



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

TADEU SANTIAGO ARAUJO

COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO
POR MEIO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO E SUA GESTÃO

Rio de Janeiro – RJ

2021

TADEU SANTIAGO ARAUJO

**COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO
POR MEIO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO E SUA GESTÃO**

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: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro – RJ

2021

TADEU SANTIAGO ARAUJO

**COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO
POR MEIO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO E SUA GESTÃO**

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. Renato Nunes Bittencourt, FACC-UFRJ (Orientador)

Professor Leitor

Professor Leitor

Rio de Janeiro, 26 de novembro de 2021.

Dedicatória

Dedico essa monografia a minha mãe e meus avôs, fonte de inspiração, força e suporte imensurável, sem os quais não teria tido essa oportunidade.

Agradecimentos

Agradeço a minha mãe, Elizabeth Leite Santiago, por todo amor, carinho, suporte e valores passados. É ela o motivo da luta pelo conhecimento e da força diária para enfrentar as batalhas cotidianas. Sempre se fará presente em amor, emoções e pensamentos.

Agradeço ao “Vô” Danilo, que nos deixou esse ano, e a “Vó” Ruth que, mesmo apesar da idade e das limitações financeiras, nunca deixaram faltar educação, amor, carinho em nosso lar. Carregá-los-ei sempre em pensamentos e atitudes.

Agradeço ao meu pai, Manoel Pereira de Araujo Filho, por todo carinho, suporte, e, principalmente, pela amizade construída ao longo desses anos.

Agradeço ao professor Renato Nunes Bittencourt, que mostrou-se um grande amigo durante essa jornada acadêmica, estando sempre presente para auxiliar frente as mais complexas questões burocráticas da UFRJ e para cobrar empenho e dedicação que a instituição merece.

Agradeço a todos os mestres da UFRJ por todo empenho e dedicação em passar o vasto conhecimento e experiência que possuem. Sem sombra de dúvidas, são fundamentais no desenvolvimento pessoal e profissional de nós alunos.

Agradeço aos amigos que se fazem presentes no dia a dia, dividindo experiências, compartilhando sorrisos e vivendo. Em especial, agradecer, a Aline Coimbra, Luis Carlos Oliveira, Carlos Diego Soares, João Pedro Lacerda e Arnaldo Marques por todo companheirismo, principalmente nos momentos em que a vida se mostrou mais difícil.

Epígrafe

"A life ain't a life 'til you live it"

(Mac Miller)

Resumo

ARAUJO, Tadeu Santiago. 2021. **Competências adquiridas pelos estudantes de administração, por meio do esporte universitário e sua gestão.** 2021. 50 folhas. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2021.

Dentro do cenário nacional, entre os anos de 2007 e 2016, vivemos um período marcado pela realização dos principais megaeventos esportivos mundiais e de prosperidade quanto a gestão esportiva. Um dos poucos legados desse período, que ficou conhecido como “a década do esporte”, foi o crescimento da prática e da gestão do esporte universitário. Entre os anos de 2014 e 2018, a Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU) registrou a participação de 80 mil estudantes nas competições universitárias organizadas pela entidade. Diante desse cenário de expansão, aliado ao aumento do número de alunos e cursos ofertados nas Instituições de Ensino Superior (IES), o presente estudo buscou identificar as principais competências gerenciais que os estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) tendem a desenvolver ao participar do esporte dentro da faculdade, bem como quais são as competências requeridas pelo exigente mercado de trabalho da atualidade. Para alcançar os objetivos dessa pesquisa qualitativa descritiva, foram realizadas entrevistas com 30 alunos, tendo como instrumento um roteiro semiestruturado, que permitiu observar o compartilhamento de motivações para participar das atléticas e concordância quanto as competências desenvolvidas. De acordo com os entrevistados, o esporte universitário configura um ambiente de aprendizado e preparação para o cotidiano das corporações, sendo essa uma experiência de grande relevância na jornada acadêmica. Contatou-se, ainda, a necessidade de estimular novos estudos na área visto a expansão na oferta do curso superior de Administração e a baixa abrangência da revisão da literatura do tema.

Palavras-chave: Gestão esportiva. Esporte universitário. Competências gerenciais. Motivação

Lista de figuras

Figura 1 – Pilares do Sucesso esportivo.....	16
Figura 2 – Dimensões Genéricas e Interdependentes da Competência.....	24

Lista de quadros

Quadro 1 – Perfil dos universitários que participaram do esporte universitário em suas instituições de ensino.....	29
Quadro 2 – Perguntas do roteiro de entrevista e respectivo objetivo.....	31
Quadro 3 – Tipos de motivações por número de entrevistados.....	33

Sumário

1. Introdução.....	9
1.1 Contextualização do Assunto e Formulação do Problema	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Delimitações do Estudo	11
1.4 Relevância.....	12
2. Referencial Teórico.....	14
2.1. Conceituando o que é esporte.....	14
2.2. A Gestão Esportiva.....	15
2.3. O que é, a importância e o surgimento do Esporte Universitário no Brasil....	17
2.4. Competências para o mercado de trabalho no campo da Administração.....	22
3. Metodologia	28
3.1. Tipo de Pesquisa.....	28
3.2. Participantes da Pesquisa	28
3.3. Instrumento de Pesquisa	31
3.4. Procedimentos de Coleta de Dados	32
3.5. Procedimento de Análise de Dados.....	32
4. Resultados e Discussão	33
5. Considerações Finais	43
6. Referências.....	45

1. Introdução

Este capítulo de introdução tem por finalidade apresentar e contextualizar o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas para a realização do presente estudo.

1.1 Contextualização do Assunto e Formulação do Problema

Desde seu surgimento até os dias atuais o esporte tem desempenhado papel fundamental na formação do homem e da vida em sociedade, por ser considerado como uma ferramenta de socialização, de transmissão de valores, fonte de saúde e instrumento de educação. No Brasil é indiscutível o papel que o esporte, principalmente o futebol sendo o mais praticado, representa na construção cultural e social do país. Além de seu grande potencial futebolístico e para revelação de atletas nos mais variados esportes pelo qual o Brasil é reconhecido mundialmente, o país passou a atrair ainda mais a atenção da indústria esportiva mundial a partir do ano de 2007. O ano de 2007 deu início a “Década Esportiva do Brasil”, uma década marcada pela organização e altos investimentos para realização dos principais eventos esportivos mundiais, tendo início pelo Pan-Americano Rio 2007, sediando, ainda, a Copa do Mundo Fifa de 2014 e encerrando esse ciclo com a Olimpíadas e Paralimpíadas Rio 2016. A magnitude desses eventos e toda atração por eles gerados colocou em pauta um tema que até aquele momento era pouco ou quase nada abordado em cenário nacional, a Gestão Esportiva.

Devido ao grande interesse da sociedade por esportes e a finalidade do mesmo como forma de mega espetáculo de entretenimento, a gestão do esporte busca formas de atrair e reter a atenção do torcedor-consumidor e encontrar parceiros que busquem o benefício de se associar ao esporte com suas marcas e produtos com objetivo de aumentar a sua própria receita, a receita dos clubes e das entidades esportiva, assim fortalecendo e desenvolvendo tanto o cenário esportivo e quanto o cenário econômico.

O desenvolvimento e a expansão da indústria esportiva, assim como o aumento na receita dos clubes e das entidades envolvidas com o esporte e investimento na área (esse último ainda que não tão expressivo no país em relação a outros países como os Estados Unidos da América), colaboram para o interesse de pesquisas em

gestão esportiva e áreas correlatas. O conceito de gestão esportiva, segundo Barbosa (2014), pode ser aplicado a diversas atividades atuais. Esta área de conhecimento tem importância mensurada de acordo com o momento e desenvolvimento do país, obtendo assim maior ou menor destaque junto ao governo. Ainda de acordo com Barbosa (2014), a partir do seu estudo, o esporte possui o objetivo de ressaltar a influência da criatividade e da inovação na busca de encontrar possíveis soluções para o cotidiano dos profissionais.

A área da gestão esportiva apresenta um crescimento de publicações desde os anos 1980, com um aumento exponencial na última década, segundo Mazzei *et al.* (2013). Apesar deste crescimento, os estudos sobre o tema ainda estão dando os primeiros passos no país, sendo a área Educação Física a responsável pela maioria das publicações e estudos (MAZZEI *et al.*, 2013), por isso para Parolini e Rocco Jr. (2016. P. 16) “ainda é possível evoluir em pesquisas e/ou produções acadêmicas sobre o tema”.

Se a gestão esportiva ainda é considerada uma área de estudo recente, onde estudos de maior rigor científicos passam a ser publicados em periódicos científicos da área a partir da década de 80, a gestão esportiva universitária é rara, podendo-se dizer que é praticamente inexistente em esfera nacional. Internacionalmente, os primeiros programas acadêmicos de “*sport management*” foram criados nos Estados Unidos ao final da década de 60, com o objetivo de atender demandas do esporte profissional e universitário estadunidense (CHELLADURAI, 2009). Tais programas de “*sport management*”, o elevado investimento e a importância social do esporte universitário em países desenvolvidos – como os Estados Unidos, o Canadá, a Alemanha, entre outros – demonstram que o Brasil necessita olhar com mais atenção para a gestão esportiva universitária, tendo em vista que os jovens desse cenário, além de potenciais atletas olímpicos, serão profissionais de alto rendimento no mercado de trabalho e a longo prazo poderão se tornar uma das principais fontes de arrecadação e receita para nação.

Partindo da exposição acima, e de acordo com Barbosa (2014), conclui-se que: cada vez mais serão necessárias estratégias originais para que os gestores sejam inovadores, competitivos e capazes de identificar às mudanças tecnológicas, sociais e culturais de sua época para que, assim estejam hábeis a repensar estratégias da gestão organizacional.

