades participaram do campeonato carioca universitário de 2016, isso corresponde a 6% do total de faculdades no estado. No site da FEURJ não há informação sobre as partidas, nem mesmo uma tabela, também não há histórico da competição, só se sabe que a Universo domina o campeonato carioca há 19 anos.

Ainda segundo os autores, os poucos ginásios aptos a realizar as partidas ainda não apresentam uma infraestrutura adequada e estão sempre vazios. Um exemplo da organização e infraestrutura do campeonato se vê durante as partidas de basquete que falta placar com cronometragem, impedindo os atletas de saberem tempo de jogou de posse de bola. Segundo UERJ (2015), em 1958 aconteceu a primeira alteração, a UDF passou a se chamar

Universidade do Rio de Janeiro (URJ). Com a mudança do Distrito Federal para Brasília, em 1961 a faculdade passou a se chamar Universidade do Estado da Guanabara (UEG). Até que em 1975, após a junção dos antigos Estados da Guanabara e do Rio de Janeiro, a instituição sofreu a última alteração em seu nome, se firmando como Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

A UERJ foi criada a partir da união de algumas faculdades existentes na época, essas faculdades eram compostas de apenas uma área da graduação cada, como por exemplo, a Faculdade de Direito do Rio de Janeiro. Então, essas faculdades se uniram para formarem apenas uma universidade que iria englobar diferentes áreas (UERJ, 2015).

Com o passar dos anos, a universidade foi crescendo cada vez mais criando e incorporando novas áreas. Em tantos anos de história, “a Universidade cresceu em tamanho, estrutura e importância nos cenários regional e nacional” (UERJ, 2015). A Universidade do Estado do Rio de Janeiro foi se desenvolvendo com o passar dos anos e com ela, o esporte universitário também foi crescendo. Como o exemplo do estado do Rio de Janeiro, a UERJ já teve uma fase crescente no esporte, depois houve uma queda na importância do esporte universitário e há poucos anos, esse espírito vem sendo resgatado de volta. A UERJ ficou sem participar do campeonato universitário carioca por um tempo e a partir de 2011 retornou ao campeonato. Além disso, atualmente, a maior parte dos cursos da graduação possuem suas equipes e participam dos campeonatos intercursos. O problema da UERJ que também ocorre muito pelo Brasil todo é que não possui um departamento esportivo para ajudar na organização das equipes universitárias. Na UERJ, o centro acadêmico de educação física que está à frente da organização, que precisa se desdobrar para manter em ordem não só as equipes da faculdade, mas também as equipes de seu próprio curso. Além disso, ainda não recebe apoio da universidade, nem financeiro, nem organizacional.

### **2.3. Competências de um Estudante que faz parte do Corpo da Atlético Esportiva em sua Universidade.**

Brandão (2007) analisou competências associadas a certos papéis ocupacionais, objetivando examinar também quais são os processos que ajudam

no desenvolvimento destas competências. O autor descreve como o termo competência passou a ser incorporado no ambiente de trabalho e qual foi o seu desenvolvimento ao longo dos anos. De acordo com o autor, no final da Idade Média, o termo competência era designado para que houvesse um reconhecimento social sobre um estudioso que tivesse autoridade para falar sobre um determinado assunto com excelência, sendo mais tarde incorporado no meio jurídico para classificar um indivíduo que sabia exercer uma determinada tarefa ou trabalho. Com o passar do tempo, o termo ganhou uma nova referência e houve uma expansão de sua classificação. Uma competência passou a designar todos os elementos que fossem associados aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos ao exercer determinada função. Em uma segunda vertente, Brandão (2007), também sustenta que as competências podem ser formadas e exploradas através de abordagens cognitivas e com a interação do indivíduo com o ambiente e pessoas que estão dispostas no mesmo ambiente de trabalho e atividades que ele.

Brandão, Andrade e Guimarães (2012), partem do pressuposto de que as competências são derivadas de atributos pessoais, classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, que são configurados mutuamente a partir da interação do indivíduo com as dimensões psicomotoras, cognitivas e afetivas dentro do ambiente que desempenha suas atividades, trabalha ou vive, ou seja para os autores as competências são, de fato, reveladas quando uma pessoa interage com situações profissionais dentro do seu espaço.

As competências gerenciais descrevem os padrões comportamentais e expressam as expectativas da empresa diante do desempenho que seus funcionários precisam ter, criando uma função de direcionamento do interesse esperado pela organização, ou seja, sobre qual é o resultado que o funcionário precisa alcançar para atingir os objetivos traçados pela corporação em que trabalha. Para que haja o desenvolvimento de competências é necessário que estejam associados ao indivíduo o alinhamento entre conhecimentos, atitudes e habilidades. A partir deste alinhamento, as competências são expressas no comportamento das pessoas, sendo transferidas para situações que ela poderá se deparar no ambiente de trabalho (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012).

Para Fleury e Fleury (2003) é necessário que a estratégia competitiva

seja alinhada as competências da organização, de modo que as competências precisam estar alinhadas as estratégias organizacionais. Logo, nessa perspectiva, competência está relacionada com o conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que devem ser demonstrados a partir de um alto desempenho do indivíduo a questão. A competência está relacionada ao conceito de qualificação, uma vez que define o estoque de conhecimento da pessoa que está atrelado à realização de alguma tarefa. Porém, ao definir um estoque de recursos individuais necessários ao desempenho de uma determinada função não quer dizer que o indivíduo tenha plena capacidade de executar esta tarefa por muito tempo. As competências e funções possuem um caráter mutável, principalmente diante das mudanças geradas pela globalização, as quais as organizações estão expostas. Logo, ter uma competência não é a condição suficiente para atender uma demanda de inovação e flexibilidade que se exige de uma determinada posição que alguém possui dentro da empresa. As competências são mutáveis e conceitos de atitude, habilidade e conhecimentos vão se tornando mais robustos com o passar do tempo. (FLEURY; FLEURY 2003).

