

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS  
RIO CLARO - SP**

---

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO E  
TECNOLOGIAS**

---

**LIDERANÇA NA GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO: PROPOSTA  
DA CRIAÇÃO DE UMA REDE DE DADOS**

**CLÁUDIO GOMES BARBOSA**

**RIO CLARO  
2014**

**CLÁUDIO GOMES BARBOSA**

**LIDERANÇA NA GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO: PROPOSTA  
DA CRIAÇÃO DE UMA REDE DE DADOS**

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Orientador: AFONSO ANTONIO MACHADO

**RIO CLARO  
2014**

796.06 Barbosa, Cláudio Gomes  
B238L Liderança na gestão do esporte universitário: proposta da  
criação de uma rede de dados / Cláudio Gomes Barbosa. - Rio  
Claro, 2014  
116 f. : il., figs., gráfs., quadros, mapas

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,  
Instituto de Biociências de Rio Claro  
Orientador: Afonso Antonio Machado

1. Esportes - Organização e administração. 2.  
Desenvolvimento humano. 3. Tecnologias. I. Título.

## AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas merecem agradecimentos por mais esta etapa da minha vida que finalmente completo. Pessoas estas que de certa forma influenciaram a minha vinda para Rio Claro, pessoas estas que me deram uma oportunidade sem mesmo me conhecer, pessoas estas que mesmo de longe foram a minha base para iniciar a difícil tarefa de morar sozinho e longe de casa, pessoas essas que foram minha segunda família nos momentos bons e ruins. Hoje me considero uma pessoa com muita sorte por ter feito amizades verdadeiras. Hoje me considero com três famílias que sentirei falta ao não conviver no dia a dia. Portanto gostaria de agradecer a minha *família*, pai, mãe, vó e irmão pela força e cuidados ao ficarem sabendo sobre minha decisão de aventurar em terras paulistas. Queria agradecer também a Lorena, minha namorada, pela confiança em mim e por sempre me levantar nos momentos de desânimo; aos meus amigos de Uberlândia, amigos estes de mais uma década de convívio, irmãos que sempre me deram força para qualquer escolha, a minha família da República Garotinhos que me aguentaram, me suportaram e me deram apoio, me fazendo sentir como um morador da casa, sem vocês não teria conseguido. Tenho que agradecer também ao grande amigo Inaian Teixeira que mais do que nunca sem a força, incentivo, esforço, encaminhamentos, indicações, persistências me fez entender a importância de voltar a estudar e encarar esta nova jornada, sem esta figura jamais teria chegado a UNESP. Finalmente a minha família LEPESPE que de certa forma me acolheram como um irmão, facilitando a minha adaptação em terras paulistas, me surpreendendo em vários momentos e hoje sinto que farão parte de mim por toda minha vida. Com certeza encontrei aqui no LEPESPE um ambiente cheio de loucos sensatos e é esta contradição que faz com que sejamos únicos dentro da UNESP. Aos parceiros que me acompanharam nos finais de semana para tomar uma cerveja de leve, às vezes no meio de semana também. Queria agradecer imensamente ao Professor Afonso, pela oportunidade de me aceitar no programa de mestrado e que além de orientador “desorientador” considero como um pai, um amigo para mim aqui em Rio Claro. Sem seus direcionamentos, piadas, loucuras, reclamações, consultas a entidades divinas, enfim, esta pessoa foi parte fundamental no meu mestrado que nos colocava no eixo, tirava do eixo e colocava novamente. Agradeço também aos professores da banca Prof. Dr. Rubens Venditti Junior e Prof. Dr. Alberto Martins da Costa pela disponibilidade, pelos direcionamentos e apontamentos em meu projeto. Enfim obrigado a todos por tudo.

## RESUMO

O esporte universitário brasileiro é visto como um setor esportivo peculiar, por ser considerado de alto potencial de crescimento, porém, pouco assistido por pesquisas científicas na área de gestão. Além desta realidade, este setor é abarcado por pouca visibilidade e falta de investimento público e privado. O estado de Minas Gerais possui uma das mais antigas e tradicionais federações do esporte universitário do Brasil: Federação Universitária Mineira de Esporte (FUME) e em virtude deste fato, merece uma atenção para trabalhos na área. O desenvolvimento da integração, a troca de informações e acesso a conteúdos entre as IES torna-se primordial para o crescimento e capacitação dos gestores esportivos que trabalham nas IES filiadas a federação. Essa pesquisa busca a criação de um projeto de sistema integrado entre os gestores das universidades para propiciar maior integração entre os gestores. Além da criação desta plataforma de dados, esta dissertação tem como objetivos: definir o perfil sócio-demográfico dos gestores esportivos, identificar os aspectos de liderança dos gestores esportivos e apresentar os procedimentos para a criação da plataforma de dados, bem como a escolha dos conteúdos e disposição no site. De caráter descritivo, esta pesquisa utilizou o método netnográfico para coleta dos dados. Foram aplicados 3 instrumentos (entre questionários e entrevista) em 10 gestores de 10 diferentes universidades filiadas a FUME por meio da plataforma Google Drive®. De todas as universidades estudadas, 7 possuem gestão discente (média de idade de 24,43 anos; Não possuem capacitação em gestão) e 3 possuem gestão institucional (média de idade de 36,67 anos; somente 1 possui capacitação). Todas as IES possuem problemas com financiamento, porém em média apresentam boas condições de trabalho, salvo exceções. Como competências, objetivos e condições de trabalho podemos destacar liderança, trabalho coletivo, aumentar número de projetos esportivos, condições precárias e aceitáveis de trabalho. Percebeu-se, portanto uma falta de integração entre as IES. O planejamento da plataforma de dados atendeu as características colhidas pelos instrumentos utilizados podendo ser utilizada para capacitação dos gestores e divulgação de projetos para interessados em esporte universitário.

## **LISTA DE SIGLAS**

A.A.A.: Associação Atlética Acadêmica  
CBDU: Confederação Brasileira de Desporto Universitário  
COSMA: Comissão on Sport Management Accreditation  
ELGED: Estilos de Liderança e Gestão de Equipes Esportivas  
FISU: Federação Internacional de Esporte Universitário  
FUME: Federação Universitária Mineira de Esportes  
GD: Gestor Desportivo  
GEV: Gestor Esportivo Voluntário  
GI: Gestor Institucional  
HTML: Hypertext Markup Language  
IES: Instituição de Ensino Superior  
JUB'S: Jogos Universitários Brasileiros  
JUM'S: Jogos Universitários Mineiros  
LDU: Liga do Desporto Universitário  
MEDE: Modelo de Excelência no Desporto  
TICS: Tecnologias de Informação e comunicação  
UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora  
UFLA: Universidade Federal de Lavras  
UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais  
UFOP: Universidade Federal de Ouro Preto  
UFSJ: Universidade Federal de São João Del Rei  
UFTM: Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
UFU: Universidade Federal de Uberlândia  
UFV: Universidade Federal de Viçosa  
UNIFEI: Universidade Federal de Itajubá

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>3,1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>15</b>
<b>4. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 LIDERANÇA .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 GESTÃO ESPORTIVA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 ESPORTE UNIVERSITÁRIO .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4 PLATAFORMA DE DADOS VIRTUAL .....</b>	<b>40</b>
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 PARTICIPANTES .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4 PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>49</b>
<b>5.5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>52</b>
5.5.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS .....	52
5.5.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS .....	52
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1 PARTE 01 - DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DOS GESTORES E DAS IES.....</b>	<b>56</b>
<b>6.2 PARTE 02 - COMPETÊNCIAS, PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E UTILIZAÇÃO     DE TECNOLOGIA DOS GESTORES ESPORTIVOS. ....</b>	<b>63</b>
<b>6.3 PARTE 03 - SITUAÇÃO ATUAL DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS IES NA TROCA     DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>69</b>
<b>6.4 PARTE 04: CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DA     PLATAFORMA DE DADOS NA WEB.....</b>	<b>72</b>
<b>7. DISCUSSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>95</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>

<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>104</b>
<b>10.1 Anexo 1 - INSTRUMENTO 1: PERFIL DA GESTÃO ESPORTIVA UNIVERSITÁRIA DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>104</b>
<b>10.2 Anexo 2 - INSTRUMENTO 2: PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESPORTIVA.....</b>	<b>108</b>
<b>10.3 Anexo 3 - INSTRUMENTO 3: PROJETO DE UMA PLATAFORMA DE DADOS PARA A GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO .....</b>	<b>110</b>
<b>10.4 Anexo 4 – PROTOCOLO COMITÊ DE ÉTICA .....</b>	<b>112</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de gestão pode ser visto e aplicado em diferentes segmentos ou 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.

Rocha e Bastos (2011) evidenciam o impacto e a importância dos megaeventos esportivos para o crescimento desta área. Porém, apesar de reconhecer a importância da gestão do esporte, esta ainda é considerada por diversos autores como uma área pouco estudada 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 do Brasil passar por uma década de realizações e investimentos com a execução dos principais megaeventos do cenário esportivo mundial.

Esta década de ouro para o esporte no Brasil servirá como um desafio para os profissionais desta área, tanto na parte acadêmica, quanto nas áreas que utilizam da gestão do esporte como forma de melhorar os resultados de sua entidade esportiva. Segundo Pires e Sarmiento (2001), estes desafios requerem, em matéria de gestão, organização e desenvolvimento do desporto, novas atitudes e diferentes soluções, no sentido de serem criadas novas oportunidades para futuras gerações de praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores.

Segundo Moreira e Freitas (2009), em um estudo cujo objetivo foi o de destacar a influência da criatividade e da inovação em função de se encontrar possíveis soluções para as questões do cotidiano dos profissionais da gestão do esporte, chegou-se a uma conclusão: é necessário cada vez mais estratégias originais para que o gestor possa ser realmente inovador e apresente resultados competitivos. Enfim, deve-se sempre estar atento às mudanças sociais, tecnológicas e culturais que se vivencia e repensar as estratégias de gestão organizacional.

Neste momento, todas as esferas deste setor estão mobilizadas para mostrar para o mundo que o Brasil tem competência para organizar eventos esportivos e descobrir novos talentos. Neste sentido, como descreve Bastos (2003), no percurso para o alcance de todas as metas estipuladas

pelos governantes, além do aumento dos investimentos, os representantes e gestores de confederações devem-se aperfeiçoar a respeito do entendimento do que é gestão do esporte.

A gestão esportiva é considerada por Rocha e Bastos (2011) como uma área recente na atuação profissional e na produção acadêmica para profissionais da Educação Física e Esportes. Possui alguns conceitos e definições importantes a serem esclarecidos. No que diz respeito às definições e termos utilizados encontramos na literatura os termos “gestão esportiva” e “administração esportiva”. Estes termos se referem ao profissional que atuam em organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou de administração esportiva Rocha e Bastos (2011). Portanto, foi definido como termo ideal para esta pesquisa a palavra gestão do esporte, por ser a tradução do termo mais usado nos Estados Unidos “sport management”, em artigos e revistas científicas.

Segundo Azevêdo (2004), esta área carece de uma continua produção de estudos e pesquisas que venham a preencher a enorme lacuna existente. Mocsanyl e Bastos (2005) consideram que no Brasil ainda é pouco estudada a compreensão sobre o papel do gestor em instituições esportivas e o conhecimento utilizado pelos mesmos no exercício de sua função.

O gestor esportivo é o principal agente transformador e executor de projetos e eventos em uma instituição ou organização esportiva. É relevante analisar suas competências, filosofia de trabalho, processos de liderança e ações objetivas para entender suas particularidades e propiciarmos um leque de estudos para chegarmos à eficácia na gestão de instituições esportivas.

No âmbito acadêmico de produções científicas e conteúdos curriculares, Bastos (2003) verificou em um estudo sobre perspectivas da gestão esportiva no Brasil que esta temática ainda é restrita a poucos temas considerados incompatíveis com a demanda e necessidades atuais de um momento esportivo único como a que o Brasil passará nesta década. Gomes (2005), como sendo um dos trabalhos mais recentes sobre esta temática, também verificou certa inexistência de trabalhos científicos que situem seu foco no estudo dos processos desenvolvidos pelos gestores do esporte.

Em decorrência de estes megaeventos esportivos estarem inseridos em diversos setores sociais (público e privado) e os avanços tecnológicos em mídias sociais crescerem em um ritmo muito rápido surge a necessidade de o profissional da gestão do esporte possuir uma formação interdisciplinar em áreas como: psicologia, legislação, tecnologia, sociologia etc.