Tendo em vista estes pressupostos, e a fim de avaliar a importância do esporte universitário e de sua gestão como gerador de competências aos alunos praticantes e atuantes, objetiva-se, por meio deste estudo, responder: **“Através do esporte universitário e sua gestão, quais foram as competências gerenciais adquiridas, desenvolvidas e utilizadas pelos estudantes de administração de empresas no mercado de trabalho?”**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais competências gerenciais foram adquiridas e desenvolvidas, através do esporte universitária e sua gestão, pelos estudantes de administração de empresas para ingresso e utilização no mercado de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as motivações pessoais e/ou profissionais dos jovens que procuram esporte dentro de suas universidades;
- b) Entender junto aos entrevistados se o esporte universitário pode ter sido um fator diferencial para entrada no mercado de trabalho;
- c) Pontuar quem são os principais responsáveis pela gestão do esporte universitário.

1.3 Delimitações do Estudo

A delimitação do estudo é usada para explicitar a parte específica da realidade que será abordada e analisada, uma vez que a totalidade da realidade é de extrema complexidade para ser avaliada (VERGARA,2015). Sendo assim, esse estudo manterá seu foco nos alunos-atletas universitários, “alunos-organizadores” e “alunos-gestores” do esporte universitário.

1.4 Relevância

De acordo com levantamento feito por Parolini e Rocco Jr (2016) nas principais bases acadêmicas – CAPES, SCIELO e Google Acadêmico –, foram encontrados apenas 8 trabalhos, entre teses e dissertações, num recorte de tempo de 10 anos – 2005 a 2015. Complementando o estudo acima, Mazzei et al (2013) identificou, através da busca em artigos e periódicos indexados a CAPES, um crescimento a pesquisa científica do assunto a partir de 2011.

Tendo em vista o baixo volume de conhecimento produzido acerca do tema, este trabalho visa fomentar dados que possam atrair os olhares de pesquisadores, possibilitando novas pesquisas na área, assim como contribuir para que as entidades públicas e privadas realizem investimentos mais consistentes e eficazes no esporte universitário. Cabe ressaltar, que a gestão esportiva universitária é uma das áreas menos exploradas dentro da macro área da gestão esportiva, sendo mais comum encontrar estudos relacionados aos temas como Marketing Esportivo, Patrocínio Esportivo e Sócio Torcedor.

Assim, o presente estudo tem por intenção aumentar a gama de possibilidade dos estudos da gestão esportiva para além dos temas mais comuns e, futuramente, motivar estudos voltado ao esporte escolar e sua gestão, movimento esse que podemos considerar precedente ao esporte universitário e que encontra-se em momento de expansão nacional. O presente trabalho visa, ainda, pontuar a contribuição do esporte universitário como instrumento de formação social e profissional na sociedade brasileira.

No capítulo seguinte, será desenvolvido conceitos sobre o esporte e a gestão esportiva. Serão ainda discutidos a importância da criação e o desenvolvimento do esporte dentro das universidades. Também, será levantado qual a origem, o conceito e a importância das competências para os estudantes que participam do esporte universitário e para o mercado de trabalho.

No terceiro capítulo, será apresentada a Metodologia desenvolvida no trabalho, a partir da exposição da pesquisa realizada com estudantes que participam e

participaram do corpo da atlética esportiva em sua universidade como atletas, como membro organizadores e gestores da mesma.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados e sua discussão a partir da literatura revisada. Por fim, 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. Referencial Teórico

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 1990, neste ponto foi considerado maior amplitude temporal devido à carência de estudos na área, onde pesquisa com mais de 20 anos mostraram grande valia para construção desta obra. 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 e atléticas esportivas nas universidades, a fim de refinar a pesquisa e encontrar artigos que fossem mais relevantes para o estudo.

Para que se compreenda o que é e do que se trata a gestão esportiva universitária, se faz necessário o embasamento teórico iniciado pela apresentação do conceito de esporte e gestão esportiva sendo essa a primeira parte desta seção. Será ainda abordado nessa seção o que é o esporte universitário sua importância e seu surgimento no Brasil. Por fim, na última seção deste capítulo, será brevemente apresentado sobre competências seus tipos e conceitos e a importância dessas para o mercado de trabalho e para os estudantes que participam do esporte universitário.

Sendo assim, esse capítulo será constituído por quatro seções que englobam características presentes na Gestão Esportiva, mas trazidas para o âmbito das Instituições de Ensino Superior.

2.1. Conceituando o que é esporte

Normalmente associamos ao nome esporte as atividades físicas que possuam forma metódica e objetivo competitivo, que, por meio de participação casual ou organizada, proporcione diversão, manutenção e desenvolvimento de habilidades físicas aos participantes envolvidos. Segundo Helal (1990) é preciso diferenciar “esporte”, “brincadeira” e “jogo” para que se possa entender e definir cada uma dessas atividades. De acordo com o autor, os termos citados são atividades que se assemelham e se interrelacionam no terreno da sociologia. Ainda conforme o Helal

(1990), o termo “brincadeira” remete ao recreativo, espontâneo e voluntário; o termo “jogo” presume um conjunto de regras fixas e sistematizadas existente; e, por fim, o termo “esporte”, relacionado ao objetivo do presente estudo, é estabelecido quando uma organização instituída, superior aos praticantes e seus interesses, impõe que ocorra competição e disputa física.

Deste modo, será aqui trado a atividade que, além de lúdica, tenha no seu âmbito a competitividade e performance de seus praticantes, supondo antecipadamente a existência de regras fixas e de recompensas pecuniárias e não pecuniárias conhecidas pelos atores (TIELTELBAUM, 1997). Sendo assim, partiremos da premissa que atletas profissionais e amadores, ligados a uma organização instituída, participam de competições não apenas pelo louvor da glória, mas pelas premiações e recompensas – monetárias ou não – recebidas ao final da disputa.

2.2. A Gestão Esportiva

A gestão esportiva ou gestão do esporte possui diversas definições e perspectivas, como apontado por Mazzei e Bastos (2012). No entanto, podemos tentar definir a gestão do esporte como:

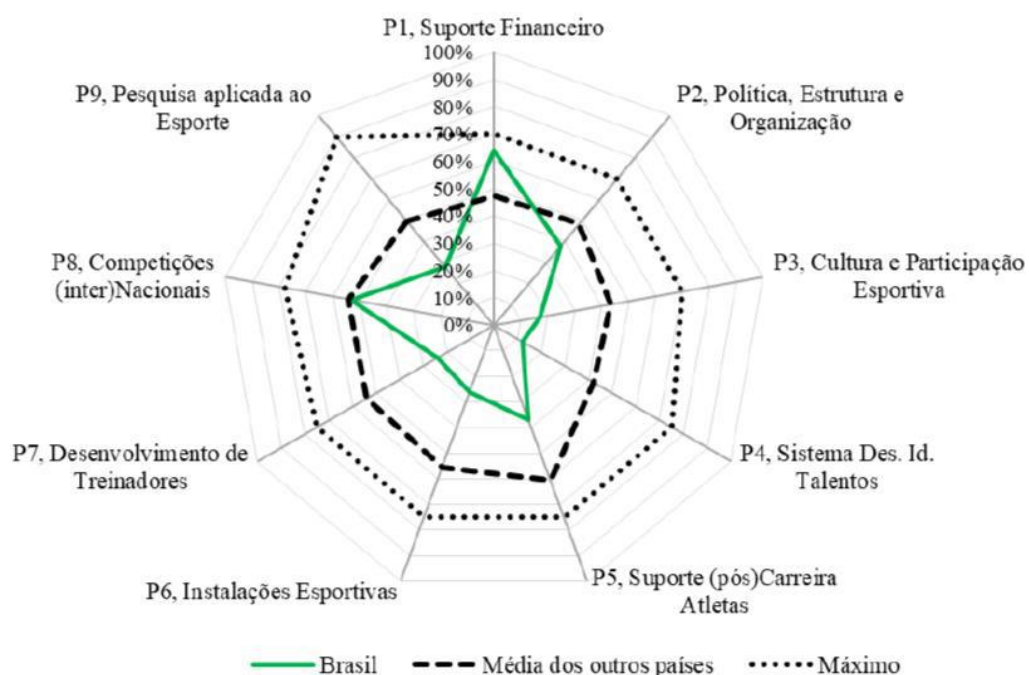
a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte.” (MAZZEI; ROCCO JR, 2017, p. 98).

Fato comum no ato de gerir, seja qual for o ramo do objeto de trabalho, é conhecer o universo em que se está inserido, fato esse também comum ao esporte. Considera-se que, para gerir o esporte, se faz necessário conhecimento prático e/ou teórico da atividade, do serviço ou do produto do esporte a ser desenvolvido. Por esse motivo, a gestão de esporte pode ser vista como uma área interdisciplinar, multidisciplinar e até transdisciplinar, onde os conhecimentos das Ciências do Esporte e da Administração se conjugam para gerenciar as atividades esportivas (MAZZEI; ROCCO JR, 2017). Sendo assim, conforme apontado pelos autores, ao juntar os conhecimentos que envolvem o entendimento das práticas esportivas e as necessidades para o pleno desempenho esportivo, oriundos das Ciências do Esporte,

com os conhecimentos de planejamento, estratégia, finanças, marketing, recursos humanos entre outros, oriundos da Administração, as organizações estarão no caminho certo para a construção de uma Gestão Esportiva efetiva.

Contudo, no Brasil o atual momento é de uma gestão ineficiente e ineficaz, distante dos padrões de uma gestão do esporte efetiva. Para Mazzei e Rocco Jr (2017), uma publicação que é capaz de evidenciar esse fato, é o levantamento realizado pelo *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success – SPLISS* – de 2015 que, através de um comparativo de 9 pilares que podem explicar o sucesso esportivo internacional de 15 nações (Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Coréia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Holanda, Irlanda do Norte, Japão, Portugal e Suíça), registrou um desequilíbrio, onde há uma alta disponibilidade de recurso financeiro para o esporte no Brasil, porém para outras áreas é possível perceber que o Brasil não realiza os investimentos necessário.