Segundo Ramadas, Serpa e Krebs (2012) no âmbito do desporto, várias entidades reforçam que os atletas que se destacam a nível local, nacional e internacional. Estes casos sugerem que a oportunidade e qualidade de estímulos proporcionados pelo meio envolvente podem proporcionar o desenvolvimento de competências. Na realidade, aspetos como a quantidade e segurança de espaços disponíveis para a prática desportiva, assim como o maior suporte social. Os autores afirmam que os jovens praticantes poderão vivenciar três etapas de participação desportiva, ou fases de desenvolvimento que caracterizam funções diferenciadas para os atletas. Ramadas, Serpa e Krebs (2012) colocam que as características de jovens talentos de acordo com as diferentes fases de desenvolvimento são: progressão nas aprendizagens, demonstração de motivação e empenho, diverte-se durante a aprendizagem, identificação com a modalidade, demonstra compromisso elevado, mostra-se motivado para aprender, demonstra elevada motivação intrínseca, demonstra sentido de responsabilidade, desenvolve amizades com os colegas de equipe, trabalho em conjunto, demonstra autonomia na análise das suas prestações e na sua motivação, demonstra autonomia na definição de objetivos, participa nas

tomadas de decisão determinantes, dedica-se ao aprimoramento de pormenores nas suas prestações e demonstra elevado sentido de responsabilidade no cumprimento de tarefas.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para realizar a pesquisa empírica.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Com base no objetivo da pesquisa – que busca descrever quais são as competências gerenciais necessárias, para os estudantes que entram no mercado de trabalho, que são desenvolvidas pela prática do esporte universitário – e de acordo com o critério de classificação de pesquisa apresentado por Gil (2008) a pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que, esta tem como objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. No caso do objeto de pesquisa, a preocupação central do estudo é analisar quais são as competências de determinado grupo da população, que estiveram presente dentro das atividades desportivas de suas respectivas universidades.

Posteriormente, o objeto do estudo será realizado através de uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador tem um contato estritamente mais pessoal como o participante da pesquisa, a fim de estar atento a todos os detalhes sobre a pessoa ou sobre o local, se envolvendo de fato com as experiências dos entrevistados (CRESWELL, 2007). No que diz respeito à abordagem qualitativa, foram utilizadas duas técnicas distintas: entrevista presencial e por Skype e questionado semiestruturado.

#### **3.2. Participantes da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que são entrevistadas e fornecem os dados que o pesquisador necessita para realizar o seu trabalho. Segundo

Vergara (2005) o universo e a amostra podem ser confundidos quando estes são relacionados com um grupo de pessoas. O conjunto de sujeitos desta pesquisa foi definido pelo critério de acessibilidade. A autora diz que, longe de qualquer procedimento estatístico, este critério seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Logo, a forma inicial de acesso aos sujeitos para realização desta pesquisa foi baseada na proximidade de empreendedores sociais que estavam perto da rede de relacionamento do pesquisador.

Foram entrevistadas pessoas entre 19 e 25 anos que tiveram vivência suficiente para ter conhecimento, acerca da prática do esporte universitário em suas respectivas faculdades, isto é, a seleção construída no estudo é classificada como amostra não probabilística por tipicidade (VERGARA, 2005).

Foram entrevistados 24 universitários que atendiam a estes requisitos. O tamanho da amostra foi determinado a partir do critério de exaustão, que segundo Zanelli (2002), a partir do momento que relatos diferentes passam a não surgir, e o pesquisador já se articula com o entrevistado com certo desembaraço, as respostas buscadas já possuem relativa evidência, configurando o critério de exaustão. O Quadro 1, mostra o perfil dos entrevistados.

**Quadro 1:** Perfil dos universitários que participam de atléticas e atividades desportivas em suas universidades

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Área	Competências Citadas
Entrevistado 1	19	Feminino	Administração de Empresas	Marketing	Trabalho em Grupo
Entrevistado 2	21	Masculino	Administração de Empresas	RH	Liderança
Entrevistado 3	22	Masculino	Administração de Empresas	Finanças	Liderança
Entrevistado 4	25	Masculino	Administração de Empresas	RH	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 5	19	Masculino	Administração de Empresas	RH	Trabalho em Grupo
Entrevistado 6	22	Masculino	Administração de Empresas	Finanças	Trabalho em Grupo
Entrevistado 7	21	Masculino	Administração de Empresas	Administrativo	Trabalho em Grupo
Entrevistado 8	21	Feminino	Administração de Empresas	Logística	Relacionamento Interpessoal

Entrevistado 9	21	Masculino	Administração de Empresas	Produção	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 10	24	Feminino	Administração de Empresas	Logística	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 11	19	Masculino	Administração de Empresas	Comercial	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 12	25	Feminino	Administração de Empresas	Comercial	Tomada de Decisão
Entrevistado 13	22	Feminino	Administração de Empresas	Marketing	Trabalho em Grupo
Entrevistado 14	23	Masculino	Administração de Empresas	Estratégia	Pressão e Metas
Entrevistado 15	20	Feminino	Administração de Empresas	RH	Planejamento e Organização
Entrevistado 16	21	Feminino	Administração de Empresas	RH	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 17	24	Masculino	Administração de Empresas	Marketing	Planejamento e Organização
Entrevistado 18	24	Masculino	Administração de Empresas	Finanças	Liderança
Entrevistado 19	23	Masculino	Administração de Empresas	Administrativo	Planejamento e Organização
Entrevistado 20	22	Feminino	Administração de Empresas	Finanças	Planejamento e Organização
Entrevistado 21	19	Feminino	Administração de Empresas	RH	Trabalho em Grupo
Entrevistado 22	20	Masculino	Administração de Empresas	Produção	Trabalho em Grupo
Entrevistado 23	21	Masculino	Administração de Empresas	RH	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 24	22	Feminino	Administração de Empresas	Logística	Planejamento e Organização

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3. Instrumento

Em relação às entrevistas, estas foram conduzidas através de um roteiro semiestruturado. Segundo Manzini (2003), com o roteiro semiestruturado é possível realizar um planejamento da coleta de informações por meio de um roteiro de perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. Este roteiro ajuda,

além de coletar as informações básicas sobre o objeto de pesquisa, o pesquisador a se organizar para o processo de interação com o informante.