Pires e Sarmiento (2001) evidenciam que, o esporte moderno está em crise, devido aos paradigmas dos sistemas corporativos tradicionais que regem o esporte. Esta crise nos indica a reorganizar as ideias sobre os modelos de gestão existentes. Segundo o autor, estes modelos de gestão não atendem mais a sociedade dinâmica a qual vivemos: deve-se levar em conta a utilização de tecnologias. É importante que se aposte na gestão do esporte enquanto instrumento capaz de resolver ou, pelo menos, ajudar a resolver, os estigmas do desporto moderno.

Por isso, em matéria de desporto, já não chega só “fazer”, é necessário saber “por quê?” para depois se decidir “como” se vai realizar e “qual” a melhor maneira possível de consegui-lo, sob pena de, se tudo for deixado ao acaso, o desporto poder vir a transformar-se num mero espetáculo circense gerido por pessoas sem ideias e sem projetos para além dos seus interesses pessoais, e alimentado, em muitas circunstâncias, por massas alienadas pela violência da competição ou por regionalismos exacerbados, que atrairão invariavelmente para as suas causas, políticos e empresários que vão, da pior maneira, aproveitar-se do desporto (PIRES; SARMENTO, 2001).

Torna-se importante também focar sobre o entendimento dos processos de liderança. Segundo Jesuino (2006) apud Castro (2010), a eficácia organizacional de uma instituição depende de um fator importante e determinante: qualidade dos processos de liderança. Este processo também deve estar ligado à estrutura social em que esta instituição está inserida. Bastos (2003) também colabora com a ideia de que devemos dar mais atenção ao aspecto voltado para liderança dos profissionais da gestão do esporte. Segundo a autora, deve existir uma sinergia entre trabalho em equipe, liderança e planejamento.

A liderança é considerada, dentro dos estudos em psicologia do esporte, uma das temáticas mais estudadas por autores da área e possui inúmeras definições no decorrer do seu processo histórico. Apesar do enorme número de pesquisas, existe pouco consenso em declarar uma teoria ou definição mais coerente ou melhor aceita.

Ao estudar aspectos ligados à gestão de pessoas, temos que considerar as diversas diferenças entre um líder e um chefe. Castro (2010) criou uma lista de distinções para demonstrar essas diferenças existentes. A partir deste estudo, podemos assim afirmar que chefes apresentam atributos limitados comparados aos atributos de um líder, ou seja, não se pode considerar que todo chefe é um líder. Podemos usar como exemplo, em um âmbito esportivo, uma equipe de futebol onde o capitão, aqui considerado como líder, possui mais confiança e consideração da equipe que o técnico, aqui comparado como chefe.

O papel da liderança em uma organização esportiva está ligado a função do gestor líder em direcionar seus subordinados por um caminho organizado e coerente para a conquista de resultados. O líder deve ter características consideradas essenciais. (CASTRO, 2010)

A liderança é um conceito atribuído pelos seguidores a determinado indivíduo ao reconhecerem nele certos traços como: inteligência, personalidade ousada, a aplicação verbal forte, agressividade a competição etc.

Além da qualidade do processo de liderança outro fator destaca-se como importante para o controle das ações dos subordinados, realizar feedbacks, motivar e consequentemente conquista de resultados: o entendimento das teorias clássicas de organização. Até hoje estas teorias são estudadas e aplicadas em diversos contextos dentro de instituições esportivas ou não. As escolas clássicas das teorias organizacionais possuem diversas características individuais que usadas de forma conjunta podem aperfeiçoar os processos de coordenação. Vale destacar também a possível influência dentro destas teorias no uso de novas tecnologias da informação como mídias e redes sociais.

Considerado como um dos segmentos esportivos de alto potencial de crescimento, o esporte universitário possui características únicas que sofre influências históricas, sociais e culturais. Segundo Mazzei e Bastos (2012), no Brasil este segmento possui um público diversificado de altíssimo interesse, porém, devido a pouquíssimos investimentos e gestões amadoras o esporte universitário se vê em torno de competições esvaziadas, desorganização e pouco interesse pela mídia.

A gestão do esporte universitário é um campo de enorme potencial, que poderia contribuir e muito para a mudança deste panorama, mas que ainda não encontrou uma maneira “ajustada” de atuação. (MAZZEI; BASTOS, 2012)

Um dos grandes problemas enfrentado por este setor encontra-se em sua definição na legislação brasileira. A Lei 9.615/98 (Lei Pelé) rege e define o esporte no Brasil como: 1) esporte educacional, 2) esporte de participação e 3) esporte de rendimento. O grande questionamento, portanto, é o de “como” e “onde” deve ser enquadrado o esporte universitário.

Com relação ao financiamento e incentivo ao esporte no Brasil, uma lei sancionada em 2001, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso: a Lei Agnelo / Piva (Nº 10.264), estabelece que 2% da arrecadação bruta de todas as loterias federais do país sejam repassados ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB). Do total de recursos repassados, 85% são destinados ao COB e 15%, ao CPB. Do montante destinado ao

Comitê Olímpico Brasileiro, 10% devem ser investidos no esporte escolar e 5%, no esporte universitário (PORTAL PATROCÍNIO ESPORTIVO)

O estado deveria ter o papel de fomentador, planejador e executor de atividades para o esporte universitário. Porém, alguns estudos mostram que dentro das Instituições de Ensino Superior Públicas prevalece uma gestão do esporte sob total responsabilidade dos alunos, por meio das Associações Atléticas Acadêmicas (A.A.A.s), com pouco apoio e respaldo do estado (TOLEDO, 2007). Entende-se que o papel dos alunos seja o de participação nas competições promovidas pela Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU), entidade máxima que coordena e administra este esporte em todo o Brasil. É importante entendermos o quadro atual do formato da gestão do esporte dentro das universidades.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) particulares que participam do esporte universitário, existe uma tendência a institucionalizar a gestão do esporte, criando setores e departamentos exclusivos para este segmento. Entretanto, sem o incentivo a capacitação e investimentos, não se pode garantir a profissionalização dos gestores (MAZZEI; BASTOS, 2012).

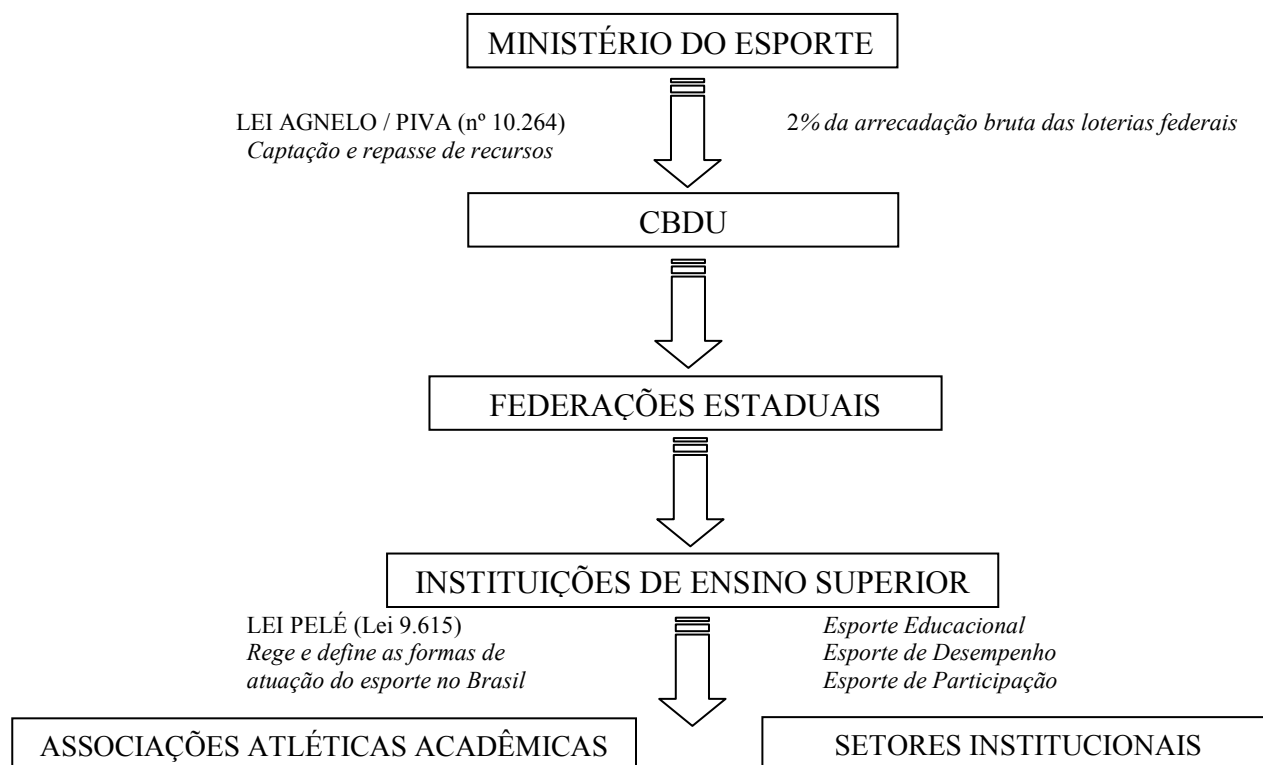


Figura 1: Organização estrutural, financiamento e formas de práticas do esporte universitário brasileiro.

Deve-se focar e direcionar os olhares para situações e inquietações que necessitem de um entendimento maior, no sentido de obter melhorias para a organização esportiva. Como foi demonstrado nesta introdução, o esporte universitário necessita de um novo olhar para que se possa encontrar um caminho de configurações eficazes com base na sua estrutura organizacional.

Bastos (2003) também evidencia a importância de se caracterizar administradores de organizações esportivas, ligas e órgãos públicos. O esporte universitário por se tratar de um setor pouco abordado em pesquisas (e com um enorme potencial de crescimento) deve ser alvo de estudos para contribuir com sua ascensão. Segundo a autora, são raros os estudos sobre administração aplicados às diferentes organizações esportivas, seu modelo administrativo, planejamento, liderança e estratégias de ação. Como afirma Pires e Sarmiento (2001), é importante entendermos o contexto em que a instituição está inserida para que a gestão seja eficiente.

Neste sentido, surgem vários questionamentos: Como inovar os parâmetros organizacionais atuais a ponto de fomentar a transição dos modelos de gestão do esporte universitário de forma capacitada e profissionalizada? Qual o papel das IES (públicas e privadas), admitindo que possuam metas e limitações diferentes, no cenário esportivo universitário no Brasil e qual o nível de integração entre as mesmas?

Portanto, com o objetivo de fomentar um novo olhar e entender as características dos modelos de gestão aplicados nas IES, suas formas de planejamento, infraestrutura atual e acesso a informações de forma prática e eficiente, foi inserida neste trabalho a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o uso da internet.

O termo TIC pode ser utilizado para uma ampla cadeia de serviços que utilizem tecnologias voltadas para transmissão de informação, empregando equipamentos e programas informáticos. Segundo Brum e Moleri (2010), a relevância das TICs não são as tecnologias, mas o fato que permita o acesso ao conhecimento, à informação e as comunicações. Estes autores ainda afirmam que a maioria dos processos de gestão tem sido informatizada utilizando sistemas informáticos existentes.

As características de uma plataforma de distribuição de dados ou uma rede social virtual possibilitaria um maior controle das ações da organização como: coordenação das atividades dos subordinados de forma mutua ou individualizada, atribuições de tarefas mais rápidas, divulgação de informações de forma coletiva etc. Seria, portanto agregar os valores das novas tecnologias da

informação e propiciar aos “gestores” das IES uma nova mentalidade por meio da troca de experiências usando estas tecnologias: “é mais importante saber fazer do que somente fazer” (PIRES e SARMENTO, 2001).

Com base no quadro atual da gestão do esporte no Brasil, acredita-se ser necessário abrir uma discussão sobre processos de liderança e transmissão das informações sobre o tema que envolva o gestor esportivo universitário. A união da caracterização dos gestores, com o entendimento de suas percepções sobre o aspecto da liderança e criação de uma ferramenta na internet que concentre informações sobre este segmento pode ser significativa para o crescimento deste setor.

No universo das pesquisas científicas, a internet pode ser estudada em diversas formas: como objeto de estudo, como local da pesquisa, como instrumento de coleta de dados ou de criação tecnológica (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011). Portanto, deve-se ficar atento aos conteúdos sobre métodos de pesquisa para internet. Esta pesquisa busca, além de elucidar as questões científicas propostas a seguir, utilizar a internet como instrumento de coleta de dados e ao mesmo tempo criarmos uma nova ferramenta tecnológica para transmissão da informação.

É notável o crescimento de pesquisas sobre usabilidade e criação de sites, bancos de dados, redes sociais, etc. Pesquisas científicas no Brasil sobre tecnologias digitais de informação são recentes, porém, avança de forma considerável a cada dia (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011).