Figura 1 – Pilares do Sucesso esportivo



Fonte: Adaptado de *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success 2015*

Outro ponto que deve ser tomado com grande relevância como contribuição negativa na gestão do esporte, é o fato de existirem poucos cursos de nível superior no país voltados para esse tema. A maioria dos cursos no país voltados para gestão de esporte são realizados pelas Escolas de Educação Física que, hoje, apresentam

carência de profissionais qualificados, ausência de disciplinas da área de gestão e importância relativizada da área de gestão em comparação às outras áreas do Esporte e da Educação Física, como relatado por Bastos (2016) e Mazzei e Rocco JR (2017). Apenas para fins de conhecimento, vale pontuar que nos Estados Unidos existem por volta de 415 cursos de graduação, 172 mestrados e 27 doutorados voltados para Gestão Esportiva, segundo dados da *North American Society for Sport Management* (NASSM, 2017), enquanto no Brasil possuímos alguns cursos tecnológicos, nenhum curso de graduação, um único curso de mestrado, que foi descontinuado em 2016, e nenhum curso de doutorado (MAZZEI et al, 2013 *apud* MAZZEI; ROCCO JR, p.99, 2017).

2.3. O que é, a importância e o surgimento do Esporte Universitário no Brasil

O conceito de gestão pode ser utilizado em atividades e segmentos diversos da atualidade no Brasil, de acordo com Rocha e Bastos (2011). No contexto esportivo, a aplicação do termo expressa um fenômeno social, que ao ser aplicado a organizações e instituições pode chamar-se gestão esportiva. Rocha e Bastos (2011) afirmam, ainda, que a importância e o impacto de megaeventos ligados ao esporte explicitam o crescimento de atividades e do desenvolvimento voltado para a gestão esportiva no país, ainda que reconheçam que está seja uma área pouco estudada visto a magnitude de sua importância. O crescimento notado com foco nas organizações esportivas, dentre diversos motivos, ocorre devido ao fato de o Brasil passar por uma década de realizações e investimentos para execução dos principais megaeventos esportivos mundiais.

O esporte universitário é estabelecido como uma forma institucional que oferta atividades físicas para membros de uma universidade, segundo Hatzidakis (2006). O esporte universitário é classificado como uma prática esportiva, podendo ser voluntária ou involuntária, realizada por estudantes matriculados na graduação e/ou pós-graduação de uma instituição de ensino superior. Para Hatzidakis (2006) os esportes ofertados dentro do ensino superior para os alunos podem ser recreativos ou competitivos, onde os alunos de diferentes cursos podem participar de competições amistosas, competições estaduais e nacionais. Por outro lado, autores

como Brasil (1998), Veloso (2005) e Barbosa (2014) acreditam em três manifestações distintas para a prática do esporte universitário, sendo elas: O esporte de participação, voltado para o lazer ou recreação; o esporte de educação, voltado para o aprendizado de uma ou mais modalidades; e o esporte de desempenho, voltado para competições onde os estudantes atuam como atletas em alto rendimento. Godtsfriedt (2010) reforça a ideia dessas três manifestações classificando: o esporte de participação como aquele que ocorre pelo prazer, visando o bem-estar social dos praticantes, sendo associado a diversão, lazer e o tempo livre; o esporte de educação como aquele que é praticado com o intuito de desenvolver habilidades motoras, afim de se aprender e praticar uma nova atividade esportiva; e o esporte de desempenho associada aos esportes praticados de forma profissional ou amadora, onde é promovido a competitividade e alta performance de seus praticantes, visando a conquista de recompensa pecuniárias e não pecuniárias, além do intuito de transformação do mesmo num evento de entretenimento.

Essas três manifestações sociais do esporte estão incorporadas na Constituição Federal de 1988 e foram sugeridas pela Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro, instituída em 1985 pelo presidente a época José Sarney. Segundo Tubino (1987), apud Godtsfriedt (2010) o esporte-participação está ligado ao prazer lúdico e tem por objetivo o bem-estar social dos praticantes, estando associado ao lazer e ao tempo livre. Já o esporte-performance ou esporte-desempenho traz consigo o propósito de êxito esportivo, de vitória sobre os adversários, sendo a manifestação social que propicia o espetáculo esportivo, e por sua vez, traz a tendência de transformar o esporte em mercadoria veiculada pelos meios de comunicação de massa (TUBINO, 1987, apud GODTSFRIEDT, 2010).

Podemos dizer que o conceito do esporte de participação remeta ao tipo de atividade física mais praticada nas universidades, pelo fato do aluno já ter tido contato com o esporte e gostar de praticá-lo, podendo assim mantê-lo de forma recreativa e como forma de socialização durante a árdua jornada acadêmica. O esporte de educação é o que ocorre em menor frequência nas universidades, sendo mais comum nas Escolas de Educação Física. Para os alunos de Educação Física é uma prática comum conhecer novos esportes, uma vez que os mesmos se fazem presente na ementa disciplinar obrigatória do curso, no entanto para os alunos de outras áreas acadêmicas a busca por esporte para educação ocorre devido ao interesse prévio de

conhecer e praticar determinado esporte. Por fim, o esporte por desempenho vem sendo praticado nas universidades com uma maior frequência a partir do século XXI. Normalmente é praticado pelos alunos que, além de possuírem afinidade com o esporte, já o praticaram ou ainda praticam o esporte em alto desempenho por clubes, profissionais e amadores, fora do âmbito acadêmico.

Para Hatzidakis (2006), o esporte universitário é uma importante ferramenta social que tem por objetivo atender as necessidades de integração física, intercâmbio cultural e social entre os universitários, sendo este um dos responsáveis pela formação social, pelo senso de coletivismo e pela formação de novas lideranças entre estudantes de ensino superior. De acordo com o autor, o esporte universitário brasileiro teve início por volta de 1900 e contemplava apenas alguns jogos de futebol em poucos estados do Brasil, tendo apenas no ano de 1916 a realização de disputa entre equipes de estados diferentes (Rio de Janeiro x São Paulo), ainda sem tutela de uma federação responsável. Hatzidakis (2016), ainda afirma que organização dos esportes nas universidades sempre foram de iniciativa dos estudantes desses dois estados. Os relatos das primeiras federações universitárias ocorreram somente nos anos 30 com a criação da Federação de Esporte Universitários (FEURJ), atual federação do estado do Rio de Janeiro, em 1933 na época chamada de Federação Atlética dos Estudantes (FAE), e em 1934 a com criação da Federação Universitária Paulista de Esportes (FUPE), sendo essas as duas primeiras federações voltadas para o esporte universitário no Brasil, de acordo com Hatzidakis (2006). Apesar da primeira olimpíada universitária ter ocorrido em 1935 na cidade de São Paulo, um ano após a criação da FUPE, a confederação responsável pelo esporte universitário a nível nacional foi criada somente 5 anos após a criação das federações dos 2 principais estados do país.

Em 9 de agosto 1939, então, foi criada a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), entidade que tinha como responsabilidade gerir e organizar as competições e eventos esportivos entre as universidades de todo o país. A oficialização da CBDU só ocorreu 2 anos após a sua criação, através do Decreto nº 3. 617, de 15 de setembro de 1941, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas. De acordo com Art 2º desse decreto, a CBDU iria se organizar de acordo com as seguintes bases, 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 o 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 se 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.

Conforme Hatzidakis (2016), a emissão do Decreto 3.617 foi muito importante não somente por oficializar a CBDU, mas também foi importante para a criação das Associações Atléticas Acadêmicas (AAA), ligadas aos centros acadêmicos, aumentando assim a quantidade de faculdades envolvidas no esporte universitário e gerando maior incentivo para o fomento de alunos-atletas. Ainda, de acordo com o autor, esse decreto foi responsável por impor as universidades a construção de praças esportivas, para reconhecimento federal. Em 1975 o Decreto-Lei 3.617 de 1941 ganhou ainda mais importância ao ser criada, no dia 8 de outubro, a nova lei 6.251. A Lei 6.251 de 1975 desvincula dos Centros Acadêmicos a organização do esporte universitário, gerando a obrigatoriedade da criação de Associações Atléticas Acadêmicas como entidades únicas e autônomas, formadas por alunos, para organização do esporte dentro das Instituições de Ensino Superior (IES). Ainda, conforme a Lei 6.251, de 8 de outubro de 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. 20. Caberá ao Ministro da Educação e Cultura, ouvido o Conselho Nacional de Desportos, fixar sistema de organização e normas de funcionamento da Confederação Brasileira de Desportos Universitários, das Federações Desportivas Universitárias e das

Associações Atléticas Acadêmicas, todas integrantes do Sistema Desportivo Nacional.

A partir da criação da CBDU e dos avanços conquistados pelo Decreto 3.617/41 e pela Lei 6.251/75, iniciou-se, na década de 80, um movimento das universidades para utilizar o esporte universitário como uma estratégia de marketing. Essas universidades por ora patrocinavam alunos-atletas individuais ou até mesmo equipes inteiras para promoção e divulgação da instituição. Com uma estrutura base consolidada, a organização do esporte universitário ficou basicamente dividido em 3 grupos: as Associações Atléticas Acadêmicas, entidades básicas responsável pela organização do esporte universitário nas faculdades e dentro dos cursos; as Federações Universitárias Estaduais, que são responsáveis pelo esporte universitário no âmbito do estado e é por meio de competição organizada por esse ente que é determinado o representante para os jogos nacionais; e, por fim, a Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU), responsável pelo repasse de verbas as Federações Estaduais, além da promoção e organização do esporte a nível nacional. De acordo com Hatzidakis (2016), a CBDU tem sede própria em Brasília/DF e é formada pelas 27 Federações Esportivas Universitárias Estaduais (FUEs) que formam a Assembleia Geral, órgão máximo da Entidade, e elege a diretoria com 10 membros e mandato de quatro anos. A CBDU é responsável pela organização do maior evento esportivo universitário nacional, os Jogos Universitários Brasileiro (JUBs). Os JUBs acontecem anualmente em cidades diferentes e reúne mais de quatro mil alunos-atletas de todo o país para competir em diversas modalidades coletivas e individuais.