O roteiro de entrevistas continha um texto introdutório em que era apresentado o objetivo do estudo, o sigilo em relação aos participantes da pesquisa e agradecimento em relação a sua participação. As perguntas abertas buscavam identificar quais são as competências gerenciais necessárias, para os estudantes de administração de empresas que entram no mercado de trabalho, que são desenvolvidas pela prática do esporte universitário. O Quadro 2, mostra quais foram as perguntas direcionadas aos entrevistados.

**Quadro 2:** Roteiro de entrevistas e respectivos objetivos

Pergunta	Objetivo
Quais foram as motivações que te levaram a integrar a atlética desportiva que você faz parte na universidade?	Entender as motivações pessoais e profissionais dos jovens que procuram o esporte nas universidades.
Você acredita que a prática do esporte universitário foi essencial para que você desenvolvesse competências gerenciais que te ajudam no seu trabalho/estágio?	Identificar se o aluno entende que ele desenvolveu competências gerenciais aplicadas ao seu trabalho a partir da participação, do mesmo, em uma atlética esportiva universitária.
Quais foram as principais competências gerenciais que você desenvolveu a partir do esporte que você aplica no seu trabalho/estágio?	Identificar quais são as principais competências gerenciais que os universitários desenvolvem com a prática do esporte na faculdade e que eles aplicam na vida profissional.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ao decorrer das entrevistas, buscou-se entender, principalmente: (a) Entender as motivações pessoais e profissionais dos jovens que procuram o esporte nas universidades; (b) Identificar se o aluno entende que ele desenvolveu competências gerenciais aplicadas ao seu trabalho a partir da participação, do mesmo, em uma atlética esportiva universitária e (c) Identificar quais são as principais competências gerenciais que os universitários desenvolvem com a prática do esporte na faculdade e que eles aplicam na vida profissional.

### **3.4. Procedimentos de Coleta de Dados**

Em relação ao roteiro de entrevista, este foi aplicado primeiramente a quatro alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a fim de verificar a adequação da linguagem e se as perguntas estavam compreensíveis, como forma de avaliar se poderia ser entendido pelos empreendedores que foram sujeitos da pesquisa e ainda se as questões estavam alinhadas com o objeto de estudo. Os quatro alunos representantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro foram entrevistados pessoalmente entre os dias 22 e 23 de outubro de 2018. Esta via foi escolhida para testar se o questionário era bem entendido por todas as partes. Foi necessário realizar ajustes nas questões, uma vez que houveram algumas perguntas que foram elaboradas inicialmente que não condiziam com o real objeto do estudo. Inicialmente foram realizadas perguntas sobre a visão do porque os atletas universitários acreditavam que o número de atléticas estava crescendo e se estas recebiam apoio financeiro das universidades. Como essas informações não trazem nenhuma informação que acrescente no estudo, de competências gerenciais que os atletas desenvolvem no esporte universitário e que aplicam em seus trabalhos e estágios, foram retiradas do estudo após o pré-teste.

Os atletas universitários que participam de atléticas desportivas em suas respectivas faculdades foram entrevistados individualmente por um período de, aproximadamente, 30 minutos cada entre os meses de outubro e novembro de 2017. As entrevistas foram realizadas na Universidade Federal do Rio de Janeiro ou por Skype.

Ao início da entrevista era perguntado aos atletas se poderia ser gravada a mesma em áudio, com o intuito de facilitar o posterior processo de análise de dados e contribuir para uma conversa mais fluída e abrangente. O sigilo e discrição em relação às gravações foram mantidos e informados previamente aos entrevistados tal procedimento.

### **3.5 Procedimentos de Análise dos Dados**

Franco (2005) destaca que as categorias na análise de conteúdo podem ser a priori e não a priori. No primeiro caso, são adotadas categorias extraídas da literatura e, no segundo, o pesquisador cria categorias a partir dos dados e as compara com a literatura. Em relação aos motivos que levaram os entrevistados a passarem a empreender no âmbito social adotou-se a análise de conteúdo com a criação de categorias a posteriori. Para descrição das competências foram utilizadas categorias não a priori.

## **4. Resultados e Discussão**

Neste capítulo, todos os resultados obtidos a partir das entrevistas com os alunos universitários que cursam de administração de empresas e fazem parte da atlética desportiva de suas respectivas universidades serão apresentados na forma de competências, com falas ilustrativas de cada uma. Os resultados evidenciam as percepções individuais dos alunos sobre quais são as competências gerenciais fundamentais que eles desenvolveram dentro da atlética desportiva universitária para atuar no mercado de trabalho e se desenvolver como profissional.

Inicialmente, é necessário definir qual é o conceito que atlética desportiva é adotado dentro da literatura. As atléticas são associações criadas por alunos que promove, acima de tudo, a integração estudantil. Como seu próprio nome já diz, originalmente esses grupos tinham como principal objetivo possibilitar a vida esportiva na faculdade, com a criação de jogos e campeonatos.

O tema do estudo foi previamente apresentado aos entrevistados e as entrevistas foram realizadas com o objetivo de conhecer melhor as competências e motivações que estes desenvolveram dentro da atlética desportiva e que hoje aplicam no mercado de trabalho e nas suas profissões.

Inicialmente, foram categorizados os fatores que impulsionaram ou motivaram os alunos universitários a procurarem e entrarem na atlética desportiva de sua universidade. Foram observadas três grandes categorias: (a) pessoas que buscam se integrar e conhecer novas pessoas; (b) pessoas que

gostam de esportes e queriam fazer uma atividade extracurricular na faculdade e (c) pessoas que gostam de competições esportivas e queriam defender o nome de suas instituições de ensino dentro dos campeonatos esportivos. A distribuição das definições é apresentada no quadro 3.