Como em qualquer outra atividade, a transmissão da informação e as trocas de experiências devem ser entendidas como um redutor de incertezas, um instrumento para detectar focos prioritários, levando a um planejamento ideal e a execução de ações que condicionem a realidade às transformações necessárias. Para que as IES assentem as suas opções e decisões numa base racional e objetiva, é determinante a existência de informação e dados que sustentem as mesmas.

Web sites apresentam cada vez mais formatos multimídias, ou seja, combinam textos, imagens estáticas ou em movimento, sons e vídeos que representem algum conteúdo. Com a Web 2.0, isto está cada vez mais acessível aos usuários comuns com a disponibilidade de sites pré-formatados e o uso de editores de usabilidade práticas (FRAGOSO, RECUERO; AMARAL, 2011).

Pires e Sarmiento (2001) apontam o uso da tecnologia como uma das seis questões fundamentais para se considerar no conceito de gestão do esporte. Para os autores, deve-se gerir, utilizando instrumentos de gestão usando conhecimentos das novas tecnologias relacionadas ao esporte.

O que este trabalho busca é a aplicação de uma tecnologia de informação (editor de sites) em uma problemática específica (falta de integração entre as IES). Desta forma, torna-se necessário conhecer a realidade estudada e as melhores formas de tecnologias disponíveis, visando à integração do produto final (plataforma de dados) com os mais interessados: gestores esportivos universitários.

Definiu-se, portanto, como universo desta pesquisa, as universidades de Minas Gerais que estão filiadas à Federação Universitária Mineira de Esportes (FUME), pioneira e tradicional no cenário esportivo universitário do Brasil.

- a) Universidade Federal de Lavras;
- b) Universidade Federal de São João del-Rei;
- c) Faculdade Pitágoras Betim;
- d) Universidade Federal de Itajubá;
- e) Universidade Federal de Uberlândia;
- f) Universidade Federal de Viçosa;
- g) Universidade Federal do Triângulo Mineiro;
- h) Universidade Federal de Juiz de Fora;
- i) Universidade Federal de Ouro Preto;
- j) Universidade Federal de Minas Gerais.

O esporte universitário possui vários contextos que merecem atenção de pesquisas científicas: atletas, competições, estruturas e gestores. Neste sentido, foi escolhido como eixo central deste trabalho, os gestores esportivos das universidades, visto que neste contexto também se considera escassos os trabalhos sobre esta temática. Portanto, esta investigação pode ser considerada como o ponto de partida para novas investigações em outros estados do país.

Para o entendimento da execução desta pesquisa cabe agora ressaltar as inquietações que acometem esta pesquisa:

- a) Identificar os modelos de gestão do esporte universitário nas IES de Minas Gerais, visto que não se conhece modelos pré-definidos,



- b) Caracterizar o perfil dos gestores das IES participantes do cenário esportivo universitário de Minas Gerais,
- c) Analisar as competências, objetivos e ações práticas que são percebidos por estes gestores para uma eficiência pessoal na liderança de sua entidade,
- d) Viabilizar a criação de um site, por meio das opiniões dos gestores (características, objetivos e conteúdos), usando ferramentas que utilizem novas tecnologias da informação de fácil acesso, divulgando e concentrando informações.

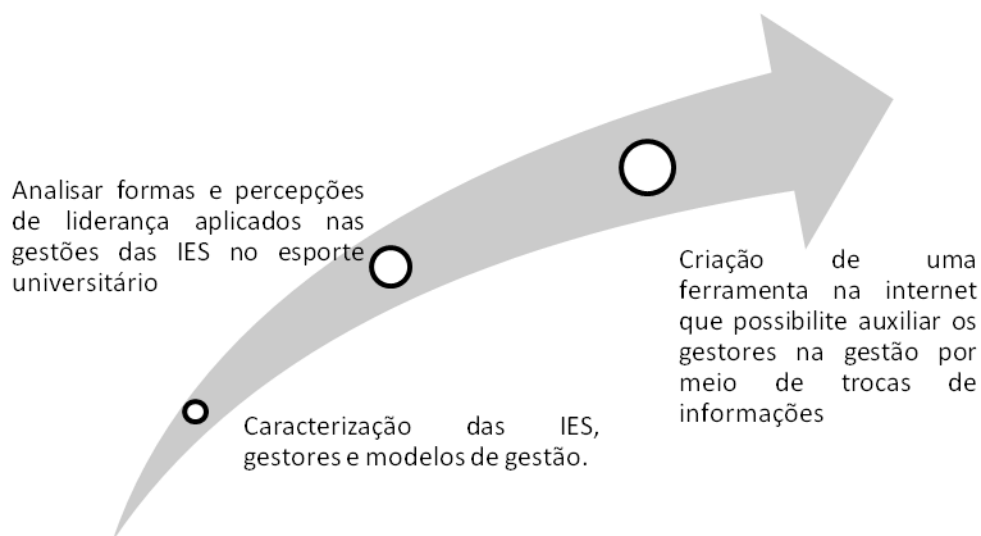


Figura 2: Ilustração sobre encaminhamento da pesquisa.

Torna-se evidente nesta pesquisa que é necessário propiciar um cenário em que a especialização e profissionalização de gestores esportivos universitários acompanhem com eficiência as mudanças tecnológicas e sociais deste setor.

## 2. JUSTIFICATIVA

O interesse em focar na temática da gestão esportiva dentro do meio universitário se deu em um primeiro momento em virtude de ser um profissional desta área há 5 anos pela Universidade Federal de Uberlândia e por entender que o esporte no ensino superior necessita de um olhar mais profissionalizado para que possa crescer e alcançar o potencial que ele possui.

Para o aprimoramento desta área é necessário, antes de tudo, que se conheça o esporte universitário no Brasil, que se tenha a real avaliação da realidade em termos das condições e necessidades existentes, que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área. Só então será possível a construção e a consolidação de práticas administrativas aplicadas aos diversos segmentos do esporte, respeitadas as características culturais e sociais do país.

Os personagens principais do esporte dentro das universidades são os gestores esportivos, um grupo que na realidade atual, contém características heterogêneas, interesses e finalidades distintas. É primordial entender as características desse grupo e os fatores sobre seu perfil de liderança para nortear os projetos esportivos da instituição.

Surge, portanto, a necessidade de se identificar o perfil de liderança dos gestores do esporte universitário, visando direcionar os projetos esportivos da instituição para o benefício de seus alunos. Desta forma, ao descobrir suas percepções sobre a liderança para a gerência do esporte poderemos nortear as características da gestão dos eventos esportivos, treinamentos de equipes, manutenção dos espaços para prática esportiva etc.

A caracterização dos modelos de liderança da gestão desportiva se torna importante para suprir uma necessidade eminente nas Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais: o amadorismo e a falta de preparo para coordenar eventos e projetos esportivos. Cabe destacar também a importância de se entender o nível de integração entre as instituições e quais são os mecanismos mais utilizados para concentração e divulgação de dados referentes ao esporte universitário.

É muito importante que as reitorias das universidades conheçam e entendam a importância do esporte universitário para a vida acadêmica como um meio formador de líderes, integrador e incentivador de hábitos mais saudáveis contribuindo para uma melhor qualidade de vida da comunidade universitária.

Portanto essa pesquisa torna-se relevante, devido à criação de um projeto de sistema integrado entre as universidades, pois facilitaria uma maior troca de experiências, divulgação de projetos e eventos relacionados ao esporte universitário, fazendo com que os administradores das IES possam enxergar o que é esta prática incentivando assim sua profissionalização.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Esta pesquisa tem como objetivo geral a criação de uma plataforma integrada de dados virtuais que concentre e divulgue ações e projetos esportivos por meio de uma análise crítica da situação dos modelos de integração e gestão do esporte universitário de Minas Gerais.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir o perfil sócio-demográfico dos gestores esportivos das Instituições de Ensino Superior (IES) de Minas Gerais que participam do esporte universitário em vigência;
- Identificar os aspectos de liderança dos gestores esportivos das Instituições de Ensino Superior (IES) de Minas Gerais que participam do esporte universitário em vigência;
- Apresentar um método de criação da plataforma de dados bem como a escolha dos conteúdos e disposição no site.

O próximo capítulo deste trabalho trará uma revisão da literatura que servirá de base para um melhor entendimento das discussões, contendo os seguintes temas: Gestão Esportiva, Liderança, Esporte Universitário e Plataforma de Dados.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

### 4.1 LIDERANÇA

São inúmeras as definições que encontramos na literatura para descrever os comportamentos de liderança. As definições existentes sobre este tema apontam para um senso comum: citam como conceito fundamental a capacidade de influenciar pessoas ou um grupo para alcançar um objetivo. Ou seja, liderar é um processo de influenciar as atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, representando uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas dos membros (WEINBERG; GOULD, 2001; ROBBINS, 2002).

Pode-se complementar também que este processo de direcionamento e influência de indivíduos é exercido de forma intencional (BERGAMINI, 1994). Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial (BLANCHARD; HERSEY, 1986).

A base de um processo de liderança são as relações interpessoais (influência de indivíduos para alcance de metas). Existem duas preocupações que determinam esse processo: comportamento visando à tarefa e comportamento visando as relações humanas. Essas preocupações surgiram nas primeiras escolas de teoria organizacional: administração científica e relações humanas (BLANCHARD; HERSEY, 1986).

Na Escola de Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, o líder concentrava-se nas necessidades de organização, e não nas da pessoa, ou seja, era uma administração voltada para a tarefa (produção). Já na escola das relações humanas de Elton Mayo, o foco principal era nas relações pessoais, e não na tarefa. O reconhecimento do conflito destas duas teorias formam as bases para se entender o comportamento de liderança atualmente (BLANCHARD; HERSEY, 1986).

Após o reconhecimento destas duas tendências, que formam a base para qualquer teoria de comportamento de liderança, surgiram os termos autocrático e democrático. Julgava-se na época que o líder que concentrava seu interesse pela tarefa, ou seja, dizia para seus colaboradores o que fazer e como fazer, tinha um perfil autoritário. No entanto, considerava-se também que o líder que concentrava seus interesses nas relações humanas, compartilha suas responsabilidades

envolvendo seus colaboradores no planejamento e execução da tarefa tinha um perfil democrático.

Reconhecido então a importância destes dois interesses (tarefa e reconhecimento), surgiram estudiosos que consideraram importante centrar-se em um ponto comum que abordasse estes dois extremos em busca de um estilo ideal de liderança. Estes teóricos são chamados de revisionistas. (BARNARD apud BLANCHARD e HERSEY, 1986).

Existem vários conceitos criados para tentar explicar o que é liderança. Mais importante que tentar entender todas as abordagens, devemos focar nas principais teorias, ou seja, as mais conceituadas. Com o passar dos anos, desde os primeiros teóricos várias hipóteses surgiram e da mesma forma que se desenvolveram foram desmoralizadas por pesquisas recentes. Entretanto, não se deve descartá-las. Por se tratar de um tema tão complexo, nota-se que as teorias mais recentes trazem em sua essência um conjunto de conhecimentos adquiridos pelos estudos mais tradicionais (GOMES, 2005).

Alguns conceitos e teorias que antigamente eram vistas isoladas como verdades absolutas em suas décadas, hoje juntas formam a base para explicar um pouco esse meio controverso que é o fenômeno da liderança. Pode-se citar três teorias consideradas tradicionais: Teoria dos Traços (voltada para as características pessoais do líder, característica essas natas), Teoria Comportamental (foca na dinâmica do comportamento do líder, o que ele faz) e Teoria Situacional (propõe que o estilo de liderança deve variar de acordo com o ambiente e a situação). Cada uma dessas teorias possui um conceito que não se deve descartar por completo.

Se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a seleção das pessoas 'certas' para assumir posições formais em grupos e organizações em busca de liderança. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos então capazes de treinar as pessoas para a liderança. A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. Se as teorias dos traços estiverem certas, os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. (...) Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes. (ROBBINS, p. 155, 2002).

Para um melhor entendimento das teorias de liderança atuais, considera-se importante então uma breve descrição das principais abordagens conhecidas até então. Este breve relato passará pelas teorias mais tradicionais que formam a base para as teorias modernas. Como

concluiu Gomes (2005) é mais importante discorrermos sobre as teorias mais consensuais do que rever todos os conceitos presentes na literatura.