De acordo com Palma (2012), as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA), em sua maioria, são organizações independentes, formada apenas por alunos e que gerem o esporte de cada curso dentro de uma instituição. Seus representantes costumam ser escolhidos por meio de votações que ocorrerem anualmente ou bianualmente. Os alunos escolhidos como representantes assume toda responsabilidade em relação a organização esportiva e social da Atlética. No geral, os gestores eleitos são alunos que são obrigados a dividir o tempo entre o gerenciamento das AAA's, da vida acadêmica e, em determinados casos, dos estágios e/ou empregos, uma vez que a fazer parte da Associação Atlética não é uma atividade remunerada.

Uma das poucas pesquisas realizadas com as AAA (2009), apontava a falta de preparo e o amadorismo, gerindo o esporte com baixo planejamento, pouco ou nenhum profissional qualificado e limitação de recursos. (PALMA, 2012).

Palma (2012) ainda cita que, a maior receita das AAA vem da realização de festas e seu foco principal passou a ser as competições intercursos, deixando de lado eventos e competições de maior abrangência.

Como destaca a autora, é sabido que o esporte universitário tem grande potencial para patrocínios, no entanto, no Brasil, o esporte é incentivado apenas dentro dos clubes, onde as crianças e jovens são colocados sobre cargas excessivas de treinamentos dificultando a conciliação com a vida acadêmica. Essa rotina excessivamente exaustiva, afasta grande talentos de uma escolarização completa e é um diferencial muito grande entre o Brasil e as grandes nações, que utilizam da rotina acadêmica-esportiva, em particular, do esporte universitário como base para construção de equipes Olímpicas, de grandes times profissionais e, até mesmo, para profissionais qualificados para o mercado trabalho. Para Palma (2012), o esporte universitário brasileiro sobrevive de pouca arrecadação, pouca estrutura e pouca visualização, dificultando o acordo com potenciais patrocinadores. Ainda conforme a autora, pode-se dizer que o esporte universitário no país é extremamente amador, precisando de maior atenção devido ao seu grande potencial de ajudar milhares de pessoas, não somente como atletas, mas também: no âmbito pessoal, já que o esporte funciona como ferramenta de integração; no âmbito acadêmica, permitindo mais pessoas o acesso ao ensino superior; e, por consequência, no âmbito profissional, uma vez que o acesso ao ensino superior garantirá maior qualificação para o mercado de trabalho. Por esses motivos se faz necessário o incentivo a união do esporte à educação, para um desenvolvimento pessoal, coletivo e, economicamente, como uma nação.

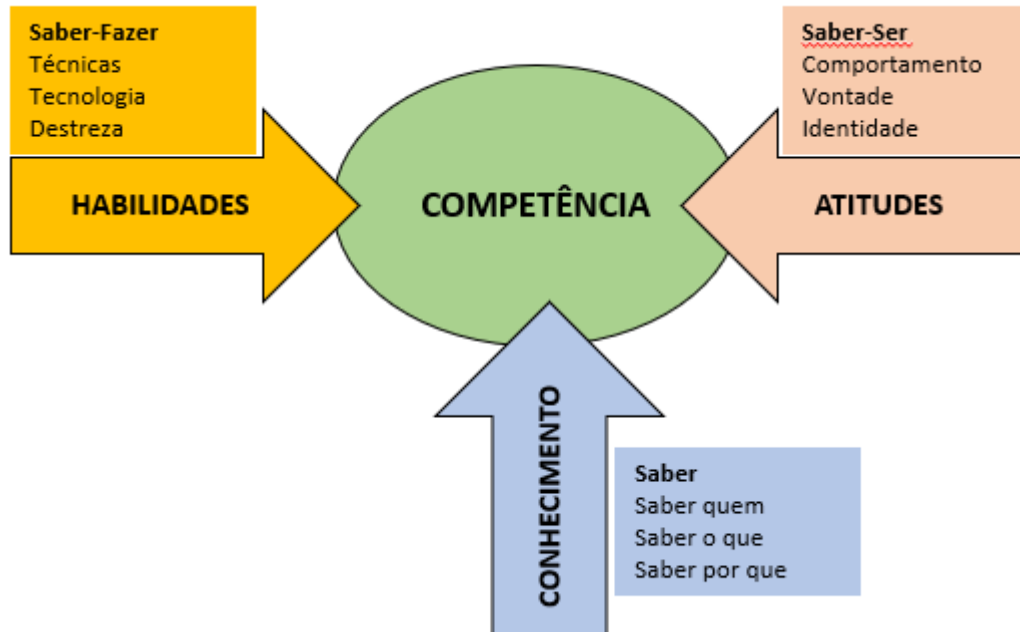
2.4. Competências para o mercado de trabalho no campo da Administração

O termo competência possui diversas definições e é aplicada a diferentes áreas e organizações que buscam a excelência, seja ela individual, coletiva ou organizacional. De acordo com Brandão (2007), o termo competência surgiu no final da idade média e era utilizado para designar reconhecimento social sobre um estudioso que tivesse autoridade para falar sobre determinado assunto com

excelência, sendo, esse termo, mais tarde incorporado ao meio jurídico para classificar um indivíduo capaz de executar uma determinada atividade ou trabalho. Com o decorrer do tempo, o termo ganhou novas referências e houve inúmeras expansões de sua classificação. Contudo, os estudos sobre competências ganharam maior relevância a partir de 1973, após a publicação do trabalho seminal de McClelland sobre o tema, conforme apontam Fleury e Fleury (2001;2004). As publicações de McClelland (1973) propuseram a substituições dos testes de inteligências e aptidão pelos testes de competência para melhor determinar o sucesso profissional. Ainda, de acordo com o autor, o termo competência passou a ser definido como um conjunto de aptidões, de habilidades e de conhecimentos de um indivíduo.

Após realizar um levantamento cronológico sobre as definições de competências entre 1982 e 2004, Alves, Becker e Quatrin (2014) notaram que a partir de 2003 o conceito do termo competência estava migrando de como o indivíduo se comportava ou o que ele aparentava para o que aquele indivíduo era capaz de entregar como resultado para a organização e para o que esse profissional poderia gerar de valor ao ambiente organizacional. Com isso, competência passou a designar o acervo de recurso que o indivíduo possui e que utiliza para desempenhar, com excelência, determinada função dentro de uma organização, tendo como base os 3 elementos que estruturam uma competência: conhecimento, habilidade e atitude (FLEURY;FLEURY, 2001). Durand (2000) reforça essa ideia, ao apresentar o conceito de competência baseado em 3 dimensões genéricas e interdependentes: saber (conhecimento), “saber-fazer” (habilidade) e “saber-ser” (atitude).

Figura 2 – Dimensões Genéricas e Interdependentes da Competência



Fonte: adaptado de Durand (2000)

Para Le Boterf (2003), as competências são pertencentes a um contexto composto por três eixos: o indivíduo, a sua formação acadêmica e a sua experiência profissional. Brandão (2007) endossa esse pensamento ao argumentar que competências são formadas e exploradas através de abordagens cognitivas e com interações do indivíduo com o ambiente e pessoas do seu ambiente de trabalho.

As competências são derivadas de atributos pessoais configurados mutuamente a partir da interação do indivíduo com as dimensões psicomotoras, cognitivas e afetivas dentro do ambiente em que exercer a sua função ou atividade, destacam Brandão, Andrade e Guimarães (2012), ou seja, as competências são construídas a partir dos conhecimentos adquiridos e trocados com outras pessoas, como ressaltam Alves, Becker e Quatrin (2014, p. 39), e colocados em situação profissional.

Cabe destacar que a competência é dinâmica, pois não se limita a conhecimentos teóricos e empíricos pré-estabelecidos e nem é restrita a determinada tarefa executada pelo indivíduo, destaca Zarifian (2001). Complementando a esse pensamento, Fleury e Fleury (2003) traz o conceito de competências mutáveis, uma vez que seus 3 elementos estruturantes (conhecimento, atitude e habilidade) vão se tornando mais complexos e robustos com o passar do tempo.

“O desenvolvimento das competências ocorre de forma individualizada, de acordo com as particularidades de cada pessoa/organização na qual elas estão sendo desenvolvidas” (SANT’ANA et al. 2017, p. 484). Sendo assim, é possível determinar que, mesmo exposto sobre situações idênticas, indivíduos diferentes tender a desenvolver competências diferentes que poderão se aplicadas a situações idênticas ou não, como Falk, Pacífico e Da Silva (2012, p. 4) reforçam que “as competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui ou desenvolve, com as quais conseguem colocar em ação para um determinado propósito.”

Para que a organização tenha sucesso no mercado, se faz necessário em seu corpo profissional a presença de profissionais competentes, conforme destaca Faissal *et al* (2015). Sabemos que a sociedade vive em ciclos de constantes mudanças e transformações e para acompanhar a sociedade, o mercado de trabalho e as atividades profissionais tendem a acompanhar essas mudanças. Com o decorrer dos anos, surgem novas formas de trabalho, novos tipos de profissionais e as exigências para se permanecer ativo no mercado de trabalho vem aumentando, exigindo maiores qualificações tanto organizacionais, quanto dos profissionais que pretender desempenhar funções nesse mercado, endossa Souza, Ventura e Soares (2016). Diante desse contexto, quem possuir mais qualificações necessárias e competências terá maiores chances de permanecer no mercado, visto que cada indivíduo tende a desenvolver competências diferentes de acordo com seus conhecimentos, habilidade e atitudes, assim, desenvolvendo diferencial competitivo para as organizações.

Dentro das organizações, assim como no mercado, as funções têm sofrido transformação com o passar do tempo, exigindo mudanças no conjunto de competências necessárias para exercer determinadas atividades. Alguns modelos de trabalhos possuem maiores dificuldades de automações, exigindo novos conhecimentos, diferentes habilidades e consideráveis atitudes focadas nas relações interpessoais. Para ocupar e desempenhar com excelência essas funções, Deming (2017) destaca que é necessário dar foco as habilidades sociais que ainda não podem ser programadas como determinadas habilidades e funções no mercado tecnológico.