**Quadro 3:** Motivações que Levaram os Entrevistados a Entrar nas Atléticas Desportivas de suas Universidades

<b>Categoria</b>	<b>Motivações</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>
I	Pessoas que buscam se integrar e conhecer novas pessoas.	12
II	Pessoas que gostam de esportes e queriam fazer uma atividade extracurricular na faculdade	8
III	Pessoas que gostam de competições esportivas e queriam defender o nome de suas instituições de ensino dentro dos campeonatos esportivos	4

**Fonte:** Elaborado pela autora.

As motivações foram definidas, como processo que envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais que são responsáveis por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Segundo Ribas (2012), a motivação para sempre está ligada com a base do comportamento de uma pessoa frente à sua percepção da relação recompensa, risco e sucesso, sendo estes atrelados ao alcance dos seus objetivos.

Para Siqueira e Ticianelle (2013), no âmbito da atividade física e do esporte, a motivação é produto de um conjunto de variáveis sociais, ambientais e individuais que determina a eleição de uma modalidade física ou esportiva e a intensidade da prática dessa modalidade, que determinará o rendimento.

De acordo com Samulski (2002) a motivação é caracterizada como um processo ativo, intencional e dirigido a uma meta, a qual depende de fatores internos (pessoais) e externos (ambientais). O motivo interno, ou seja, a motivação intrínseca, e o motivo externo, a motivação extrínseca, podendo ser representado pela torcida ou simplesmente os companheiros da turma, formam um elo entre a conquista do objetivo.

Siqueira e Ticianelle (2013) acreditam que motivação é o motor do esporte, pois esta explica as razões para a iniciação, orientação, manutenção e abandono da prática esportiva, podendo ser determinada por fatores individuais, sociais, ambientais e culturais.

### **Categoria I - Pessoas que buscam se integrar e conhecer novas pessoas.**

Exemplos de falas:

*“Quando eu comecei a faculdade de administração **senti a vontade de querer conhecer e me integrar melhor com meus colegas** de classe.*

*Conheci a atlética desportiva do meu curso através das festas que ocorriam dentro do DCE. Com o passar do tempo fui começando a ir nos jogos e me identificar com alguns esportes, como handball e basquete, os quais eu represento hoje a minha universidade. Essa proximidade com o esporte foi ótima para eu poder me integrar com novas pessoas e saber trabalhar em grupo. ” – Entrevistado 9.*

*“Eu estava muito em dúvida em relação ao meu curso, que é Administração de Empresas, porém quando eu entrei na Atlética da minha faculdade eu pude colocar em prática coisas que eu aprendia na sala de aula, **e principalmente, a me integrar com novas pessoas que me ajudaram muito.** Para quem não sabe, a Atlética desportiva funciona como uma pequena empresa e dentro dela você precisa trabalhar em grupo e conhecer novas pessoas a fim de ter um bom gerenciamento da mesma. Isso era sempre feito de forma voluntária, porque nós amamos tudo o que a atlética movimenta. ” - Entrevistado 2.*

*“Eu estava muitas horas presente dentro da faculdade e sentia falta de me exercitar, ou seja, ter tempo para fazer uma atividade física, que desde novo fazia parte do meu cotidiano. A atlética foi muito importante para mim, pois ela uniu a oportunidade de eu realizar atividades físicas com **a possibilidade de eu conhecer novas pessoas e fazer trocas que foram***

**responsáveis pela minha formação como pessoa e profissional.** *Acredito que a Atlética Universitária é um lugar que você aprende muitas coisas se divertindo e criando sendo de responsabilidade e trabalho em equipe.* ” - Entrevistado 4.

## **Categoria II - Pessoas que gostam de esportes e queriam fazer uma atividade extracurricular na faculdade.**

Exemplos de falas:

*“Eu sempre joguei futebol desde que eu era criança e fazia escolinha. Já entrei para alguns times de base antes de começar a faculdade e, quando comecei o curso de Administração na UFRJ, eu me perguntei como isso poderia influenciar na prática de esportes. **Cada vez eu estava mais envolvido e passando tempo na faculdade que já não tinha mais tempo para jogar bola. No meu terceiro período, um amigo, que já fazia parte da Atlética me chamou para ir a um treino e lá eu me apaixonei pela torcida, pelos jogos** e tudo que envolvia a Atlética. Pude voltar a treinar e ainda tive a oportunidade de competir em nome da minha faculdade em vários eventos esportivos.”* - Entrevistado 6.

*“**Dentro da faculdade eu tinha vontade de me dedicar a uma atividade extracurricular. Foi aí que eu optei buscar por algumas opções que tinham: empresa júnior e atlética esportiva.** Eu já jogava campeonatos na escola de handball e passei a dedicar mais tempo aos treinos que ocorriam aos finais de semana. Foi paixão à primeira vista. Lá eu pude conhecer novas pessoas, e, principalmente praticar esse esporte que eu tanto amo. Dentro das atléticas todo o trabalho é voluntário, e o dinheiro arrecadado dos eventos e jogos é sempre reinvestido na própria, para compra de materiais esportivos e para a locomoção dos alunos nos dias de eventos esportivos.”* – Entrevistado

*“Eu já praticava esportes quando estava no colégio e desde que cheguei a faculdade eu quis ingressar em alguma atividade a qual eu pudesse estar dentro da universidade praticando esportes. Logo no primeiro período eu ingressei nos times de basquete e futsal. O clima dos jogos, das competições é incrível, e o mais impressionante, voluntária.”* – Entrevistado 16

**Categoria III - Pessoas que gostam de competições esportivas e queriam defender o nome de suas instituições de ensino dentro dos campeonatos esportivos.**

Exemplos de falas:

*“O amor que movimenta nossa torcida é único. É algo que quem só vive a atlética e o esporte consegue explicar. **Fico muito feliz de ter feito parte, durante quase toda a graduação de Administração, da Atlética esportiva da minha faculdade, e representa-la nos jogos interuniversitários. A atlética me fez conhecer pessoas incríveis e criar laços que irei levar para o resto da vida.**”* – Entrevistado 11

*“Viver dentro da atlética é algo que não tem explicação. Fui uma das fundadoras da Atlética da minha faculdade em 2013 e perceber como isto cresceu e como hoje movimentamos torcidas e pessoas é incrível. **Amo representar e defender a universidade que me transformou como atleta, pessoa e profissional.**”* – Entrevistado 2