### **Abordagem de Traço**

Baseia-se nas características (sociais, físicas, intelectuais) comuns a grandes líderes (indústria e política). Esta teoria aponta que os aspectos de liderança já nascem com os líderes, enfim, são características inatas ao sujeito. Portanto o foco desta abordagem é totalmente nas diferenças de traço entre o líder e seus liderados, ou seja, não leva em conta as situações que ele vivenciará. Apesar de um sujeito possuir características focais para uma liderança eficaz, não significava que ele teria bons resultados quando exposto a situações diferentes. Por volta de 1948, esta abordagem perdeu prestígio, após revisão de centenas de estudos onde foram encontrados poucos traços consistentes. Portanto, os esforços de pesquisa para isolar os traços de liderança resultaram em vários fracassos. (WEINBERG e GOULD 2001; ROBBINS 1999; GOMES 2005).

### **Abordagem Comportamental**

De acordo com Blanchard e Hersey (1986) esta abordagem ganhou força devido a devalorização dos estudos baseados nos traços. Esta teoria ganhou sucesso por meio dos estudos realizados na Universidade de Ohio e Universidade de Michigan nos Estados Unidos da América. Baseia-se essencialmente em estudos do comportamento de líderes consagrados e bem sucedidos, ou seja, o objeto de estudo passou a ser aquilo que é observável em lideranças bem sucedidas. Voltado ao comportamento dos líderes, os teóricos de Ohio acreditam que as pessoas exercem sua liderança por meio de dois aspectos: consideração (amizade e confiança entre líder e subordinado) e estrutura inicial (liderança rígida, regras, estabelecimento de metas, procedimentos e padrões). Já os estudiosos da Universidade de Michigan, definiram dois conceitos (entendidos como pólos opostos), que foram chamados de orientação para o empregado (cada empregado é importante, o líder se interessa por cada um) e orientação para a produção (ênfase nos aspectos técnicos da função e produção).

Segundo estas escolas teóricas, é possível ensinar pessoas a serem líderes, contrapondo a teoria de traços. Os estudos de Ohio e Michigan foram muito importantes para esclarecer conceitos fundamentais ao tipo de orientação a seguir pelos líderes em seu grupo de trabalho. O declínio destas abordagens se deu devido a seus teóricos se basearem em apenas dois aspectos

para explicar os aspectos da liderança organizacional, não considerando outras dimensões importantes como o local de trabalho, momento que é exercido. Os críticos desta teoria afirmavam que ela era reducionista (BLANCHARD e HERSEY 1986; WEINBERG e GOULD 2001; GOMES, 2005).

Devido às conquistas obtidas por essa teoria pode-se fazer um inferência sobre a questão do poder e processos de influência dos líderes em contato com seus subordinados. Segundo French & Raven (1959) apud Gomes (2005), este processo de influência pode ser exercida de diferentes formas por meio de cinco classes de poder: recompensa (atribuição de prêmios), poder coercivo (faz-se uso das consequências negativas para alterar os comportamentos), autoridade (poder de aceitação), reconhecimento (história e característica do líder que leva a seus subordinados a sentirem concordância com sua fala) e confiança (conhecimentos possuídos pelo responsável e que são entendidos pelos outros como relevantes para os desafios a enfrentar) (GOMES, 2005).

### **Abordagem Interacional ou situacional**

Esta abordagem baseia-se na premissa de que o comportamento do líder pode mudar de acordo com a situação. Como já foi dito, grandes líderes não podem ser analisados apenas por seus traços ou comportamentos. Estilos de liderança podem mudar de acordo com a situação (favorável ou não). Da mesma forma não se pode afirmar que um líder deve ser orientado somente pela consideração ou a estrutura inicial. Este estilo pode ser adaptado de acordo com a situação e a relação com seus subordinados. As teorias anteriores não levaram em conta os aspectos situacionais, que posteriormente será ponto fundamental para entendermos uma liderança eficaz (BLANCHARD; HERSEY, 1986 e WEINBERG; GOULD, 2001).

Os estudos procuraram cumprir dois grandes objetivos: por um lado, analisaram as variáveis condicionadoras da eficácia da liderança e, por outro lado, formularam indicações sobre os estilos de ação mais adequados face a cada uma das situações. Como fatores influenciadores do comportamento do líder, podemos citar: características dos subordinados, o tipo de tarefa a realizar, a posição do líder na hierarquia etc (GOMES, 2005).

Modelos teóricos como o de Fiedler (1971) e House (1971) apud Barale (2009), baseado na abordagem situacional, mostram que o líder tem que ser uma peça motivacional na equipe. A



eficácia organizacional depende da interação do líder com seus subordinados levando em conta cada situação, guiando todos os envolvidos, mostrando o caminho certo.

### **Abordagem Multidimensional de Liderança no Esporte**

Esta é uma das primeiras abordagens consideradas tradicionais voltadas para o esporte em si. Este modelo leva em consideração uma abordagem interacional na relação líder x subordinado. Levam em consideração as características circunstanciais, do líder e do indivíduo que antecedem a um comportamento requerido, real ou preferido. Enfim, as interações entre as características gerais do ambiente com o comportamento do líder vão gerar uma consequência. Portanto deve haver uma harmonia destes fatores para se chegar a uma liderança efetiva (CHELLADURAI, 1978 apud WEINBERG; GOULD, 2001).

Estudos evidenciaram que somente traços pessoais não determinam que uma liderança seja perfeita. Após reunir e analisar as principais teorias, das tradicionais as mais modernas, desenvolveu-se um termo chamado Liderança Efetiva. Este conceito reúne quatro fatores essenciais que juntos podem chegar a uma efetividade no alcance de resultados: qualidades do líder (qualidades comuns a líderes bem sucedidos), fatores circunstanciais (tipo de esporte, tamanho da equipe, tempo), qualidade dos seguidores (sexo, experiência, maturidade) e estilo de liderança (democrático e autocrático). Todos esses fatores podem ser analisados no contexto esportivo.

Baseado no Modelo Multidimensional de Liderança no Esporte podemos sugerir que a liderança na gestão esportiva pode variar de acordo com algumas aplicações como: a idade, sexo, nacionalidade e tipo de instituição a ser analisada. Portanto, são necessários estudos que abordem uma análise transcultural, de gênero e de maturidade dos gestores esportivos buscando encontrar semelhanças ou diferenças entre os perfis de liderança. Os estudos iniciais desta teoria para o campo esportivo foram realizadas por meio de métodos qualitativos: observação, entrevistas, registro de eventos e questionários. (WEINBERG; GOULD, 2001)

### **Liderança Carismática**

Essa teoria baseia-se nos comportamentos e características dos líderes carismáticos, os quais se adaptaram a diferentes situações com bastante eficácia. Estes sujeitos passaram por variáveis situacionais e apresentaram traços de personalidade que explicavam o surgimento de

líderes carismáticos (GOMES, 2005). O surgimento de um líder carismático, possivelmente se dá através de uma interação complexa de características pessoais, do comportamento que o líder emprega, das características dos seguidores e de certos fatores situacionais prevalentes no momento em que o mesmo assume o papel de liderança. (HOUSE, 1976)

### **Liderança por meio da rede social**

Esta abordagem é considerada recente e examina o fenômeno da liderança através da teoria da rede social. Balkundi e Kilduff (2005) discutiram a ideia de que a representação cognitiva de um líder nos padrões de relações dentro de várias redes é o ponto de partida para o caminho que o líder inicia e mantém laços sociais, que por sua vez influencia a sua eficácia da liderança. Contrastando com as teorias mais antigas, Balkundi e Kilduff (2005) afirmam que a liderança se fortalece localizada não nos atributos dos indivíduos, mas sim nas relações que ligam os mesmos. A partir de uma perspectiva cognitiva nessa teoria, a liderança não envolve apenas a inteligência social, mas também a gestão das percepções dos outros (HERNANDEZ et al. 2011).

Dentro do círculo social de uma organização em torno do líder formal, há uma probabilidade de que alguns indivíduos desempenhem papéis de liderança informais. Esses líderes informais tendem a surgir nas equipes em que líderes nomeados formalmente realizam pouco ou nenhum papel na coordenação de atividades da equipe (talvez porque os líderes formais estão focados em atividades externas para a equipe). Assim, a liderança informal é provável que seja uma característica das equipes em que a liderança formal é, relativamente falando, ausente (BALKUNDI e KILDUFF, 2005).

Nesta teoria, portanto, fica evidente que em instituições e organizações não é correto afirmar que existe apenas um líder. Torna-se necessário afirmar que em um ambiente organizado por meio de relações sociais, na ausência do líder formal, ocorre o aparecimento de novos líderes, chamados aqui de informais, que o auxiliam ou atrapalham na execução de tarefas. O ponto chave desta teoria é a sensibilidade que o líder formal deve ter para perceber estas características.

Os estudos de Balkundi e Kilduff (2005) apresentam um modelo teórico de como aspectos cognitivos existentes nas redes sociais podem afetar os laços diretos que cercam os líderes, o padrão de laços diretos e indiretos em que os líderes estão embutidos em toda a organização e as relações interorganizacionais formada por líderes como representantes de organizações. Os autores sugerem que esses padrões de laços podem contribuir para eficácia do líder.

### **Liderança compartilhada**

Liderança compartilhada é definida como "um processo de influência dinâmica e interativa entre os indivíduos em grupos. O objetivo é levar os integrantes da equipe a pensarem como grupo e compartilharem suas responsabilidades como extensões do líder no cumprimento de metas (PEARCE; CONGER, 2003 apud HERNANDEZ et al. Pag. 1165-1185, 2011). Esta teoria é descrita como um fenômeno de nível de grupo que se afasta da noção tradicional de cima para baixo e argumenta que o papel de liderança pode ser compartilhado por membros da equipe simultaneamente ou de forma rotativa, resultando em influência lateral e para cima. Os líderes surgem de forma natural assumindo sua função perante a equipe, assim, "a organização desenvolve-se com membros individuais de uma equipe" e resulta em uma "rede de liderança" (CARSON et al., 2007 ).

Na conceituação atual da liderança compartilhada, ignora-se um pouco o modelo tradicional de características essenciais a um líder e se volta para práticas ou comportamentos; Especificamente a liderança compartilhada se fortalece por meio de pró-atividades que os membros da equipe se dedicam a influenciar o resto da equipe. A liderança compartilhada pode ser descrita "como uma espécie de mecanismo de comportamento" através de uma série de trocas laterais entre os membros da equipe. Parece, portanto, que os comportamentos são o principal mecanismo de teoria da liderança compartilhada (COX; PEARCE; PERRY, 2003 apud HERNANDEZ et al. Pag. 1165-1185, 2011).

Os estudos encontrados sobre liderança compartilhada sugerem dois princípios que não só busca fornecer uma maneira coerente de identificar os equívocos dos teóricos do passado e auxiliar as teorias atuais e futuras, ou seja, os autores buscam concentrar os esforços em uma direção de conceituação de liderança como um sistema mais complexo e integrativo.

O que percebemos ao analisar as principais teorias sobre liderança, desde as mais tradicionais até as mais recentes é que existe uma evolução tanto no conceito quanto na forma de lidarmos com esse comportamento para o alcance da liderança eficaz. Percebemos que os primeiros estudiosos encaravam como a figura do líder como uma pessoa única, rígida que chegava a este posto em virtude de suas características, comportamentos ou situações que vivencia. Com a evolução dos conceitos descobrimos que em uma organização podem existir vários líderes (formais e informais), e estas pessoas devem focar suas atenções também na forma

como relaciona com seus liderados, priorizando o trabalho coletivo e incentivando a tomada de decisões em conjunto e ser flexível ao encarar situações de estresse compartilhando o problema com todos de forma dinâmica.

Outro ponto importante ao entendermos que o processo de liderança eficaz é dinâmico e envolve diversos fatores, está ligado aos aspectos do poder e suas relações. Porém, antes de entendermos as relações de poder que envolvem a liderança temos que conhecer o processo de identificação (reconhecimento) entre líder e liderado. Este processo está ligado, segundo Davel e Machado (2001), a 4 aspectos fundamentais:

“(1) **de segurança psicológica** – a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais; (2) **de afiliação** – a necessidade de o indivíduo, se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social; (3) **de autovalorização** – o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; e (4) **de significado** – o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida” (DAVEL; MACHADO 2001).

Uma relação de poder existe no momento que a vontade de uma pessoa depende da vontade do outro, como em uma empresa ou organização onde para se atingir as metas propostas pelo líder depende-se do trabalho de uma equipe. Quanto maior essa dependência, maior será a relação de poder entre estes sujeitos. Isto não pode ser visto como imposição de vontade, manipulação ou dominação.

Relações de poder estão profundamente enraizadas em pressupostos culturais, emocionais e cognitivos sobre a forma apropriada de estruturação das relações entre as pessoas (DAVEL; MACHADO, 2001). Ou seja, onde existe a relação entre líder e liderado podem existir algumas formas de poder como: autoridade formal, poder coercitivo, poder de recompensa e poder de competências.