“A inserção de competências no âmbito empresarial tem como foco preparar a organização para sobrevivência, frente a ambientes hostis e de constante mudança” (SANT’ANNA *et al.* 2017, p 483). Podemos ainda afirma que competência está ligada

a pessoa que possui um conjunto de recursos para resolução de problemas, sendo de suma importância para as organizações (BRANDÃO, 2009; DIAS JÚNIOR et al., 2013; FLEURY; FLEURY, 2001). Para que as competências agreguem valor para a organização, se faz necessário o desenvolvimento de competências profissionais através da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais já adquiridos, que possibilitam a união de novas competências para que o resultado final seja maior que, apenas, o somatório das competências individuais, conforme destaca Fleury, Alejandro e Feldmann (2014). Sendo assim o desenvolvimento das competências profissionais é um conjunto de ações formais e informais, somados a experiência acadêmica e profissional, que fazem com que os indivíduos desenvolvam as competências essenciais para desempenhar determinada função e “estas competências crescem à medida que as atividades profissionais solicitam um desempenho superior ao que já se tem”, conforme pontuam Falk, Pacífico e Da Silva (2012, p. 5).

As competências gerenciais, por descreverem padrões comportamentais e expressarem as expectativas organizacionais frente ao desempenho necessário de um funcionário para atingir os objetivos traçados pela corporação e contribuir com o desenvolvimento da organização, vêm despertando grande interesse de pesquisadores, gestores e organizações (Freitas; Odellius, 2018; Alves Filho; Silva; Muzzio, 2019). Essas se apresentam como essenciais para a carreira do administrador e são evidenciadas nas práticas cotidianas, estando intimamente ligadas com as competências organizacionais, com os processos e com as metas de ação gerencial (Bitencourt, 2010; Retour *et al*, 2011).

Por competências gerenciais compreende-se a capacidade de estimular o desenvolvimento de equipes, bem como atingir metas, enfrentar problemas, buscando o desempenho e resultados positivos (Quinn; Faerman; McGrath & Thompson, 2003). Por esse motivo, as competências gerenciais são contextuais, ao passo que elas possuem caráter coletivo e dependem do ambiente da organização, políticas, cultura e condições definidas (Paiva & Ferreira, 2013), bem como alinham-se à estratégia organizacional e seus objetivos, considerando resultados e desempenhos (Picchiali, 2010). (DA COSTA *et al.*, 2021, p. 3).

Desenvolver competências gerenciais agrega não apenas a organização na qual o indivíduo trabalha, mas também enriquece ao próprio de forma social e profissional, apontam Maior, Correa, Souza e Moraes (2019). Fleury e Fleury (2001) definem a categorização das competências gerenciais em:

- a. Competências técnico-profissionais: Necessárias para execução técnica de determinada atividade, como, por exemplo, conhecimento em finanças;
- b. Competências de negócio: relacionado ao entendimento do negócio, seus objetivos e relação com o mercado e a sociedade.
- c. Competências sociais: necessárias para promover interação entre indivíduos, como, por exemplo comunicação e negociação.

Maximiano (2011), acrescentou ao assunto com seu entendimento que as competências gerenciais se agrupam em quatro categorias interrelacionais, sendo elas:

1. Competências Intelectuais: utilizadas para elaborar conceitos, analisar, planejar, definir estratégias e tomar decisões;
2. Competências Interpessoais: utilizadas para liderar equipes e manter relacionamento com toda a rede de contato de um indivíduo;
3. Competências Técnicas: abrange o conhecimento sobre determinada atividade
4. Competências Intrapessoais: aborda as habilidades de introspecção, como o indivíduo reflete sobre a si mesmo e sobre as suas próprias ações.

De acordo com Fleury e Fleury (2003) é fundamental que a estratégia competitiva esteja alinhada com as competências organizacionais, de modo que essas competências estejam em sincronia com as estratégias da organização. Sendo assim, faz se necessário alinhar as competências individuais junto as competências essenciais e essa congruência as estratégias da organização. Também é indispensável que se desenvolva competências nos indivíduos, de forma que essas competências agreguem tanto valor para os próprios quanto para a organização, conforme pontua Fleury e Fleury (2004).

Considerando o levantamento dos estudos sobre competência deste referencial foram identificadas algumas categorias recorrentes sendo comunicação, criatividade e inovação, visão estratégica, liderança, negociação, tomada de decisão, resolução de problemas, empreendedorismo, raciocínio lógico e trabalho em equipe.

3. Metodologia

É possível definir pesquisa como um procedimento sistêmico e racional cujo objetivo é encontrar respostas para os problemas propostos (GIL, 2002, p.1). Sendo assim, este capítulo servirá para abordar os métodos utilizados para o alcance dos objetivos de pesquisa.

3.1. Tipo de Pesquisa

De acordo com objetivo de pesquisa – que visa identificar quais são as competências foram adquiridas e desenvolvidas através do esporte universitário, foram utilizadas pelos estudantes no mercado de trabalho – e conforme o critério de classificação de pesquisa introduzido por Gil (2008), esta 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, o foco central do estudo é descrever quais são as competências gerenciais de determinado grupo da população, que estiveram presentes dentro das atividades desportivas de suas respectivas universidades.

Após, o objeto do estudo será elaborado por meio de uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador tem contato estritamente mais pessoal como o participante da pesquisa, com objetivo de estar focado a todos os detalhes sobre a pessoa ou sobre o local, se comprometendo de fato com as experiências dos entrevistados (CRESWELL, 2007). No que tange à abordagem qualitativa desta pesquisa, foram empregues duas técnicas distintas: entrevista presencial e por aplicativos de comunicação (Skype, teams, Facetime) e questionário semiestruturado.

3.2. Participantes da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que são entrevistadas e fornecem os dados que o pesquisador precisa para executar o seu trabalho. Conforme Vergara (2015) o universo e a amostra podem ser confundidos quando estes são relacionados com um grupo de pessoas. Devido ao período em que esse estudo foi realizado e as restrições que este trouxe a sociedade, o conjunto de sujeitos desta pesquisa foi definido pelo critério de acessibilidade. De acordo com Vergara (2015), distante de

quaisquer procedimentos estatísticos, este critério seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Assim, o acesso aos indivíduos para execução dessa pesquisa foi baseado na proximidade dos sujeitos sociais que se encontravam perto da rede de relacionamento do pesquisador.

Foram entrevistadas pessoas entre 19 e 27 anos de idade, que tiveram experiência suficiente como atleta, membro ou gestor da prática do esporte universitário em sua respectiva instituição de ensino, classificando assim, a seleção construída no estudo, como amostra não probabilística por tipicidade (VERGARA, 2015).

Foram entrevistados 30 universitários do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que atendiam aos requisitos. O tamanho da amostra foi determinado conforme o critério de exaustão, que de acordo com Zanelli (2002), a partir do momento que relatos diferentes começam a não aparecer, e o pesquisador já se expressa 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 participaram do esporte universitário em suas instituições de ensino

Entrevistado	Idade	Sexo	Área de atuação profissional	Competências Citadas
Entrevistado 1	20	Feminino	RH	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 2	22	Masculino	Finanças	Tomada de decisões
Entrevistado 3	26	Masculino	Marketing	Trabalho em Equipe
Entrevistado 4	26	Masculino	Suprimentos	Planejamento e Organização
Entrevistado 5	22	Masculino	Supply Chain	Planejamento e Organização
Entrevistado 6	20	Masculino	Comercial	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 7	22	Feminino	Comercial	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 8	21	Feminino	Comercial	Liderança
Entrevistado 9	24	Masculino	Logística	Tomada de decisões

Entrevistado 10	20	Masculino	Administrativo	Planejamento e Organização
Entrevistado 11	21	Feminino	Produção	Planejamento e Organização
Entrevistado 12	19	Feminino	Finanças	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 13	19	Masculino	RH	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 14	20	Feminino	RH	Liderança
Entrevistado 15	25	Masculino	RH	Trabalho em Equipe
Entrevistado 16	26	Feminino	Suprimentos	Relacionamento Interpessoal
Entrevistado 17	19	Masculino	Comercial	Tomada de decisões
Entrevistado 18	23	Masculino	Marketing	Trabalho em Equipe
Entrevistado 19	21	Feminino	Marketing	Trabalho sobre pressão com foco para resultado
Entrevistado 20	20	Masculino	Administrativo	Tomada de decisões
Entrevistado 21	21	Masculino	Comercial	Trabalho em Equipe
Entrevistado 22	19	Feminino	Logística	Trabalho em Equipe
Entrevistado 23	23	Feminino	Estratégia	Trabalho sobre pressão com foco para resultado
Entrevistado 24	19	Masculino	Planejamento	Trabalho em equipe
Entrevistado 25	19	Masculino	Finanças	Planejamento e Organização
Entrevistado 26	25	Feminino	Compliance	Tomada de decisões
Entrevistado 27	24	Feminino	Comercial	Liderança
Entrevistado 28	19	Masculino	Marketing	Planejamento e Organização
Entrevistado 29	19	Feminino	Finanças	Trabalho em Equipe
Entrevistado 30	23	Masculino	Finanças	Liderança

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3. Instrumento de Pesquisa

Em relação às entrevistas, essas foram conduzidas através de um roteiro semiestruturado. Conforme Manzini (2003), a partir do roteiro semiestruturado foi possível planejar a coleta de informação, através de roteiro de perguntas com foco em atingir o objetivo final. Este roteiro caracterizou importante ferramenta de organização para facilitar a interação entre o pesquisador e o informante.