*“Sempre gostei de competições esportivas e viver o mundo da atlética me fez estar preparada para trabalhar em equipe e fazer trocas com as demais pessoas. **Representar o nome da minha instituição é uma honra, amo esta faculdade e a atlética que eu faço parte.**”* – Entrevistado 16

Assim como Samulski (2002), Fernandes e Raposo (2005) tratam a motivação as práticas desportivas como motivações intrínsecas e extrínsecas. Os autores dizem que ambas são os dois construtos conhecidos e importantes

para qualquer relação com o comportamento motivado. Segundo os autores, a motivação intrínseca é o aspecto principal que se tem para a manutenção de boas performances e do envolvimento esportivo. Segundo Samulski (2002), a motivação intrínseca define-se operacionalmente de duas formas: (1) a participação voluntária em uma atividade, sem a ausência de recompensas externas, como a financeira, e (2) a participação numa atividade, pelo interesse, satisfação e prazer que obtêm desse envolvimento. Essa definição é facilmente percebida em algumas falas dos entrevistados que foram redigidas acima. Sobre o primeiro fator, podemos apontar algumas falas que corroboram para este. São estas:

*“Para quem não sabe, a Atlética desportiva funciona como uma pequena empresa e dentro dela você precisa trabalhar em grupo e conhecer novas pessoas a fim de ter um bom gerenciamento da mesma. **Isso era sempre feito de forma voluntária, porque nós amamos tudo o que a atlética movimenta.**” - Entrevistado 2.*

*“Foi paixão à primeira vista. Lá eu pude conhecer novas pessoas, e, principalmente praticar esse esporte que eu tanto amo. **Dentro das atléticas todo o trabalho é voluntário, e o dinheiro arrecadado dos eventos e jogos é sempre reinvestido na própria, para compra de materiais esportivos e para a locomoção dos alunos nos dias de eventos esportivos.**” –*

Entrevistado 18

*“Eu já praticava esportes quando estava no colégio e **desde que cheguei a faculdade eu quis ingressar em alguma atividade a qual eu pudesse estar dentro da universidade praticando esportes.** Logo no primeiro período eu ingressei nos times de basquete e futsal. O clima dos jogos, das competições é incrível, e o mais impressionante, voluntária.” –*

Entrevistado 16

O segundo ponto, segundo o autor, trata a participação das atividades com base no divertimento, prazer e satisfação, sendo estas recreativas e desafiantes. Essa definição é facilmente percebida em algumas falas dos

entrevistados que foram redigidas acima. Sobre o segundo fator, podemos apontar algumas falas que corroboram para este. São estas:

***“O amor que movimenta nossa torcida é único. É algo que quem só vive a atlética e o esporte consegue explicar. Fico muito feliz de ter feito parte, durante quase toda a graduação de Administração, da Atlética esportiva da minha faculdade, e representa-la nos jogos interuniversitários. A atlética me fez conhecer pessoas incríveis e criar laços que irei levar para o resto da vida.”***  
– Entrevistado 11

***“Sempre gostei de competições esportivas e viver o mundo da atlética me fez estar preparada para trabalhar em equipe e fazer trocas com as demais pessoas. Representar o nome da minha instituição é uma honra, amo esta faculdade e a atlética que eu faço parte.”*** – Entrevistado 16

***“No meu terceiro período, um amigo, que já fazia parte da Atlética me chamou para ir a um treino e lá eu me apaixonei pela torcida, pelos jogos e tudo que envolvia a Atlética. Pude voltar a treinar e ainda tive a oportunidade de competir em nome da minha faculdade em vários eventos esportivos.”*** - Entrevistado 6.

Fernandes e Raposo (2005) explicam que a motivação intrínseca é um fator que mostra cientificamente que os indivíduos praticam uma modalidade esportiva pois a consideram prazerosa e consideram interessante conhecer algo mais acerca dos indivíduos que treinam e praticam esportes também. Os autores acrescentam ainda que a motivação tem origem em necessidades psicológicas de competências, autodeterminação e no relacionamento. Desta forma, este construto possui um papel importante no desenvolvimento, aprendizagem e socialização, em quase todos os domínios da vida.

Samulski (2002), classifica a concepção de motivação extrínseca como as situações os quais os indivíduos realizam atividades, como forma de obter certos benefícios pretendidos, pelo que a diversidade desses benefícios, refletem a natureza multidimensional da motivação extrínseca. Fernandes e Raposo (2005) diz que a motivação extrínseca consiste num conjunto variado

de comportamentos, que são realizados com vista a um fim, que não o próprio prazer e divertimento na atividade. Este fato, sugere que caso estas recompensas ou pressões externas fossem retiradas, a motivação iria diminuir em função da ausência de um qualquer interesse. Essa definição é facilmente percebida em algumas falas dos entrevistados que foram redigidas acima. Sobre fatores que especificam a motivação extrínseca, podemos apontar algumas falas que corroboram para este. São estas:

*“Sempre gostei de competições esportivas e **viver o mundo da atlética me fez estar preparada para trabalhar em equipe e fazer trocas com as demais pessoas.**”* – Entrevistado 16

*“Eu estava muitas horas presente dentro da faculdade e sentia falta de me exercitar, ou seja, ter tempo para fazer uma atividade física, que desde novo fazia parte do meu cotidiano. **A atlética foi muito importante para mim, pois ela uniu a oportunidade de eu realizar atividades físicas com a possibilidade de eu conhecer novas pessoas e fazer trocas que foram responsáveis pela minha formação como pessoa e profissional.** Acredito que a Atlética Universitária é um lugar que você aprende muitas coisas se divertindo e criando sendo de responsabilidade e trabalho em equipe.”* - Entrevistado 4.

*“Com o passar do tempo fui começando a ir nos jogos e me identificar com alguns esportes, como handball e basquete, os quais eu represento hoje a minha universidade. **Essa proximidade com o esporte foi ótima para eu poder me integrar com novas pessoas e saber trabalhar em grupo.**”* – Entrevistado 9.