Segundo Miranda (2009) durante décadas, poucas foram às pesquisas e os estudos realizados sobre as relações de poder e os comportamentos políticos manifestados pelos sujeitos inseridos em organizações. O poder e a política não são maus nem são bons, é o uso que deles fazemos é que vão determinar tais apreciações.

Alguns autores como DRORY e ROMM (1990); GANDZ e MURRAY (1980) apud Miranda (2009), afirmam que “o poder e a política tem ação privilegiada no seio da informalidade, implicando, entre outras coisas a fuga, o distanciamento ou a conflitualidade relativamente aos objetivos organizacionais”.

Um exemplo destas relações está na gestão discente do esporte universitário, quando se delega funções e se determina a execução de projetos, o líder pode usar de suas preferências pessoais para a escolha de modalidades a serem praticadas. Isso legitima o uso do poder para benefício próprio e não da vontade geral. Esta liderança usando o poder como manipulação ou dominação pode acarretar na diminuição da identificação com seus liderados, acarretando a perda de confiança e carisma dificultando o alcance de metas.

Em uma instituição onde se encontra a gestão institucional pode ocorrer também a influência e o envolvimento de política e das relações de poder por meio da administração geral em definir as diretrizes e projetos a serem executados, por meio da força financeira, visando o interesse de uma parte da comunidade universitária.

Concomitantes a todos esses dilemas, alguns autores, como Blanchard e Hersey (1986) pressupõem a existência de um comportamento de liderança eficaz. Este comportamento sugere que o líder se adapte às necessidades dos liderados e a situação, ou seja, não se trata em descobrir o melhor estilo de liderança e sim o mais apropriado para determinada situação. Segundo) essa definição pode ser dada como comportamento adaptativo do líder.

Para o comportamento de o líder envolver e influenciar as atitudes dos subordinados, vários autores citam como essencial o “contrato psicológico”. Segundo Schein (1910) apud Gomes (2005) os membros do grupo precisam de contrapartidas, benefícios que os mesmos esperam receber para atingir metas e cumprir missões. Em conjunto com essa perspectiva, os princípios éticos e morais são itens importantes para que a liderança possa envolver uma forte ligação entre líder e subordinados (GOMES, 2005).

Não se pode cometer o equívoco de se afirmar que não existe distinção entre administração e liderança. O conceito de liderança é muito mais amplo. Administração cuida de processos organizacionais como orçamento, programação e controle, enquanto o líder se preocupa mais com a direção de uma organização, incluindo suas metas e objetivos, influenciando seus subordinados em busca de objetivos pessoais ou de um determinado grupo (WEINBERG apud MARTENS, 1987). Ainda seguindo este raciocínio, segundo Gomes (2005) um líder assegura o empenho e a motivação da equipe de trabalho preocupando-se diretamente com o relacionamento interpessoal, ou a interação entre os subordinados.

Em um estudo realizado por Noce (2006), o autor descreve os aspectos que determinam o conceito de tomada de decisão eficaz por parte do líder. Segundo este autor, os novos líderes

devem apresentar características de decisão compartilhada com seus subordinados. Nesta perspectiva, o aspecto da confiança, passa a ser um ponto importante neste processo. A questão da virtualidade sobre a liderança eficaz fortalece esse aspecto, pois, com o avanço das tecnologias de informação e redes sociais exige-se gerenciar pessoas que não se pode ver e nem controlar todos os aspectos.

Os estudos e pesquisas relacionados aos aspectos da liderança são muito importantes para a área da gestão esportiva e conseqüentemente para uma melhor análise do esporte universitário. O entendimento deste comportamento humano pode ajudar o profissional desta área a lidar melhor com as características de seus liderados, as situações que ocorrem por meio das relações dentro de uma organização e aprimorar o trabalho coletivo aceitando que não existe apenas um líder em um grupo de pessoas, ou seja, estes estudos ajudam o líder a entender que lideranças informais surgem durante o processo.

No esporte universitário os estudos sobre liderança nos ajudam a entender os motivos e características dos gestores discentes que atuam de forma voluntaria como coordenadores de Atléticas e nos mostra quanto o ambiente universitário e o esporte em si contribui para o surgimento e capacitação de novos líderes para o mercado de trabalho.

## 4.2 GESTÃO ESPORTIVA

De forma simples, porém, bastante objetiva Rocha e Bastos (2011) definem gestão esportiva como sendo a aplicação dos conceitos de gestão e organização a uma entidade esportiva. Conceito esse considerado simples, mas bastante amplo, pois gestão e organização são termos recente e até o momento pouco estudo no campo esportivo.

Para Chelladurai (1994) apud Rocha e Bastos (2011) gestão do esporte envolve também a coordenação e produção de artigos esportivos e marketing de serviços. A partir desta definição podemos concluir que o marketing é um ponto chave para divulgação de projetos esportivos para participantes e expectadores.

Na história da legislação brasileira, a gestão esportiva passou por grandes mudanças e quebra de paradigmas nos últimos 40 anos. Usando como exemplo, o esporte profissional no Brasil foi tratado por décadas de forma esquecida, à margem das leis gerando assim administrações precárias e fraudulentas. Antes da Constituição Federal de 88 (primeiros indícios de mudanças nas leis visando a gestão do esporte profissionalizada) não havia mobilizações e leis de cunho popular. Com este cenário, confederações e federações eram administradas por anos pelos mesmos dirigentes. A partir da década de 90, com a implementação da Lei nº 8.672/93 (Lei Zico) e Lei nº 9.615/98 (Lei Pelé), houve uma maior atenção voltada à profissionalização da gestão esportiva no Brasil. Isso acarretou um crescimento do nicho de mercado para os profissionais desta área: secretarias estaduais e municipais, clubes empresas, academias, instituições acadêmicas etc. (AZEVEDO, BARROS, SUAIDEN, 2004).

Com a profissionalização do setor esportivo ao longo do século passado e o aparecimento de novas características ligadas a intencionalidade (participação, rendimento ou educacional), o esporte passa a ser visto como negócio, ou seja, envolve setores de nossa sociedade tanto direta quanto indiretamente. Azevêdo (2009) aponta em seu estudo sobre a capacitação e profissionalização eminente para os profissionais que fazem a gestão do esporte no Brasil. Segundo o autor, a atividade econômica gerada pelo esporte acontece muito antes de um evento em si. Entretanto, durante o evento esportivo constata-se a atuação de setores como hospedagem, transporte, alimentação, premiação, equipamentos, estruturas etc. Portanto, o meio esportivo passa a necessitar uma formação e fundamentação dos profissionais em gestão do esporte para conseguir planejar e executar projetos esportivos.

Segundo Pires e Sarmiento (2001), a gestão desportiva surge em meados da década de sessenta na Europa Ocidental em função do desenvolvimento do conceito “Desporto para Todos”, já citado anteriormente. Dentro dessa prerrogativa a gestão desportiva surge em uma perspectiva de intervenção política da administração pública e da consequente generalização da prática desportiva através desse conceito.

De forma diferenciada, nos EUA a gestão do esporte desenvolveu-se centrada na base do esporte universitário em uma lógica de negócio, ou seja, visando o lucro. Com o aumento das transmissões esportivas pela televisão na década de 60, surgiu o interesse pelas organizações deste país em explorar o marketing, melhorar a eficiência organizacional etc. Com isso os departamentos atléticos das universidades começaram a se interessar por esse campo de atuação longe do campo acadêmico esportivo (ROCHA e BASTOS 2011).

No Brasil esta temática teve seu início também por volta da década de 70, porém, começou-se a pensa-la como disciplina em cursos de graduação ou aperfeiçoamento após os anos 80 (BASTOS, 2004).

A gestão desportiva é um fator importante para o crescimento do esporte em todas as suas dimensões. O profissional desta área acaba por ser uma possível vertente no enorme leque de oportunidades dentro do campo de atuação do profissional de Educação Física (OLIVEIRA, 2002).

No quadro abaixo, podemos conferir as possíveis áreas de atuação de um gestor esportivo em diferentes países.



<b>Autor</b>	<b>País</b>	<b>Área de atuação</b>
Parks & Zanger (1990)	Estados Unidos da América	Esporte universitário e escolar, no esporte profissional, na gestão de equipamentos esportivos, de programas recreativos, nas agências de esporte comunitário e de participação, em informação e marketing esportivo, no jornalismo esportivo, nos clubes, na indústria esportiva, nos centros de fitness etc.
Roche (2002)	Espanha	Desenvolvimento de políticas públicas de esporte, construção e gestão de complexos esportivos; clubes esportivos, associações de clubes, ligas e federações esportivas; prestação de serviços de escolas desportivas, acampamentos, esportes ligados à natureza, administração de complexos desportivos, organização de espetáculos, eventos e competições esportivas, consultorias, assessorias e atividades de capacitação.
Lopes (2003)	Portugal	No sistema desportivo composto por órgãos ligados ao estado; pelo associativismo desportivo, englobando federações, associações e clubes; pelo desporto escolar e militar e pelo setor privado.
Rezende (2000)	Brasil	Sob a ótica da organização como unidade social, dois grandes grupos: aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros – e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, <i>shoppings</i> etc.

Quadro 1. Áreas de atuação do gestor esportivo em diversos países. Parks & Zanger (1990); Roche (2002); Lopes (2003) e Rezende (2000) apud Bastos (2004).

A falta de capacitação dos gestores esportivos interfere nos resultados esportivos das instituições sendo este um dos maiores problemas deste segmento (MOCSÁNYL; BASTOS, 2005). Para a continuidade de bons resultados dentro de uma instituição esportiva é primordial investir na capacitação entre o gestor e sua equipe e a integração entre a instituição e seu público. Atualmente as ferramentas tecnológicas disponíveis (blogs, redes sociais, banco de dados) são aliadas para uma gestão de pessoas bem aplicada.

Segundo o Modelo da Excelência no Desporto (MEDE) desenvolvido em um estudo por Tavares (2007), no âmbito dos critérios de liderança, os gestores devem: demonstrar espírito de liderança e ambição para organização desportiva, dirigir e apoiar as pessoas para atingirem os objetivos traçados e envolver-se na sua implementação.

O *Commission on Sport Management Accreditation* (COSMA) – Comissão sobre Gestão Desportiva de Credenciamento, em 2010 definiu algumas linhas de pesquisas essenciais para cursos de gestão no esporte. Dentre elas destaco a primeira: Gestão e liderança no esporte. Esta subárea abrange itens determinantes para uma gestão bem sucedida e enaltece a importância do estudo da liderança nesta temática.

No quadro 2, as principais linhas de pesquisa sobre gestão e liderança no esporte estão em destaque.

Subárea	Linhas de pesquisa
Gestão e liderança no esporte	Gestão de R H em organizações esportivas Gestão de eventos esportivos Gestão de arenas esportivas Liderança e efetividade em equipes esportivas Efetividade organizacional Responsabilidade social Vantagem competitiva

Quadro 2. Demonstrativo da Subárea “Gestão e liderança no esporte” e suas linhas de pesquisa (ROCHA; BASTOS, 2011).

Nos estudos dos processos psicossociais, a liderança obteve um papel de destaque nas pesquisas do setor administrativo (VROOM e JAGO, 1988). No esporte não é diferente, a influência do líder nesta situação é, normalmente, determinante para o sucesso do processo. Neste caso, podemos analisar o aspecto da liderança, no principal agente responsável por uma organização efetiva de projetos esportivos em instituições públicas ou privadas: o gestor esportivo.

Atualmente, o esporte profissional exige muito dos atletas e técnicos, em face das cobranças vindas de dirigentes, patrocinadores, mídia, torcida, familiares ou ainda pela própria dependência econômica. Este cenário não é muito diferente no esporte universitário. Existe uma pressão forte dos gestores esportivos das IES, da comunidade acadêmica e dos familiares. Esta pressão que existe em cima dos atletas cai sobre os gestores esportivos também objetivando a coordenação de projetos esportivos mais efetivos.

As características da personalidade de cada indivíduo criam parâmetros para o comportamento, os quais permitem o estabelecimento de uma rede de informações ou parâmetros para prever o comportamento (SEABRA, 2007).

Pires e Sarmiento (2001) citam 3 estudos sobre competências e características dos profissionais da gestão do esporte: Lambrecht (1987), Kjeldsen (1990) e Parks (1991). Estes trabalhos determinaram as áreas de competências dos gestores das organizações, perfil dos postos de trabalho e expectativas da carreira. Tudo isso foi evidenciado como importante para elaborar estratégias de colocação no mercado para conhecimento dos acadêmicos interessados na área. Os autores concluem que é necessário continuar a desenvolver pesquisas sobre “levantamento do perfil do posto profissional no domínio da gestão de forma interdisciplinar”.