O roteiro de entrevista foi estruturado em três partes, sendo a primeira parte um texto introdutório apresentando o objetivo do estudo e informando o compromisso em relação ao sigilo dos participantes, a segunda parte era composta pelo questionário das perguntas para alcance do objetivo do estudo e a terceira, e última parte, continha os agradecimentos pela disponibilidade de participação no estudo. As perguntas da segunda parte do roteiro de entrevista buscavam identificar quais foram as competências gerenciais desenvolvidas e adquiridas pelos estudantes, enquanto sujeitos ativos do esporte universitário, eram requeridas e utilizadas no mercado de trabalho. No Quadro 2 é possível verificar quais foram as perguntas efetuadas aos entrevistados.

Quadro 2 – Perguntas do roteiro de entrevista e respectivo objetivo

Pergunta	Objetivo
Por quais motivos você buscou participar de forma ativa do esporte universitário dentro de sua faculdade?	Entender as motivações pessoais e profissionais para a busca pelo esporte nas universidades
Você diria que o esporte universitário foi fundamental para desenvolver alguma competência requerida para atuar no mercado de trabalho?	Verificar se o estudante compreende que, por meio do esporte universitário, ele foi capaz de desenvolver competências aplicadas em sua vida profissional
Quais competências gerenciais foram adquiridas e desenvolvidas no esporte universitário que você utilizou para entrar no mercado de trabalho ou utiliza em seu estágio/trabalho?	Identificar as principais competências gerenciais desenvolvidas dentro do ambiente esportivo universitário e utilizadas no mercado de trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com as entrevistas, procurou-se constatar, principalmente: (a) Entender as motivações pessoais e profissionais para a busca pelo esporte nas universidades; (b) Verificar se o estudante compreende que, por meio do esporte universitário, ele foi capaz de desenvolver competências aplicadas em sua vida profissional; e (c) Identificar as principais competências gerenciais desenvolvidas dentro do ambiente esportivo universitário e utilizadas no mercado de trabalho.

3.4. Procedimentos de Coleta de Dados

No que se trata ao roteiro de entrevista, este foi primeiramente aplicado a 3 alunos integrantes da Associação Atlética Acadêmica de Finanças da Universidade Federal do Rio de Janeiro, atlética essa composta por alunos dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia dessa mesma instituição de ensino superior. O objetivo da aplicação desse roteiro a priori, foi o intuito de verificar se a linguagem encontrava-se adequada e se as perguntas estavam compreensíveis e de acordo com o objetivo de estudo, para que, assim, fosse replicada ao grupo de estudantes que formaram os sujeitos da pesquisa. As entrevistas para validação desse pré-teste ocorreram todas no dia 01 de outubro de 2021 em formato presencial e com objetivo de verificar o bom entendimento do questionário por todas as partes.

As entrevistas válidas para esse levantamento ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2021, sendo realizadas presencialmente após os jogos da Atlética Finanças UFRJ ou via ferramenta de chamada de vídeo (Skype, Facetime e WhatsApp), onde a interação entre pesquisador e aluno-atleta do curso de Administração de Empresas da UFRJ durava por volta de 30 minutos.

Para facilitar o processo de análise de dados e manter o diálogo em um ritmo fluído, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos estudantes que eram questionados sobre a permissão para gravação da conversa e, em caso de concordância, informados quanto aos procedimentos de sigilo e descrição das gravações.

3.5. Procedimento de Análise de Dados

A análise de conteúdo pode ser separada em categorias a priori e não a priori, como destaca Franco (2005), sendo a primeira categoria retirada da literatura e, na segunda categoria, são geradas categoria por meio dos dados coletados e comparados a literatura. Para essa pesquisa, tanto para relacionar os motivos quanto para identificar as competências, foi adotada a análise de conteúdo com criação de categorias a posteriori, ou seja, categorias não a priori.

4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, todos os resultados obtidos através das entrevistas com os estudantes serão apresentados na forma de competências, com algumas falas ilustrativas para essas. Os resultados demonstram o entendimento do aluno sobre quais competências gerenciais foram adquiridas ou desenvolvidas dentro do esporte universitário que auxiliaram os mesmos no desenvolvimento da vida profissional de cada um.

Conforme elencado nos capítulos anteriores, as entrevistas foram realizadas com objetivo de identificar as motivações e competências ligadas ao esporte universitário e que são aplicadas ao atual mercado de trabalho em que os estudantes estão inseridos.

A priori, foram catalogados os fatores que motivaram a busca dos estudantes para participar do esporte universitário e de sua gestão. Foi possível separar as respostas obtidas em três grupos: (a) pessoas que ingressaram buscando integração, conhecer novas pessoas realizar *networking*; (b) pessoas que gostam de praticar esporte e buscavam por uma atividade extracurricular na universidade; e (c) pessoas que já praticam e gostam de competir para defender o nome das instituições que representam. A distribuição das categorias é demonstrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Perguntas do roteiro de entrevista e respectivo objetivo

Grupo	Motivações	Quantidade de Entrevistados
I	Pessoas que ingressaram buscando integração, conhecer novas pessoas realizar <i>networking</i>	10
II	Pessoas que gostam de praticar esporte e buscavam por uma atividade extracurricular na universidade	14
III	Pessoas que já praticam e gostam de competir para defender o nome das instituições que representam	6

Fonte: Elaborado pelo Autor

As motivações são fenômenos emocionais, sociais e biológicos responsáveis por despertar o interesse e manter o indivíduo focado no cumprimento de algo ou no alcance de um determinado objetivo. Para Ribas (2012), a motivação está ligada ao

comportamento de uma pessoa frente à sua concepção de recompensa, risco e sucesso para alcance de um objetivo.

A motivação pode ser caracterizada como um processo ativo, intencional e dirigido a determinado objeto, qual depende de fatores intrínsecos (pessoais) e extrínsecos (ambientais), conforme cita Samulski (2002).

Para Siqueira e Ticianelle (2013) a motivação é o motor do esporte, pois é por meio dessa que conseguimos justificar a iniciativa, orientação, manutenção e o abandono do esporte por determinado indivíduo, levando, ainda, em consideração os fatores individuais, sociais, culturais e ambientais que influenciam a motivação.

Grupo I - Pessoas que ingressaram buscando integração, conhecer novas pessoas realizar *networking*.

Exemplo de falas:

*“Como estudei minha vida toda em uma escola do meu bairro e meu ciclo de amizade era basicamente formado por colegas de classe, senti a necessidade **de conhecer novas pessoas para melhor conduzir a jornada acadêmica**. Por gostar de esportes, a **Atlética acabou sendo o meio facilitador para integração com meus colegas, pois dentro dela trabalhávamos em grupos com relações tão estreitas que se levaram para além do meio acadêmico.**”* – Entrevistado 18.

*“Por ter entrado no curso após o a semana de integração, acabei tendo um pouco de dificuldade para formar grupos de amigos e conseqüentemente para as atividades das aulas. Minha paixão pelo esporte me fez procurar a atlética como refúgio para esse isolamento inicial que enfrentei. **Logo que integrado a atlética, fui conhecendo melhor os meus veteranos de cursos e me aproximando dos colegas de classe que também estavam ingressando ao movimento**”* – Entrevistado 27.

Grupo II - Pessoas que gostam de praticar esporte e buscavam por uma atividade extracurricular na universidade.

Exemplo de falas:

*“Desde garoto o futsal fazia parte do meu dia a dia. Quando não estava nas escolinhas e no clube praticando, estava em alguma pelada jogando com os amigos. Ao entrar na faculdade, com a carga de aulas e grau de dificuldade das disciplinas, acabei dando um tempo ao esporte e focando na vida acadêmica. **Conhecer a atlética trouxe de volta o futsal para minha rotina, pois me possibilitou participar do time através de treinamentos e jogos que ocorriam sempre em horários distintos aos das aulas da faculdade.**”* – Entrevistado 7.

*“Apesar de gostar muito dos esportes coletivos, eu sempre fui meio gordinho, meio acima do peso, sabe?! Com isso acabava não praticando por vergonha de não os desempenhar tão bem. Na universidade um colega de classe me apresentou a atlética e nela pude ver outros estudantes de estruturas físicas similares a minha sendo destaques dentro do esporte que praticavam. **Isso me animou muito, pois vi a oportunidade de começar a praticar os esportes que eu gostava, sem aquela apreensão pelo fracasso, além auxiliar na manutenção da saúde e no relacionamento com meus colegas de curso**”* – Entrevistado 30.

Grupo III - Pessoas que já praticam e gostam de competir para defender o nome das instituições que representam.

Exemplo de falas:

*“Em toda minha vida sempre pratiquei esportes individuais e coletivos, com isso fui ganhando o prazer pela competição, pela vitória e pela superação. Contudo, **ao ingressar na Atlética o prazer por competir não estava apenas na vitória e na superação, estava em carregar o nome da instituição que influenciou em minha construção como cidadão, podendo competir ao lado e para amigos que convivia no dia a dia.**”* – Entrevistado 15.

“O esporte sempre foi muito presente em minha vida. Minha mãe foi nadadora da equipe olímpica do Vasco da Gama, meu tio era mergulhador e surfista e eu já na

*escola participava dos times de vôlei e futebol. Porém sempre levei o esporte de forma recreativa, como um lazer e prazer pelo jogo. No entanto, ao entrar na faculdade e participar dos primeiros jogos, **o gosto pela competição foi se tornando maior que o lado participativo do esporte. Defender as cores do coringa e representar torcida insana dentro de quadra foi uma grande honra***” – Entrevistado 22.

Fernandes e Vasconcelos-Raposo (2005), assim como Samulski (2002), tratam a motivação pelo esporte como motivações intrínsecas e extrínsecas. De acordo com os autores, a motivação intrínseca é fundamental para a manutenção da performance e do envolvimento esportivo. Essa define-se operacionalmente de duas formas: (1) participação voluntária sem a ausência de recompensa externa e (2) participação pelo interesse, prazer e satisfação obtidos pelo envolvimento com o esporte, conforme pontua Samulski (2002). Fortalecem o primeiro fator as seguintes falas:

*“A atlética, e não só a nossa, é um movimento muito importante dentro da vida acadêmica dos estudantes. Através delas os estudantes aprendem como lidar com outras pessoas, se relacionar, e principalmente, **como captar recursos e gerar renda, pois, hoje, todo esse movimento é mantido de forma voluntária. É basicamente o amor do aluno pelo curso e pela atlética que mantem o movimento***” – Entrevistado 11.