Posteriormente, foram categorizadas as competências que impulsionaram os alunos universitários, que cursam/cursaram administração de empresas, em suas vidas pessoais e dentro também do mercado de trabalho. Foram observadas oito competências mais citadas pelos entrevistados. São estas, por ordem de classificação em maior importância: (1) trabalho em

equipe; (2) tomada de decisão; (3) planejamento e organização; (4) relação interpessoal; (5) saber lidar com metas e pressão e (6) liderança.

Para Amélio (2007) embora o desenvolvimento gerencial, segundo visões tradicionais na literatura, seja visto como processo consciente, deliberado, formal e planejado, confinados aos limites das instituições de ensino, as definições contemporâneas o situam em processos relacionados à educação e formação/capacitação, sejam eles, formais ou informais. A matéria que trata dos processos que preparam pessoas para exercer o gerenciamento não é simples e ao longo dos tempos vem sendo abordada, na teoria e prática, sob diferentes perspectivas.

O autor segue afirmando que a origem da utilização do termo competência encontra-se, destacado pela primeira vez, no meio jurídico, no final da Idade Média, denotando a capacidade de uma pessoa para se manifestar sobre uma determinada matéria. Posteriormente passou a significar a capacidade para realização de certo trabalho. Na atualidade a origem se situa na utilização do termo no campo da administração, no início do século XX por Taylor que, em seus estudos sobre a eficiência e aperfeiçoamento da produção da produção, teria introduzido, implicitamente, a ideia de competência ao descrever as melhores formas de desempenho das tarefas para apoiar os líderes no planejamento do treinamento dos empregados.

Ainda segundo Amélio (2007), o conceito de competência individual introduzido passou a ser visualizado de forma integrada aos objetivos estratégicos e não mais derivadas das trajetórias de sucesso das pessoas na empresa. Fortalece-se o entendimento de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

## Competência 1: Trabalho em Equipe

Exemplos de falas:

***“Quando falamos de esporte, logo já pensamos em trabalho em equipe. A grande maioria dos esportes praticados pelas Atléticas, são coletivos. Devido à falta de alunos interessados em jogar, acabamos jogando várias modalidades, principalmente, os times femininos. Por isso, temos que lidar, confiar e aprender a trabalhar com todos. Para nos fortalecermos e ganharmos. Entender as limitações de cada e trabalharmos juntos para melhorarmos. Saber trabalhar em grupo é fundamental para a vida, seja jogando, seja no trabalho e na vida pessoal.”*** – Entrevistado 2

***“Para mim, trabalho em equipe é a base de uma equipe. Se o time todo não se entregar, dificilmente seremos campeões. Às vezes, surgem algumas pessoas muito boas, mas que não sabe jogar como um time de verdade, não sabem como trabalhar em equipe. Para mim, a principal competência que eu desenvolvi dentro da atlética e que eu uso no mercado de trabalho e saber trabalhar junto com outras pessoas em prol de um resultado melhor e maior.”*** – Entrevistado 11

## Competência 2: Tomada de Decisão

Exemplos de falas:

***“Se você não tomar algumas decisões em um curto espaço de tempo, você pode levar seu time a derrota. Praticamos muitos exercícios de reflexo, de agilidade, para acelerarmos esse processo de tomada de decisão. Claro, é necessário confiar em você mesmo para decidir no momento, no calor do jogo, com a torcida toda gritando e cantando, seu treinador cobrando e o time todo confiando em você. É praticando um esporte que você desenvolve essa competência. Você chega dentro do mercado de trabalho sabendo que você vai enfrentar momentos de tensão em que você terá***

**que tomar uma decisão em prol da equipe ou de sua área.**” – Entrevistado 8

**“Nossos técnicos sempre dizem que precisamos arriscar, tomar nossas decisões. Se erramos, pelo menos tentamos. É melhor definir e fazer, do que ficar com a bola e ter a chance de perder, porque nada foi feito. Em todas as modalidades a decisão deve ser tomada o mais rápido possível. Quanto maior a demora, maior o risco de perda. Eu levo isso para minha vida pessoal e profissional. Ter que praticar a tomada de decisão dentro de uma equipe, dentro de um jogo, me tornou uma pessoa mais segura para fazer opções dentro do meu trabalho.”** – Entrevistado 4

### **Competência 3: Planejamento e Organização**

Exemplos de falas:

**“Dentro do esporte universitário, o que diferencia um time campeão e outro não, é o planejamento e a organização da equipe. Isso é mais notório no feminino. Em que os times são muito parecidos e um time organizado, faz total diferença. Nesse ponto, os treinadores são fundamentais, pois são responsáveis por notar isso em campo ou quadra. Os capitães, normalmente, também têm esse senso mais aguçado. São responsáveis por liderar o time dentro do jogo.”** – Entrevistado 16

**“Nossa, nos jogos femininos é muito nítido isso. Um time planejado e organizado, por mais que os defenda, ganha o jogo. Porque time feminino não costuma ter banco, então, quanto mais o técnico preservar o time, mais chance tem de ganhar. É muito importante eles terem um esquema tático para o time, que nos mantenha organizadas e planejadas para atacar no melhor momento.”** – Entrevistado 19

## Competência 4: Relação Interpessoal

Exemplos de falas:

**“As pessoas entram para a Atlética por dois motivos: o primeiro é para ter o prazer de jogar e representar a sua faculdade; o outro motivo é para conhecer pessoas, fazer amizades. E nada mais fácil para criar amizades do que estar na Atlética. Todo mundo na mesma vibe, na mesma animação, passando perrengue juntos, isso nos fortalece. Nós nos unimos. Hoje, a maior parte dos meus amigos fez durante os Jogos. Nós criamos inclusive um grupo de pagode, graças a essa união, juntos por um proposito.”**  
– Entrevistado 7

**“No meu caso, meus amigos não iam para os Jogos. Mas eu era atleta e gostava de frequentar. Uma vez, decide ir sozinha, aluguei um quarto em um hotel e fui a todos os Jogos. No final, novas histórias, novos amigos, novas relações. Estão todos abertos a receber novas pessoas, pois todos passam por esses momentos. Sabemos receber muito bem novos integrantes, sabemos o quão importante é para nossa formação e para nossa vida pessoal. Por isso, fazemos um trabalho muito forte com os calouros, sempre estamos incentivando para que eles frequentem e joguem, e vão empurrar nossos times. Precisamos alimentar também esse futuro. O futuro da nossa Atlética. Tudo através de relacionamentos.”** – Entrevistado 18