Dentro da atuação do gestor esportivo, nas suas mais variadas organizações, podemos notar como já explicado no capítulo anterior, algumas formas de poder, como motivo social para ocupar seu cargo. Dependendo do tipo de organização que atua, o gestor pode exercer sua liderança em 4 formas: 1) autoridade formal (aquela reconhecida pelos subordinados e que ocupa o cargo de forma a ser reconhecido por todos); 2) poder coercitivo (concentra suas habilidade de persuasão por meio de coerção, pressão); 3) poder de recompensa (influência seus liderados, como o nome já diz, por meio de recompensas financeiras ou por privilégios) e 4) poder de competências (não necessita de reconhecimento formal, chamados de líderes espontâneos ou informais).

Portanto, esta revisão de literatura serve para mostrar como o perfil do gestor esportivo varia de acordo com sua capacidade, instituição e organização em que atua e principalmente se esta gestão é amadora ou profissional. Entendemos também que esta área ainda merece um pouco mais de atenção por meio dos estudiosos e sua correlação com o comportamento de liderança pode ajudar no que se refere a capacitação e formação de novos gestores esportivos.

Esta pesquisa por si só, pretende identificar estas características tanto dos gestores quanto das instituições em que atuam, além de analisar as competências relacionadas a profissão bem como objetivos, dificuldades e filosofia de trabalho.

### 4.3 ESPORTE UNIVERSITÁRIO

Esporte universitário é definido como toda e qualquer prática de esportes, seja ela obrigatória ou voluntária, realizada dentro de uma IES por alunos matriculados na graduação ou pós-graduação.

Até o presente momento foram encontrados poucos trabalhos (artigos em revistas científicas, trabalhos de conclusão de curso, resumos em anais de congressos) voltados para o esporte universitário, bem como, seus fundamentos e percepções sobre sua gestão. A temática mais encontrada sobre este segmento refere-se a sua história, conceitos e relação com o estado (MAZZEI; BASTOS, p. 139, 2012). Como o próprio autor afirma: “pesquisas neste campo (gestão do esporte universitário) encontram-se em estágio embrionário”.

Nos Estados Unidos, segundo Pires e Sarmiento (2001), a gestão do esporte nasceu de um processo longo de evolução e intimamente ligado ao esporte universitário. Somente após o surgimento dos primeiros eventos esportivos universitários e na mudança de responsabilidades das competições escolares que surgiram estudos que traziam questionamentos sobre esta temática.

Na busca de descrever a história e os primeiros relatos do esporte universitário no mundo, foi necessário recorrer a vários autores e sites das Federações Internacionais e Nacionais. A genealogia deste modelo de esporte é carregada de inovações e acontecimentos que marcaram até então o organograma das competições.

O esporte universitário nasceu em escolas públicas inglesas no século XIX, onde práticas populares foram sistematizadas para melhor controle do tempo livre dos adolescentes das classes dominantes e ascendentes (ELIAS, 1992).

Por meio de consulta, análise e discussão de material empírico, foi constatado que o esporte universitário no Brasil passou por várias fases. A primeira fase foi iniciada junto com as primeiras manifestações do esporte nas instituições de ensino superior. Estas ainda não tinham a configuração atual de universidades, constituindo colégios ou faculdades isoladas. As primeiras competições universitárias foram realizadas dentro dos próprios estados sem uma integração maior entre elas (STAREPRAVO, 2010).

No Brasil, a prática desportiva entre universitários, nos seus primórdios, foi iniciativa dos próprios universitários (estudantes), surgindo no final do século XIX, no Colégio Mackenzie (São Paulo-SP), na Faculdade de Medicina e Cirurgia (Rio de Janeiro - RJ) e na antiga Escola

Politécnica do Rio de Janeiro. Em 1900, o Colégio Mackenzie disputou campeonatos de futebol e outros esportes com seus times formados por estudantes, sendo que a maioria dos integrantes de equipes como o Flamengo, Fluminense e Botafogo (todos do RJ) eram de estudantes universitários (MAZZEI; BASTOS, p. 1143-144, 2012).

No quadro 3, por meio de uma revisão da literatura, foi organizado em ordem cronológica os principais fatos marcantes que envolveram a evolução do esporte universitário no Brasil e no mundo:

GENEALOGIA DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO	ANO	FATOS IMPORTANTES
	1829	O primeiro registro de competição universitária foi a regata de remo entre as universidades de Oxfords e Cambridge, na Inglaterra.
	Final do séc. XIX	Primeiros relatos de esporte universitário no Brasil
	1923	Realização da primeira competição de nível mundial entre estudantes universitários: Jogos Mundiais Estudantis
	1935	Realização da primeira edição dos Jogos Universitários Brasileiros (JUBs)
	1939	Fundação da Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU), ainda com outro nome. Somente em 1941 ela foi regulamentada.
	1949	Fundação da FISU (Federação Internacional do Desporto Universitário), na Itália.
	1959	Realização da primeira Universíade (Olimpíada Universitária), em Turim (Itália)

Quadro 3. Principais fatos que marcaram a história do esporte universitário no Brasil e no mundo. Starepravo (2010); Mazzei e Bastos (2012); FISU (2013); Toledo (2007).

O esporte universitário, que vinha se desenvolvendo sem uma intervenção mais efetiva do Estado, desde o final do século XIX, foi institucionalizado através da fundação da CBDU, órgão máximo do esporte universitário, em 9 de agosto de 1939. Entretanto, só teve interferência do Estado anos depois, através do Decreto-Lei nº 3.617, de 15 de setembro de 1941, que oficializou a Confederação (STAREPRAVO, 2010).

A Lei nº 9615 de 24 de março de 1998, mais conhecida como Lei Pelé ou Lei do Passe Livre, instituiu normas regulamentadoras sobre o esporte brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição, revogando a chamada Lei Zico (Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993). Em seu artigo 3º, esta lei define 3 formas e finalidades de esportes praticados no país:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações (Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993)

Stern et al (2009), apud Mazzei e Bastos (2012), criaram uma correlação muito interessante das definições do esporte universitário brasileiro com as regulamentações e definições sobre o esporte advindas da Lei Pelé em seu artigo 3º: Esporte Universitário de Rendimento (visa a formação de equipes para disputa de campeonatos esportivos universitários), Esporte Universitário de Participação (visa integração por meio de práticas esportivas voluntárias) e Esporte Universitário Educacional (visa a prática de esportes por meio da Educação Física Curricular).

Nesta pesquisa foi dado foco ao Esporte Universitário de Rendimento por ser um segmento que apreende maior visibilidade, integração de alunos entre outras universidades e possuir maior interesse dos universitários por competições.

O esporte universitário desenvolvido pela CBDU possui algumas competições que são realizadas anualmente como o JUB's e a Liga do Desporto Universitário (LDU). Para as IES conseguirem vaga para estes eventos, elas devem participar de jogos estaduais organizadas pelas Federações Esportivas Estaduais (FUE's).

“A Liga do Desporto Universitário engloba os campeonatos brasileiros universitários em diversas modalidades, tais como Lutas (karatê, judô e taekwondo), Tênis, Tênis de Mesa, Xadrez, Futebol de Campo, Futsal, Handebol, Vôlei, Basquete e, também, modalidades de areia. A cada ano a LDU reúne milhares de alunos-atletas nas etapas estaduais e nacionais” (CBDU, 2013)

“As Olimpíadas Universitárias – JUB's são o maior evento esportivo da categoria universitária, referência dentro e fora do país, e congrega mais de três mil jovens alunos-atletas em sua fase nacional. Oito modalidades compõem o programa das OUIJUB's: atletismo, natação, judô, xadrez, futsal, handebol, vôlei e basquete. O formato atual das OUIJUB's é fruto da parceria entre CBDU, Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Ministério do Esporte e Organizações Globo iniciada no ano de 2005” (CBDU, 2013).

Neste sentido, na busca de definir de forma coerente o que é o esporte universitário de rendimento e quem são os participantes do mesmo, Mazzei e Bastos (2012) chegam a uma definição completa, abordando alguns dos principais aspectos desta temática:

O esporte universitário é a prática esportiva formal, executada por alunos de graduação ou pós-graduação de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas ou privadas, regularmente matriculados, com o objetivo de formar equipes para a disputa de competições oficiais, por meio da IES diretamente ou de uma Associação Atlética Acadêmica e que participam efetivamente de competições (MAZZEI; BASTOS, p. 139 2012).

Uma das hipóteses responsáveis pela situação do esporte universitário brasileiro se baseia nas formas desiguais de financiamento para o desenvolvimento do esporte no Brasil e no modelo de gestão adotado.

Para entendermos as formas de financiamento para o desenvolvimento do esporte brasileiro é importante entendermos quais são as fontes e políticas públicas e de que forma elas foram criadas:

Um evento crucial para a viabilização de normas e formas de financiamento para o esporte foi a criação do Sistema Nacional de Esporte e Lazer, previsto na Lei Pelé. Este sistema só foi se concretizar com a realização da 1ª Conferência Nacional de Esportes. Desta conferência nasceram algumas fontes e diretrizes para o financiamento do esporte no Brasil. Segundo análise de Da Costa (2006) foram consideradas como fonte de financiamento:

- (1) Recursos Públicos Diretos da União, dos Estados e Municípios;
- (2) Recursos Públicos de órgãos e instituições da administração indireta das esferas dos Municípios, dos Estados e da União;
- (3) Recursos provenientes da vinculação de parte das receitas de impostos e taxas nas esferas de Municípios, Estados e União;
- (4) Recursos provenientes de medidas de incentivo fiscal;
- (5) Recursos provenientes da vinculação de parte das receitas de concursos de prognósticos, loterias e outras modalidades de apostas;
- (6) Recursos provenientes de Fundos e outras medidas de fomento ao esporte e ao lazer;
- (7) Recursos provenientes de linhas de crédito e incentivos a toda a cadeia produtiva vinculada ao segmento.

Ainda segundo o mesmo autor, a implementação do Ministério do Esporte foi crucial para o crescimento do esporte no Brasil. Porém, a divisão igualitária das formas de investimentos dando uma menor atenção ao esporte universitário é um dos fatores para a sua situação atual.

“Um passo importante para o desenvolvimento do esporte foi a série de legislações sobre esporte que a partir da Lei Zico (1993) até a Lei Agnelo/Piva, reordenaram a organização do esporte no Brasil e, no nosso caso, principalmente, preocuparam com o financiamento da prática do esporte no país. Essa legislação foi acompanhada pela criação de instâncias governamentais no nível federal, estadual e municipal que acabaram em 2003 possibilitando a criação do Ministério do Esporte, órgão responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas nacionais da área. Como se pode notar, a institucionalização do esporte é no Brasil um processo muito recente, isto explica em parte a pouca quantidade de gestores esportivos especializados e preparados” (Da Costa, 2006)

O modelo de gestão adotado nas universidades se deve a políticas públicas ultrapassadas. A liberdade de organização oferecida pela “Lei Zico” e posteriormente pela “Lei Pelé”, pouco modificou a estrutura criada desde 1941 para o Esporte Universitário. As Associações Atléticas Acadêmicas (denominadas de A.A.A.), consideradas gestões amadoras, são até hoje, as entidades básicas de organização do Esporte Universitário na maioria das Instituições de Ensino Superior Público no Brasil, constituindo-se os responsáveis diretos pela prática esportiva no âmbito destas Instituições (TOLEDO, 2007).

No esporte universitário brasileiro em sua organização interna, existem dois tipos de gestores esportivos conhecidos até então: o Gestor Discente (GD) e o Gestor Institucional (GI). O primeiro modelo de gestão é aquele no qual toda a responsabilidade de se planejar e executar o esporte dentro da universidade está ligado diretamente na responsabilidade de alguns representantes dos discentes, de diferentes cursos da instituição, organizados por meio de uma A.A.A. Geralmente a A.A.A. está respaldada por um estatuto e todas as ações esportivas dependem do contexto em que estes representantes estão inseridos. O segundo modelo de gestão desportiva universitária existente é por meio do Gestor Institucional. Este gestor é um profissional, especializado na área, contratado pela instituição para coordenar a área esportiva da IES. Em ambos os modelos de gestão pode-se encontrar uma característica pessoal, estudada pela psicologia do esporte, que pode ser determinante para o sucesso na elaboração de projetos e coordenação de equipes esportivas: a liderança e a forma como ela é percebida pelo líder e seus liderados.



Nas universidades públicas o profissional que executa as atividades de gestão esportiva deve ser formado em Educação Física e prestar concurso público para o cargo de técnico em desporto. Geralmente este cargo está ligado à pró-reitoria de extensão e ou assuntos estudantis da universidade. Já nas universidades particulares a contratação de profissionais não segue uma lógica determinada.