*“A atlética é uma instituição que sobrevive graças aos alunos. **Todo trabalho realizado dentro da atlética é voluntário. Os alunos se desdobram nas atividades, realizam eventos para arrecadar verba e toda essa verba é reinvestida dentro da própria atlética, seja na compra de materiais esportivos ou nos pagamentos de quadras e treinadores para capacitar as equipes.***” – Entrevistado 7

Já para o segundo fator, ligado ao prazer e a satisfação, podemos utilizar das seguintes falas como legitimadoras:

“Para nós, ser membro e organizar tudo da atlética está ligado ao nosso amor pelo curso e pela instituição. Não recebemos um tostão para realizar tudo isso, mas acredito que o amor que colocamos nas atividades e o reconhecimento que temos frente a outros cursos e instituições, fazem valem o nosso esforço”
– Entrevistado 2.

“Sempre foi muito gratificante fazer parte da Insana. Sempre que estava com amigos de outras universidades e cursos, comentávamos dos jogos e de como a nossa torcida, apesar de pequena, era referência para outras atléticas. Esse reconhecimento aumentava ainda mais o prazer em dedicar nosso tempo em prol dessa nossa causa.” – Entrevistado 12.

Para Fernandes e Vasconcelos-Raposo (2005) a motivação intrínseca demonstra que os indivíduos praticam o esporte pois possuem interesse ou sentem prazer ao realizar a prática dessa atividade. Os autores acrescentam ainda que esse tipo de motivação é de caráter essencial para o desenvolvimento, socialização e aprendizagem do indivíduo, uma vez que esse tem origem nas necessidades psicológicas.

“Dentro da atlética se constrói um ambiente de aprendizado muito grandes. Tanto os atletas quanto os membros organizadores aprendem sobre responsabilidade, pontualidade, compromisso e, principalmente, integração com foco no alcance de nosso principal objetivo em comum como coletivo.” – Entrevistado 1.

Já Samulski (2002), relaciona a motivação extrínseca com a realização da atividade em prol do alcance de determinado benefício. Fernandes e Vasconcelos-

Raposo (2005) endossam esse pensamento ao dizerem que essa motivação consiste em um conjunto de comportamentos variados com vista a um fim, que não o simples prazer ou satisfação do envolvimento com a atividade. Ambos os pensamentos sugerem que, em caso de não existirem recompensas, a motivação para realização de determinada atividade não existiria.

*“Sempre fui adepta das competições esportivas, então estar dentro da atlética foi agradável não somente pela experiencia esportiva, mas **também por me propiciar um melhor preparo para ingressar no mercado de trabalho, além da oportunidade de fazer networking com estudantes que já trabalhavam em grandes empresas.**”* – Entrevistado 13.

Em seguida, foram classificadas as competências gerenciais desenvolvidas no esporte universitário pelos estudantes e utilizadas em suas vidas pessoais e requeridas pelo mercado de trabalho. Foram listadas o total de seis competências citadas pelos entrevistados. Segue por ordem de classificação de acordo com a maior frequência em que essas apareceram: (1) Trabalho em equipe; (2) Relacionamento Interpessoal; (3) Planejamento e Organização; (4) Tomada de decisões; (5) Liderança; e (6) Trabalho sobre pressão com foco nos resultados.

No campo da administração, é considerada a origem do termo competência no início do século XX, quando Taylor, em seus estudos sobre eficiência e aperfeiçoamento da produção, introduziu, de forma implícita, a ideia de competência ao descrever as melhores práticas de desempenho das tarefas para apoiar os líderes no planejamento do treinamento dos empregados. Assim, para D'Amélio (2007), o conceito de competência individual tornou-se a ser concebido de forma integrada aos objetivos estratégicos da organização e não mais derivados das trajetórias individuais das pessoas dentro da organização. Fortaleceu-se assim o pensamento em que as competências individuais são fundamentais a base das competências organizacionais e que o processo de desenvolvimento de competências é promovido através da aprendizagem contínua.

Competência 1: Trabalho em equipe

Exemplo de falas:

“Acredito que dentre as principais competências que aprendemos, posso destacar o trabalho em equipe como a principal. Eu como atleta, estava sempre preparado para me doar pelos meus companheiros, seja em um momento de jogo e entrega de esforço físico ou para aprender com esses meus companheiros” – Entrevistado 22.

“Apesar de não entrarmos em quadra, nossa torcida era tão notabilizada quanto nossas equipes competitivas. Inclusive, para muitos, fomos considerados a alma da atlética. Posso dizer, com toda certeza, que esse reconhecimento é fruto do trabalho em equipe desenvolvido entre nossos diretores de torcida e os estudantes que estavam na bancada para apoiar o time.” – Entrevistado 29

Competência 2: Relacionamento Interpessoal

Exemplos de falas:

“Confesso que entrei na atlética com objetivo de fazer amizades para tornar a jornada acadêmica menos exaustiva. Contudo, com o passar do tempo eu fui me apaixonando cada vez mais pelo movimento e atlética passou a ser parte fundamental da minha vida. Posso dizer que além de me integrar, a atlética me trouxe laços de amizades que serão eternos” – Entrevistado 7.

“Meus amigos não frequentavam os jogos e eu como atleta sempre tive o desejo de ir. Então no meu 3º período eu resolvi comprar um pacote e acompanhar a delegação. Nos jogos eu fui muito bem recebido por todos. Tive oportunidade de fazer novos amigos e estreitar a relação com meus companheiros do time de voleibol” – Entrevistado 16.

Competência 3: Planejamento e Organização

Exemplo de falas:

“Planejamento e organização são fundamentais para tornar uma equipe campeão, principalmente nas modalidades femininas. Como muitas das meninas não desenvolverem essa aptidão esportiva antes da faculdade, é necessário que os treinadores se planejem e organizem uma rotina de treinos e jogos amistoso para prepará-las para os Jogos.” – Entrevistado 11.

“Como estamos praticando o esporte em nível amador onde os atletas possuem performance muito parecida, salvo algumas exceções que destoam entre os outros, é necessário que as equipes se organizem para alcançar o sucesso. Aqui o planejamento e a construção das estratégias para triunfar sobre os adversários se mostra essencial.” – Entrevistado 04.

Competência 4: Tomada de decisões

Exemplo de falas:

“Dentro de quadra o espaço e tempo para raciocinar são extremamente pequenos, com isso com que erro ou demora para agir pode custar a vitória da equipe. Por esse motivo, acredito que a tomada de decisão foi a principal competência desenvolvida, pois as situações de jogo nos obrigavam a agir de forma rápida e precisa.” – Entrevistado 17.

“A tomada de decisão é um processo constante dentro de uma partida. Em nossos treinos praticamos com frequência exercícios de reflexo e agilidade para aceleramos esse processo de tomada de decisão. Pude notar que toda essa prática e treinamento foram fundamentais para desempenhar a função que ocupo hoje no mercado de trabalho, onde lido com momentos de tensão e preciso tomar decisões que podem afetar a toda minha equipe e, até mesmo, a toda organização” – Entrevistado 9.

Competência 5: Liderança

Exemplos de fala:

*“Dentro da nossa atlética, algo que sempre me chamou a atenção foi **como alguns meninos da torcida lideravam toda aquela multidão de pessoas**. Estando dentro de quadra era fácil notar a presença ou ausência deles. Quando víamos a torcida mais quieta e apática, sabíamos que esses meninos não estavam ali. Porém quando eles estavam, era um absurdo de espetáculo. **Víamos eles puxando músicas, animando os jogos, coordenando e liderando a nossa torcida e nossa bateria. Realmente liderança que esses meninos exerciam sobre a torcida foi um fator marcante em nossos jogos**” – Entrevistado 30.*

“Nesse período me colocaram como capitã da equipe de vôlei. A nossa principal e mais experiente jogadora saiu da equipe. Mesmo não sendo a mais antiga da equipe, a treinadora informou que tomou essa decisão embasada no papel de liderança que exerço sobre o restante do time. Por já ter praticado o esporte a nível federado e saber os atalhos e os posicionamentos dentro de quadra, as meninas olham para mim como uma referência, além disso, estou sempre disposta a passar o conhecimento do esporte para minhas colegas.” – Entrevistada 8.

Competência 6: Trabalho sobre pressão com foco nos resultados

Exemplo de falas:

*“No último ano de competição, antes da pandemia, fomos campeãs no futsal e no voleibol, com isso passamos ao status de favoritas ao bicampeonato. **Agora com o retorno das competições e com a cobrança gerada por esse status, temos treinado dobrado para que alcancemos novamente o título e não decepcionemos a nossa torcida.**” – Entrevistada 19.*

“Ser a atual campeã, vêm gerando um alto nível de cobrança sobre performance e desempenho do time. É cobrança da treinadora, é cobrança dos

*amigos, cobrança da torcida, inclusive, é um alto nível de cobrança próprio. Até o momento, todas nós estamos lidando bem com essa situação. Estamos trabalhando com mais empenho tanto nos jogos quanto nos treinamentos. Que esse empenho e trabalho seja coroado o bicampeonato. **Contudo, esse ambiente de cobrança por alto desempenho, já será agregador para o futuro quando lideremos com esse cenário em nossas vidas profissionais***” – Entrevistada 23.

A competência é um termo de senso comum designada para qualificar uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa, destaca Fleury e Fleury (2001). Ainda, de acordo com os autores, ter uma competência é saber agir responsável e ter isso reconhecido pelos outros. A competência consiste no saber integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidade e recursos dentro de um contexto profissional. Essa definição pode ser percebida nas diversas falas dos entrevistados.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo geral identificar quais são as competências gerenciais adquiridas e desenvolvidas pelos estudantes, alunos-atletas do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio de Janeiro e integrantes da Atlética de Finanças UFRJ, que são requeridas pelo mercado de trabalho e quais motivações levaram a esses estudantes a procurar pela participação, direta e ativa, no esporte universitário.