## Competência 5: Saber Lidar com Metas e Pressão

Exemplos de falas:

**“O momento de maior pressão é em um jogo. Final de campeonato. Pressão de todo lado, técnico, time, você e principalmente, a torcida. Só sabe a sensação quem joga. É indescritível. Se não administramos, não jogamos bem. É o famoso pipocar. Estar preparado, ter habilidade e não corresponder em quadra. Você sabe que a glória está ali, traçamos metas para**

*atingi-las, mas se não estivermos preparados, tudo será em vão.” –*

Entrevistado 13

**“Quem não sabe lidar com pressão, não consegue jogar. Somos muito cobrados. Nosso time de futsal masculino nunca ganhou um campeonato. Imagina a pressão que não há. A torcida cai em cima, faz piada, somos motivo de deboche. Eu só saio da Atlético o dia que for campeão na nossa modalidade. Acaba que nos cobramos muito também, pois é um sentimento interno de querer mostrar do que somos capazes. A sorte é que todos acreditamos ainda e vamos trazer o próximo troféu para casa. É fundamental estarmos calmos e concentrados para os próximos desafios.” –**

Entrevistado 20

## **Competência 6: Liderança**

Exemplos de falas:

*“Líder, não necessariamente, é o capitão. Dentro de quadra eu exerço mais essa função do que a nossa própria capitã. **O líder é responsável por manter a calma e concentração do time, orientar. É difícil manter o ouvido focado no treinador, se faz necessário ter um bom líder para que os outros jogadores ouçam as orientações e corrijam.** Se levamos isso para o lado profissional, bons líderes se tornam bons gestores.” –* Entrevistado 5

**“Nem todos os técnicos são bons líderes. Então, é sempre necessário ter um jogador que faça esse papel dentro da quadra. É muito fácil identificar essa pessoa. É a pessoa que levanta o time, com maior raça, e que sabe lidar com as limitações de cada um. Esse é o verdadeiro líder. Olhando para dentro de nossa Atlético, temos excelentes líderes, que sempre chamam a responsabilidade para si. É a pessoa de confiança dos técnicos.” –** Entrevistado 17

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Para os autores, a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know how específico, ou seja, as competências são dentro de uma pessoa a partir de sua biografia, socialização, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo Fleury e Fleury (2001), ter uma competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Essa definição é facilmente percebida em algumas falas dos entrevistados que foram redigidas acima. Podemos apontar algumas falas que corroboram para este. São estas:

***“Se você não tomar algumas decisões em um curto espaço de tempo, você pode levar seu time a derrota. Praticamos muitos exercícios de reflexo, de agilidade, para acelerarmos esse processo de tomada de decisão. Claro, é necessário confiar em você mesmo para decidir no momento, no calor do jogo, com a torcida toda gritando e cantando, seu treinador cobrando e o time todo confiando em você. É praticando um esporte que você desenvolve essa competência. Você chega dentro do mercado de trabalho sabendo que você vai enfrentar momentos de tensão em que você terá que tomar uma decisão em prol da equipe ou de sua área.”*** – Entrevistado

8

***“Em todas as modalidades a decisão deve ser tomada o mais rápido possível. Quanto maior a demora, maior o risco de perda. Eu levo isso para minha vida pessoal e profissional. Ter que praticar a tomada de decisão***

***dentro de uma equipe, dentro de um jogo, me tornou uma pessoa mais segura para fazer opções dentro do meu trabalho.***” – Entrevistado 4

***“As pessoas entram para a Atlética por dois motivos: o primeiro é para ter o prazer de jogar e representar a sua faculdade; o outro motivo é para conhecer pessoas, fazer amizades. E nada mais fácil para criar amizades do que estar na Atlética. Todo mundo na mesma vibe, na mesma animação, passando perrengue juntos, isso nos fortalece. Une-nos. Hoje, a maior parte dos meus amigos fez durante os Jogos. Nós criamos inclusive um grupo de pagode, graças a essa união, juntos por um propósito. ”*** – Entrevistado 7

A classificação proposta por Zarifian (1999) também corrobora com a pesquisa realizada e as falas apresentadas nas entrevistas. Segundo o autor, a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações ligadas a gestão de empresas. A nosso ver é preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. O esquema a seguir ilustra o raciocínio desenvolvido neste trabalho. Nesta abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever quais são as competências gerenciais necessárias, para os estudantes de administração de empresas que entram no mercado de trabalho, que são desenvolvidas pela prática do esporte universitário e descrever quais são as motivações que levaram alunos que cursam administração de empresas, como curso superior, a entrarem nas atléticas desportivas de suas respectivas universidades.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que alunos possuem três tipos diferentes de motivações: a busca por se integrar e conhecer novas pessoas; alunos que gostam de esportes e queriam fazer uma atividade extracurricular em sua universidade e alunos que gostam de competições esportivas e queriam defender o nome de suas instituições de ensino dentro dos campeonatos esportivos.

Foram analisadas também quais são as competências que os alunos que cursam administração de empresas conseguem desenvolver para que estejam mais preparados para entrar no mercado de trabalho. Cabe destacar que os alunos que participam das atléticas desportivas de suas respectivas universidades afirmaram as principais competências desenvolvidas pelo esporte e que eles empregam na sua vida profissional e pessoal são: o trabalho em equipe, tomada de decisão, planejamento e organização, relação interpessoal, saber lidar com metas e pressão e liderança. Os alunos afirmaram que estas são as principais competências desenvolvidas, mas o esporte ainda é capaz de desenvolver outros valores e competências como a ética, a motivação e a pro atividade.