As A.A.A.s foram durante muitos anos as únicas responsáveis pela gestão do esporte nas universidades, até que, nos anos 90 as universidades particulares perceberam a importância e o grande potencial de crescimento deste ramo esportivo criando setores e diretorias específicas em suas instituições, com profissionais capacitados, para fazerem a gestão do esporte (MAZZEI, BASTOS, p.141, 2012).

No quadro 4, está descrito um quadro comparativo com as características entre os dois modelos de gestão existentes nas IES do Brasil que participam do esporte universitário:

<b>MODELOS DE GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO</b>	
<b>Associações Atléticas Acadêmicas</b>	<b>Setores / Departamentos esportivos</b>
Alunos matriculados nos cursos de graduação ou pós-graduação (qualquer faculdade)	Profissionais designados para a gestão do esporte
Faixa etária de 18 a 25 anos	Sem faixa etária definida
Trabalho voluntário e geralmente com pouca experiência (algumas exceções)	Trabalho remunerado e também não é garantido experiência na área
Possuem estatutos definidos com mandatos curtos	Contratos estipulados para temporadas sem tempo médio definido
Em sua maioria universidades públicas	Em sua maioria universidades particulares
Não existe um padrão na formação e capacitação dos gestores na área esportiva ou administrativa	Não existe um padrão na formação e capacitação dos gestores na área esportiva ou administrativa

Quadro 4. Quadro comparativo das características dos modelos de gestão do esporte universitário: Associações Atléticas Acadêmicas e Setores / Departamentos esportivos. Mazzei & Bastos (2012); Toledo (2007).

Os dois modelos de gestão possuem diversos pontos em comum nas suas características e também pontos distintos. Além da vontade e o foco em planejar projetos que elevem a qualidade do esporte nas universidades não se pode garantir que tanto os alunos (Associações Atléticas) quanto os profissionais (Departamentos Esportivos) possuam a percepção de liderança que seu

cargo precisa, tão pouco a capacitação e formação para gestão esportiva. Isso pode ser um fator decisivo para o sucesso dos projetos executados por eles e afeta diretamente os resultados em competições esportivas.

Segundo Melo Neto (1998) apud Azevêdo (2004), existem diferenças importantes a se considerar entre uma gestão amadora e uma gestão profissionalizada. O primeiro tipo de gestão pode ser baseado em valores de tradição, por elementos afetivos aos interesses dos gestores. Já na gestão profissionalizada, a entidade esportiva fica sob fiscalização de um órgão superior e podemos notar a existência de maior número de resultados positivos ao longo de sua existência.

Em um estudo realizado na região metropolitana de São Paulo (PALMA; INÁCIO, 2009), concluiu-se que nesta região existem dois tipos de gestores no esporte universitário, com realidades distintas entre si. Identificou-se que a grande maioria das IES deixam a gestão do esporte sob responsabilidade dos alunos, de forma amadora e sem apoio institucional. Por outro lado, há aquelas IES que escolheram optar por uma gestão esportiva profissional, respaldados pela reitoria, porém, numericamente inferiores e com objetivos e interesses diferenciados.

Atualmente, os profissionais que atuam em gestões esportivas institucionais em IES públicas chegam a este cargo (técnico desportivo) por meio de concurso público para técnico administrativo educacional (nível superior em Educação Física). Nas universidades particulares a contratação se dá por indicação ou processo seletivo simples.

A implantação de uma gestão profissional e a valorização do esporte pela IES pode fazer com que o esporte universitário passe a viver um momento condizente com as novas tendências do esporte mundial. As posições dos gestores desportivos, os capitais disponíveis e suas redes de relações podem determinar o funcionamento efetivo do esporte universitário. Tudo isso influenciado por lógicas do campo da gestão esportiva, política, educacional e das ciências de informação.

Raros estudos focam suas atenções para o Gestor Esportivo Voluntário (GEV). Este tipo de gestor, segundo pesquisas encontradas sobre o esporte universitário, é maioria entre as IES que participam do esporte universitário. Inúmeros problemas cercam este profissional. Segundo Oliveira (2002), o GEV apresenta desde problemas com a sua formação acadêmica (não estar relacionada a instituição que trabalha) como falta de recursos financeiros, dependência de apoios ou doações e a falta de reconhecimento.

Muitas organizações desportivas que contam com os serviços de gestores voluntários vivenciam dificuldades na execução de projetos pela falta de continuidade dos responsáveis diminuindo assim o seu comprometimento. Segundo Cuskelly e Boag (2001) o comprometimento organizacional é citado como um preditor significativo para mensurar o desempenho e a rotatividade entre os gestores em organizações que dependem de trabalho voluntário para sobreviver. Comprometimento organizacional é um comportamento que liga o gestor a instituição e tende a ser mais variável ou inconsistente em gestores com perfil de voluntário.

Os esforços de voluntários não são supervisionados de perto como as atividades dos funcionários “profissionais” e atividades voluntárias tendem a ter uma descontinuidade na execução de seus projetos. Pearce (1993) apud Cuskelly e Boag (2001), afirmou que, "os voluntários tendem a ter um comportamento mais fraco relacionado a um compromisso com suas organizações”.

Foram identificadas duas diferenças situacionais importantes entre as organizações de trabalho formal e as associações voluntárias: (1) a oferta de trabalho, e (2) a existência de uma compensação financeira. Além disso, algumas organizações desportivas têm problemas de recrutamento de voluntários para preencher todos os papéis necessários para que a organização funcione de forma eficaz.

Esta realidade do GEV acontece em todos os níveis organizacionais do esporte universitário no Brasil. Desde os cargos de presidência da CBDU e os de presidência das federações estaduais universitárias não são remunerados e possuem em média mandatos de 4 anos (MAZZEI; BASTOS 2012).

Na figura 3, segue um organograma organizacional dos níveis de hierarquia do esporte universitário brasileiro:



Figura 3. Esquema organizacional do esporte universitário brasileiro (CBDU, 2013).

Dentre as competências gerais do Ministério do Esporte (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014) uma delas é a de subsidiar a formulação, implementação e avaliação dos programas, projetos e ações destinados ao esporte de base, ao esporte de alto rendimento e ao desenvolvimento do esporte universitário.

Logo abaixo do Ministério do Esporte no esquema organizacional vem a CBDU que afirma em seu site oficial seus principais objetivos: “estruturação do desporto para os estudantes universitários bem como o desenvolvimento e melhoria da prática esportiva no âmbito das instituições de ensino superior” (CBDU, 2013). Entretanto suas únicas ações são a organização de eventos e competições nacionais. Enquanto isso, as FUES e Entidades Esportivas das IES dependem de outros tipos de financiamento ou apoio para executarem seus projetos.

Não existem até o momento trabalhos ou pesquisas que descrevam o panorama das IES com relação ao esporte universitário e o ambiente universitário. Sabemos que existem diferenças entre as universidades públicas e privadas tanto no nível de profissionalização quanto para acesso ao cargo de gestor esportivo. Estas questões serão mais bem demonstradas na discussão deste trabalho.

#### 4.4 PLATAFORMA DE DADOS VIRTUAL

Para falar de plataformas de dados virtuais ou novas tecnologias de informação e comunicação é necessário entender e conhecer uma ferramenta muito importante: a Internet. Esta ferramenta foi a responsável pela revolução das comunicações no último século. Ela passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional desta era da informação: a rede (CASTELLS, 2003).

Com o crescente número de dispositivos com acesso à internet (novos celulares, tablets, televisões) e o aumento do alcance das redes sem fio (WI FI), o número de usuários desta enorme rede de computadores cresce a cada ano..

Para Ferreira, Chauvel e Silveira (2006) os sistemas de informação baseados na Web apresentam ainda uma tecnologia de interface recente e com grandes desafios a serem vencidos. Portanto, os sites que se baseiam em troca de informações entre pessoas ou instituições devem ter uma maior preocupação com os aspectos de usabilidade.

Como a tecnologia usada para construir web sites traz a possibilidade de lidar com imagens, sons e recursos visuais de edição de texto, tornou-se evidente que a exibição da informação deve ser tratada com cuidado.

Segundo Moreira e Freitas (2009), atualmente estamos em um período que chamamos de “era da informação” onde se torna muito importante refletirmos sobre os atuais modelos de gestão e que nos leva a buscar uma forma de lidar com um mundo cada vez mais complexo, dinâmico, veloz e tecnológico.

Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2011), a internet como ferramenta central de pesquisas possui dois eixos considerados muito importantes: possibilidade de busca de informação em seus enormes bancos de dados e a capacidade de comunicação interativa. Com base neste segundo eixo considerado pelos autores, a internet, portanto pode auxiliar o esporte universitário, melhorando a integração das atividades realizadas em cada IES.

Um distanciamento entre as instituições podem prejudicá-las no sentido de não haver troca de experiências, capacitação, integração entre as modalidades e união para defenderem pontos de vista coerentes ao órgão máximo que coordena o esporte universitário.

Não podemos cometer o equivoco de usar os termos web e internet como sendo a mesma coisa.

O uso das denominações internet e web como sinônimos é frequente, porém incorreto. A internet é a rede global de computadores, conectados através de uma infraestrutura de hardware e software, cujas primeiras conexões foram estabelecidas, nos EUA, no final dos anos 1960. A Word Wide Web foi criada no final dos anos 1980 e um subconjunto das informações disponíveis na internet, organizadas em documentos interligados por hiperlinks e acessíveis através de softwares específicos (FRAGOSO, RECUERO e AMARAL, 2011).

A web é um dos meios mais utilizados para a disseminação de informações e abrange diversas aplicações, como: bibliotecas digitais, museus virtuais, catálogos de serviços e produtos, informações governamentais, entre outros. A web facilita o acesso aos dados provenientes de diversas áreas, que incluem não apenas centros acadêmicos, mas também empresas públicas e privadas, instituições militares e governamentais. A facilidade de acesso aos dados e o grande volume de informações disponível na web revolucionaram o desenvolvimento dos sistemas de informação e motivaram o crescimento de aplicações que frequentemente necessitam integrar dados heterogêneos e distribuídos em diferentes fontes de dados (SALGADO; LÓSCIO, 2002).

Amaral e Montardo (2010) apud Fragoso, Recuero e Amaral (2011) detectaram 11 temáticas recorrentes em algumas pesquisas relacionadas à internet desenvolvidas no Brasil e nos EUA em uma tentativa de mapear este cenário. Neste sentido, Fragoso, Recuero e Amaral (2011) realizaram um recorte e separaram apenas as temáticas que estavam diretamente relacionadas à internet e à web:

1. Linguagem;
2. Apropriação tecnológica;
3. Economia política da comunicação mediada por computador;
4. Ciberativismo;
5. Inclusão digital;
6. Práticas de consumo mercadológico;
7. Socialização online.

Considera-se, portanto, que esta pesquisa encontra-se localizada na área temática de Apropriação Tecnológica e Socialização Online, pois, configura-se em um estudo sobre sociabilidade em função das novas TIC's, mais precisamente por meio da WEB 2.0.

#### *4.4.1 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC's)*

As TIC's são tecnologias que interferem no modo de comunicação e informação da sociedade. Podemos considerar como exemplos desde as mais remotas formas de comunicação analógicas como as de suporte digital. A internet é uma forma de novas TIC's que propiciou a popularização deste termo. Estas novas tecnologias de informação e comunicação apresentam múltiplos instrumentos que interferem no modo de produção da informação e do conhecimento (ARAYA, 2010).

Pode-se utilizar uma definição de TIC adotada pela União Europeia (2001), citada por Brum e Moreli (2010), que utiliza como termos básicos o emprego de uma ampla gama de serviços, aplicações e tecnologias com base em equipamentos e programas informatizados e que podem ser transmitidas por meio das redes de telecomunicações.

A utilização de TICs para gerenciamento de plataformas de concentração e disseminação de dados devem usar pressupostos básicos da Gestão da Informação, essenciais para uma melhor utilidade dos dados. Segundo Valentim (2010), devemos observar o tipo de informação que a organização necessita, bem como o ciclo de vida dessa informação.

O foco da Gestão da Informação é auxiliar a instituição ou organização a gerenciar seus conteúdos informacionais, gerados internamente ou não, de forma que o uso da informação seja considerado estratégico (VALENTIM, 2010).

A produção, disseminação e o uso de informação por meio da internet favorecem o desenvolvimento de uma cultura baseada em práticas de colaboração (colaborativa): a chamada Web 2.0.

#### *4.4.2 WEB 2.0*

A WEB 2.0 é um termo usado para um novo formato de serviços e funcionalidades para a internet, ou seja, o potencial da web vista como uma plataforma onde o usuário tenha mais liberdade, modelos leves de programação, compartilhamento de dados pelos próprios usuários. Segundo Araya (2010), com a WEB 2.0, os conceitos de colaboração, compartilhamento e integração ganham força.