Com o decorrer das entrevistas, notou-se que os alunos possuíam três tipos diferentes de motivação para participar do ambiente esportivo universitário: busca pela integração, *networking* e conhecer novas pessoas; alunos que gostavam de praticar esporte e buscavam por uma atividade extracurricular dentro da universidade; e os alunos que, além de já praticarem e gostarem do esporte, gostavam de participar de competições e de representar e defender a instituição de ensino dentro dos campeonatos desportivos.

Foram ainda analisadas quais competências que os alunos desenvolviam ao participar das Atléticas, que eram requeridas tanto na vida pessoal e, principalmente, no mercado de trabalho. Cabe ressaltar que, de acordo com as entrevistas e as afirmações geradas pelos entrevistados, as principais competências desenvolvidas e empregadas pelos estudantes são: o trabalho em equipe; o relacionamento interpessoal; o planejamento e organização; a tomada de decisões; a liderança; e o trabalho sobre pressão com foco nos resultados. Contudo, além das competências listadas pelos entrevistados, o esporte é considerado uma ferramenta capaz de fomentar diversos valores e competências nos indivíduos, além de ser de uma das principais ferramentas de construção ética e social da nossa sociedade.

De acordo com os alunos entrevistados, para se tornar bem-sucedido tanto pessoalmente quanto profissionalmente, se faz necessária a habilidade de se relacionar com outros indivíduos e praticar trocas de conhecimentos e experiências para que se atinja os melhores resultados. Argumento esse que justifica maior ênfase pela competência do trabalho em equipe. Ainda, conforme pontuado pelos estudantes, a prática esportiva auxilia aos seus praticantes na identificação dos melhores canais e linguagens para comunicação com diferentes grupos, sejam

culturais, étnicos ou sociais, além de fomentar nos praticantes o exercício da escuta de opiniões diversas e posicionamento de acordo com as situações vivenciadas.

Notou-se também que alguns entrevistados, que evidenciaram o papel fundamental exercido pelo esporte universitário para o desenvolvimento pessoal e profissional, trabalham com a concepção de atrelamento da cultura do esporte universitário com a cultura organizacional de seu ambiente de trabalho, justificando assim a utilização da experiência desenvolvida no esporte para desempenhar determinadas funções do ambiente corporativo. Os entrevistados destacaram, ainda, a importância dos alunos em participarem do esporte universitário, pois acreditam no esporte como um facilitador para a vida do aluno como um futuro gestor que desempenhará o papel de formador e desenvolvedor de opiniões, motivações e competências.

Para a presente pesquisa, foram evidenciadas algumas limitações, como a baixa abrangência da revisão da literatura sobre as competências desenvolvidas com a prática do esporte na vida dos alunos. Sugere-se uma investigação comparativa das competências e motivações envolvidas no processo de escolha da área de atuação, pois os alunos que participam de diferentes esportes tendem a desenvolver competências e motivações diferentes a partir do esporte praticado. Pelo fato dos esportes desenvolverem competências mais evidentes para uma determinada carreira do que para outra, faz-se necessário também investigar as características, conhecimentos, habilidades e experiências dos diferentes alunos.

Esse estudo mostra-se relevante, tendo em vista a expansão do acesso populacional aos cursos de ensino superior, sendo o curso de Administração de Empresas um dos mais cursados, e ao crescimento pela procura e prática do esporte universitário dentro do Brasil. Assim sendo, a compreensão do administrador como gestor auxiliaria na assimilação de características na prática do esporte universitário como importante ferramenta de desenvolvimento de competências para preparação dos estudantes para ingresso e permanência no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B.; MUZZIO, H. Criatividade e desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **E&G - Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 52, p. 24-42, jan./abr. 2019.

ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e requeridas pelos gestores. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 04, n. 01, p. 36-50, jan./fev./mar./abr. 2014.

D'AMELIO, Marcia. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2560/1/Marcia%20DAmelio1.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2021.

BARBOSA, Cláudio Gomes. **Liderança na gestão do esporte universitário**: proposta da criação de uma rede de dados. 2014. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/108687/000763966.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 ago. 2021.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

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

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://1library.org/document/yneox5py-aprendizagem-contexto-competencia-e-desempenho-um-estudo-multinivel.html>. Acesso em: 15 ago. 2021

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho Organizacional e suas relações com competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.617, de 15 de Setembro de 1941. **Estabelece as bases de organização dos desportos universitários.** Rio de Janeiro, RJ: Presidente da República, [1941]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3617.htm.

Acesso em: 07 set. 2021

BRASIL. Lei nº 6.251, de 8 de Outubro de 1975. **Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidente da República [1975]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6251-8-outubro-1975-357712-publicacaooriginal-1-pl.html>.

Acesso em: 07 set. 2021

BRASIL. Lei nº 9.615, de Março de 1998. **Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidente da República [1998]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm. Acesso em: 07 set. 2021.

CHELLADURAI, P. *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. 3.ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

DA COSTA, L. B. *et al.* (Re) Visitando o conceito de Competências Gerenciais na formação do Administrador para a atuação em MPE, EJ e *Startup*. **Research, Society and Development**, [S. L.] v. 10, n. 10 p. e05101018055, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i10.18055. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18055>. Acesso em: 26 nov. 2021.

CRESWELL, J. W. Uma estrutura para projeto. *In: Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 1.

CRESWELL, J. W. Métodos qualitativos. *In: Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.ed., Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 9.

DE BOSSCHER, V. *et al.* **Successful elite sport policies: an international comparison in 15 nations (SPLISS 2.0)**, United Kingdom: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd, 2015.

DEMING, D. J. *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*. **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 132, n. 4, p. 1593-1640, jun. 2017.

DIAS JUNIOR, C. M. *et al.* Desenvolvimento de competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, Brasil, v. 16, n. 38, p. 172-182, abr. 2014.

DURAND, T. *L' alchimie de la compétence*. **Revue Française de Gestion**, França, v. 127, n. 1, p. 84-102, jan. 2000.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 3.ed. Brasil: Editora FGV, 2015.

FALK, J. A.; PACÍFICO, B. C.; DA SILVA, A. P. F. Competências profissionais do administrado conforme o mercado de trabalho brasileiro. *In*: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2012, Rio de Janeiro

FERNANDES, H. M.; VASCONCELOS-RAPOSO, J. *Continuum de Auto-Determinação: validade para a sua aplicação no contexto desportivo*. **Estudos de Psicologia**, Portugal, v. 10, n. 3, p. 385-395, dez. 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3.ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, F.; BRASHEAR- ALEJANDRO, T.; FELDMANN, P. R. Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, Brasil, v. 3, n. 1, jan./jun. 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Brasil, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n. spe, p. 183-196, ago. 2001.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificação em estudos empíricos. **Cadernos EBAPER.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, jan./mar. 2018.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? *In: Como Elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002, cap. 4.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODTSFRIEDT, J. Esporte e sua relação com a sociedade: uma síntese bibliográfica. **EFDesportes – Revista Digital**, Buenos Aires, a. 14, n. 142, mar. 2010. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd142/esporte-e-sua-relacao-com-a-sociedade.htm>. Acesso em: 10 ago. 2021

HATZIDAKIS, G. Esporte Universitário. *In: DA COSTA, L. (org.). Atlas do Esporte no Brasil*. ed. 2006. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006, p. 1019-1021.

HELAL, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed.rev. e aum. Porto Alegre: Penso, 2003.

MAIOR, R. Â. M. S. *et al.* Competências gerenciais e inovação: Percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 2, p. 60-84, 2019.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZZEI, L.; BASTOS, F. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, L. *et al.* Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 12, n. 4, p. 183-200, out./dez. 2013.

MAZZEI, L.; ROCCO JÚNIOR, J. A. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 96-109, maio, 2017.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for “intelligence”*. **American Psychologist**, Cambridge, MA, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

NORTH AMERICAN SOCIETY FOR SPORT MANAGEMENT. *SPORT – MANAGEMENT PROGRAMS (2017): United States: Bachelor’s Retrieved*. Disponível em: <https://www.nassm.com/node/128>. Acesso: 15 ago. 2021

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr. 2013.

PALMA, Deborah. **Esporte Universitário: As duas faces da moeda – Parte II**. Campinas, 7 nov. 2012. Disponível em: <http://duosports.com.br/web/boteco/esporte-universitario-as-duas-faces-da-moeda-parte-ii/>. Acesso em: 15 ago. 2021

PAROLINI, P. L.; ROCCO JÚNIOR, J. A. Patrocínio esportivo no Brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 218-233, jan./jun. 2016.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2010.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RETOUR, D *et al.* **Competências coletivas no limiar da estratégia**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**, São Paulo, v. 11, n. 1, mar. 2012.

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

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte**. 1.ed. Barueri: Manole, 2002.

SANT'ANA *et al.* Competências na formação em Administração: Um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 479-504, maio/ago. 2017.

SIQUEIRA, N. F.; TICIANELLI, G. Psicologia e Esporte: o papel da motivação. **Revista Ciência e Inovação** [online], v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: http://faculdadedeamericana.com.br/revista/index.php/Ciencia_Inovacao/article/view/20

Acessado em: 27 ago. 2021

SOUZA, R. A.; VENTURA, R. C. M. O.; SOARES, C. A. Identidade com a carreira: a perspectiva de acadêmicos em relação ao desenvolvimento da vida profissional. **RASI - Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 2, n. 2, p. 90-105, jul./dez. 2016.

TIETELBAUM, I. **Marketing Esportivo**: um estudo exploratório. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 1997.

VELOSO, T. **Projecto de desenvolvimento do desporto universitário de competição, exemplo a Universidade de Porto**. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva) – Universidade do Porto, Portugal, 2005.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZANELLI, J. C. Pesquisa Qualitativa em estudos de Gestão de Pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 99, p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. Por uma nova lógica. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.