Uma das competências que foram mais enfatizadas foi o trabalho em grupo. Segundo os alunos, para que você seja campeão, dentro e fora das quadras, você precisa ter a habilidade de se relacionar com pessoas e fazer com elas as melhores trocas possíveis para atingir os resultados mais positivos. Muitos informaram que a prática do esporte os incentivaram, a saber, se posicionar perante a opinião de outras pessoas e, a saber, escutar melhor o que os companheiros tinham a dizer, quando tinham opiniões

divergentes. Alguns alunos também informaram que ser um atleta facilitou eles a entenderem quais eram os melhores canais e linguagens para se relacionar com diferentes pessoas, que possuem perfis diferentes dos deles.

Observou-se também que os alunos que fazem parte da atlética desportiva possuem uma ideia de disseminação da cultura da atlética muito forte em relação ao cumprimento de normas vinculadas a ética e aos valores da mesma. Alguns entrevistados, que trabalham no meio cooperativo hoje em dia, comparam o ambiente empresarial que eles vivem com o ambiente vivido dentro das atléticas desportivas. Estes explicitaram que o esporte foi fundamental para que eles se desenvolvessem como profissional e como pessoa, e que eles levam experiências de dentro da quadra para desempenhar suas funções dentro do trabalho como futuros gestores.

Ainda relacionado a estratégia, os entrevistados também ressaltaram a importância do dos alunos das universidades em conhecerem melhor o trabalho da atlética. Muitos afirmaram que, em alguns casos, as faculdades não facilitam o acesso aos alunos para explicar como funciona a atlética desportiva dentro da faculdade e como o esporte pode ser um facilitador dentro da vida do aluno como um futuro gestor, desempenhando o papel de formador e desenvolvedor de competências e motivações.

O estudo apresentou algumas limitações, como a pouca abrangência da revisão da literatura sobre competências desenvolvidas com a aderência do esporte na vida das pessoas. Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação comparativa das competências e motivações envolvidas no processo de escolha da área de atuação. Pessoas que entram para as atléticas e participam de diferentes esportes podem desenvolver diferentes competências e motivações a partir do esporte que elas praticam.

Alguns esportes podem desenvolver competências mais evidentes para uma determinada carreira do que outras. Logo, é preciso também investigar características, habilidades, conhecimentos e experiências educacionais das diferentes pessoas que fazem o curso de administração de empresas. Este estudo se faz relevante visto que há um extenso crescimento dos alunos que cursam esta cadeira no Brasil e em outros países. Logo, a percepção do

administrador como pessoa e gestor ajudaria no entendimento de características envolvidas na prática do esporte como desenvolvedor de competências para preparar pessoas para entrar no mercado.

## 6. Bibliografia

ALTINO, L.; SALLES, S. **Esquecido pelos Investimentos da Rio-2016, Esporte Universitário Agoniza: Campeonato Carioca Envolve Poucas Instituições e tem Infraestrutura Inadequada**. 2016. Disponível em: <[http://oglobo.globo.com/rio/bairros/esquecido-pelos-investimentos-da-rio-2016-esporte-universitario-agoniza-20341592?utm\\_source](http://oglobo.globo.com/rio/bairros/esquecido-pelos-investimentos-da-rio-2016-esporte-universitario-agoniza-20341592?utm_source)>. Acesso em: 25 nov. 2018.

STAREPRAVO, F. et al. **Esporte universitário Brasileiro: Uma Leitura a Partir de suas Relações com o Estado**. Rev. Bras. Ciênc. Esporte (Impr.), Porto Alegre, v. 31, n. 3, p. 131-148, maio 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32892010000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32892010000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

RIBAS, R. **A motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação**. Revista da Faculdade de Administração da FEA. v. 11, n. 1. São Paulo, 2012.

BARBOSA, C. **Liderança na Gestão do Esporte Universitário: Proposta da Criação de uma Rede de Dados**. Rio Claro, 2014

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte**. Barueri: Manole. 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Rev. adm. contemp. Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif Compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

UERJ. **A Universidade**. 2015. Disponível em: <http://www.uerj.br/institucional/>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção, São Carlos, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Artmed, Porto Alegre. V, 2. ed. 248 p.: il., 2007.

BRANDAO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, ago. 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2º Edição. Brasília, Atlas, 2005.

ZANELLI, JC. **Pesquisa Qualitativa em Estudos da Gestão de Pessoas**. Estudos de Psicologia 2002, v.7 (Número Especial), p. 79-88. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PALMA, D. **Esporte Universitário: As Duas Faces da Moeda – Parte II**. 2012. Disponível em: <<http://duosports.com.br/web/boteco/esporte-universitario-as-duas-faces-da-moeda-parte-ii/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

HATZIDAKIS, G. **Esporte Universitário**. 2006 – Atlas do Esporte no Brasil. CONFEF, Rio de Janeiro/RJ, p. 1019-1021, 2006.

FEURJ. **Quem Somos**. 2005. Disponível em: <http://www.feerj.com/feurj/index-feurj.htm>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BRASIL. Lei no 9615, de 24 de março de 1998. **Institui Normas Gerais Sobre Desportos e dá Outras Providências**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615Compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615Compilada.htm)>. Acesso em: 17 nov.2018.

BRASIL. Lei no 10264, de 16 de julho de 2001. **Acrescenta Inciso e Parágrafos ao Art.56 da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que Institui Normas Gerais Sobre Desporto**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10264.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10264.htm)>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BRASIL. **Governo Federal. Lei Agnelo/Piva**. Disponível em: <<http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/incentivo-ao-esporte/lei-agnelo-piva>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BRASIL. Lei no 6251, de 8 de outubro de 1975. **Institui Normas Gerais Sobre Desportos, e dá Outras Providências**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6251-8-outubro-1975-357712-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

RAMADAS, S.; SERPA, S.; KREBS, R. **Psicologia dos Talentos em Desporto: Um Olhar Sobre a Investigação**. Rev. Educ. Fis/UEM, v.23, n.3, p. 331-345. 2012.

ZANATTA, T.; FREITAS, D.; CARELLI, F.; COSTA, I. **O Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: Revisão Sistemática da Literatura**. Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 291-304. Jan/mar. de 2018.

FERNANDES, H.; RAPOSO, J. **Continuum de Autodeterminação: Validade para a sua Aplicação no Contexto Desportivo.** Estudos de Psicologia. 2005, v. 10, n.3, p.385-395.