Em conjunto com a generalização dos dispositivos 'celulares', a Web 2.0 está passando de um conjunto de frases feitas, e se tornando realmente um desenvolvedor de experiências de

usuário inovadores. Segundo Brum e Moreli (2010), além de facilitar a vida dos usuários por usar uma linguagem acessível, sem a necessidade de instalação de softwares, de forma gratuita (as vezes financiados por patrocinadores e usuários que acessam os serviços Premium)

#### 4.4.3 WIX®

A ferramenta utilizada nesta pesquisa para a criação e construção do site sobre esporte universitário faz parte desta nova era da web 2.0: chama-se WIX®. Esta ferramenta, criada em 2006 por Avishai Abrahami, Nadav Abrahami e Giora Kaplan possui como objetivo disponibilizar um editor de web sites sem necessidade de qualquer tipo de codificação ou conhecimentos especiais de design. Hoje, esta ferramenta possui mais de 25 milhões de usuários (WIX, 2013).

Esta ferramenta funciona como um editor de HTML (Sigla para “Hyper Text Markup Language”), é um código usado para transformar qualquer documento comum em documento acessível a distância pela rede mundial de computadores. Por ser gratuito e acessível a qualquer pessoa com conhecimento básico, (possui um layout auto-explicativo), ela foi utilizada como ferramenta para esta pesquisa demonstrando também que as novas tecnologias não estão tão distantes de pessoas comuns sem experiência em programação de computadores.

A decisão de usar esta plataforma de criação de sites foi em virtude de ser uma ferramenta gratuita, de qualidade e de fácil manuseio. Possui a função do tipo arrastar e soltar, para construção de web sites que oferece recursos HTML5 (é uma linguagem para estruturação e apresentação de conteúdo para a web), templates<sup>1</sup> prontos etc. Portanto, a experiência da criação deste web site pode servir de experiência para os responsáveis pela gestão do esporte nas IES.

As facilidades proporcionadas pelos avanços das TICs, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento, processamento e disseminação de grandes volumes de informações, cada vez mais consistentes, seguros e a custos menores, assim como em relação ao acesso e a recuperação da informação com maior rapidez (VALENTIM, 2010).

---

<sup>1</sup> Template é um documento sem conteúdo, com apenas a apresentação visual e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação (WIKIPÉDIA, 2014).



O que precisa ficar claro é de que forma o gestor esportivo pode usar estas ferramentas para auxiliá-lo em suas funções e se estes gestores estão preparados para tal. Estas inquietações serão apontadas no capítulo discussão.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa, de caráter quanti-qualitativa, foi realizada utilizando o método netnográfico (PINTO et al. 2007). De natureza descritiva este trabalho utilizou como instrumentos de pesquisa questionários estruturados para a coleta de dados. Neste capítulo será descrito melhor o método de pesquisa.

Em pesquisas relacionadas à gestão esportiva, feita por Rocha e Bastos (2011), identificou-se que a maioria dos trabalhos revisados possuía um caráter quantitativo. Percebeu-se, portanto, uma forte tendência em propiciar estudos relacionados à gestão do esporte para o meio científico que envolvessem métodos qualitativos.

Embora comumente os métodos quantitativos e qualitativos sejam vistos como incompatíveis e mutuamente excludentes, é possível entendê-los como abordagens complementares, a serem mobilizadas conforme os objetivos de cada pesquisa, de forma integrada ou em etapas sucessivas (FRAGOSO, RECUERO e AMARAL, p. 91, 2011).

O campo das pesquisas científicas aponta uma tendência para o surgimento de um novo paradigma metodológico. Um modelo que consiga atender integralmente as necessidades dos pesquisadores. Torna-se evidente a importância da utilização da metodologia quanti-qualitativa no campo das ciências sociais como uma forma de se obter um conhecimento mais acurado dos objetos estudados, já que esta área é, por demais, complexa. O ideal é a construção de uma metodologia que consiga agrupar aspectos sobre ambas as perspectivas (GOMES; ARAÚJO, 2005). Não existe um modelo único para análise dos problemas propostos e sim modelos adequados ao problema (ENSSLIN; VIANNA, 2008).

Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2011), a netnografia é um neologismo criado no final dos anos 90 (net + etnografia) para demarcar as adaptações do método etnográfico em relação, tanto a coleta e análise de dados, quanto à ética da pesquisa.

O método netnográfico foi utilizado neste trabalho, em virtude de suas vantagens propiciarem uma maior aplicabilidade em uma amostra grande e de regiões distintas, por ser uma forma de experimentação do uso de uma tecnologia, por ser eficaz para mapear o perfil dos usuários de uma plataforma de sociabilidade virtual e garantir o anonimato das respostas, podendo obter assim uma maior veracidade nos questionamentos. Na visão de Kozinets (1997) apud Pinto et al. (2007):

A “netnografia” pode ser utilizada de três maneiras: a) como metodologia para estudar ciberculturas e comunidades virtuais puras; b) como metodologia para estudar ciberculturas e comunidades virtuais derivadas; e c) como ferramenta exploratória para estudar diversos assuntos (KOZINETS, 1997 apud PINTO et al. 2007).

Segundo Kozinets (1998) e Aguiar (2007) apud Machado, Zanetti e Moiola (2011) os problemas são os mesmo em pesquisas realizadas no virtual e real. Uma vez que não se dispõe de meios eficientes e eficazes para constatação do inadequado, deve-se lançar mão de mais recursos, mais tecnologias, que tentam cercar o objeto de estudo com mais precisão, a ponto de diminuir as possibilidades de enganos.

Alguns autores como Postill (2010) citados por Fragoso, Recuero e Amaral (2011) apontam 3 fases para a história de estudos referentes a utilização da internet como meio e método especificamente:

- a) 1ª fase (início dos anos 90): pesquisas sobre surgimento da internet, real x virtual, interações síncronas e assíncronas etc;
- b) 2ª fase (segunda metade dos anos 90): análise da internet no cotidiano, comparação entre internet e outras mídias, popularização da internet etc;
- c) 3ª fase (início dos anos 00): Enfoque nos usos e apropriações, personalização e comunicação, usabilidade de sites etc.

Este estudo encontra-se na 3ª fase da história destas pesquisas. Esta 3ª fase tem seu início considerado no início dos anos 2000. São pesquisas voltadas para a personalização, comunicação e foco nos usos e apropriações de ferramentas tecnológicas propiciadas pelos avanços tecnológicos da internet.

Esta pesquisa possui um caráter descritivo, pois tem como objetivos primordiais a descrição das características de determinada população, analisá-las e determinar a natureza de suas relações (GIL, 1994).

## 5.2 PARTICIPANTES

O universo definido para esta pesquisa foi o de gestores esportivos de Instituições de Ensino Superior (IES) de Minas Gerais que participaram de eventos relacionados ao esporte universitário. Estes profissionais possuem inúmeras funções, tais como: gestão de eventos

esportivos, coordenação de projetos relacionados a treinamentos de equipes, manutenção de espaços físicos voltados para o esporte etc.

Com o intuito de se utilizar uma amostra representativa da realidade foi utilizada como estratégia uma amostragem não probabilística intencional (ou por julgamento). Este tipo de critério, usada em pesquisas qualitativas, propicia que os elementos sejam selecionados conforme critérios que derivem do problema da pesquisa, das características do universo observado e das condições e métodos de observação e análise (OLIVEIRA, 1997).

Com o objetivo de se obter dados que possam ser considerados representativos e generalizados para o estado de Minas Gerais, alcançamos o objetivo inicial de alcançar 90% de todas as IES que participam atualmente das competições esportivas.

Evidentemente, a enormidade e a complexidade do mundo inviabilizam a realização de observações com um alto grau de abrangência e os pesquisadores são obrigados a escolher uma parte da realidade e focar nela sua atenção (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL 2011).

Para seleção amostral foram selecionadas as IES do Estado de Minas Gerais que participaram de eventos esportivos universitários nos anos de 2012 e 2013. Não se fará distinção entre as instituições privadas e públicas. Optou-se pela seleção destes dois tipos de IES a fim de proporcionar uma amostra mais heterogênea, dessa forma, o questionário para gestores com características distintas a fim de conhecer melhor o problema proposto. A coleta de dados foi iniciada após obter a autorização e o consentimento livre e esclarecido dos sujeitos aceitando participar da pesquisa. A coleta de dados só iniciou após liberação e análise do projeto pelo CEP, sob protocolo número 2859 (vide anexo 4, página 108)

### **5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Em virtude da utilização do método netnográfico para esta pesquisa, toda a seleção amostral e coleta de dados foi realizada pela internet. A coleta de dados foi composta por aplicação de questionários por uma rede de sociabilidade virtual. Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2011) essa rede é mantida pela interação entre os usuários, portanto, a aplicação de instrumentos de coleta de dados em grupos de discussão sobre o tema em redes sociais, podem gerar novas ideias e facilitar sua aplicação. Segundo Gil (1994) o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para obtenção de dados nas pesquisas sociais.

Nesta pesquisa foram utilizados três instrumentos para a coleta de dados que serão explicitados a seguir. Antes de serem aplicados, os questionários foram analisados por um grupo de pesquisadores e profissionais da área, no sentido de aferir se encontravam reunidos todos os pressupostos considerados essenciais para um questionário bem estruturado.

**Instrumento 01 (anexo 1, pag 101):** Questionário sobre os dados sócio-demográficos dos gestores e das IES. Destinado a ambos os grupos, este instrumento visa identificar as características específicas da amostragem analisada (sexo, idade, escolaridade, experiências etc.) e da estrutura física voltada para o esporte existente na instituição (ginásios, piscinas, academias etc.). Este questionário foi criado especificamente para esta pesquisa e possui 17 questões (abertas e fechadas), vide em anexo.

Um fator importante que pode viabilizar projetos de atividades esportivas dentro da IES é sua estrutura física e organizacional para este fim. Em virtude disto elaborou-se um check-list neste questionário, que foi aplicado utilizando o Google Docs e enviado por e-mail para que os Gestores Esportivos possam apontar a situação da estrutura física da IES atual.

**Instrumento 02 (anexo 2, pag 105):** O segundo instrumento foi baseado em um formulário de entrevista desenvolvido Gomes (2007) chamado de Estilos de Liderança e Gestão de Equipes Desportivas (ELGED). O formulário original visa fornecer aos investigadores/profissionais um instrumento de coleta de dados sobre os princípios assumidos pelos treinadores de equipes e as estratégias de ação utilizadas na preparação e orientação dos atletas (GOMES, 2007).

Segundo o autor este formulário de entrevistas pode ser aplicado em propostas diferentes da original (voltada para liderança de equipes esportivas), pois as questões formuladas pelo autor possuem um caráter abrangente de forma a propiciar esta possibilidade.

O principal objetivo desta entrevista é descrever os estilos de liderança existentes e indicadores de eficácia, com o intuito de criar uma metodologia apropriada e adaptada que permita também a criação de mecanismos de auto-avaliação e um modelo de gestão da qualidade. Esta entrevista possui um total de 7 perguntas abertas, vide em anexo.

O conhecimento do papel dos gestores esportivos na coordenação e gestão esportiva é um tema central no âmbito da psicologia do esporte se aceitar que, as suas ações implicam não só a

gerência e organização de todos os membros envolvidos, mas também gera um efeito sobre o desenvolvimento psicológico dos atletas, seja através da transmissão de um conjunto de princípios e valores acerca do esporte, seja pela maneira como os ajudam a lidar cada vez mais de forma eficaz com as crescentes exigências da competição. No entanto, não deixa de ser estranho que, apesar de existirem imensas publicações sobre a liderança e a sua relação com a Psicologia e a Pedagogia, sejam tão poucos os trabalhos que se preocupam em analisar as tarefas mais habituais dos gestores esportivos no dia-a-dia de trabalho bem como sobre os processos cognitivos envolvidos na forma como planeiam e programam as estratégias de atuação.

**Instrumento 03 (anexo 3, pag 107):** Questionário criado para este estudo com característica mista, estruturado com perguntas abertas e fechadas. Este instrumento possui 8 perguntas cujo objetivo foi de avaliar a situação atual de integração entre as IES na troca de informações, bem como, nortear o planejamento da criação de um banco de dados sobre o esporte universitário e suas características essenciais.

Para a edição e construção do site foi usada uma plataforma na web gratuita que possui a finalidade de propiciar a criação e construção de web sites de forma prática e autoexplicativa. Esta ferramenta, chamada <sup>2</sup>WIX® utiliza um editor HTML5 (linguagem de programação de sites na internet de fácil usabilidade) que dá a liberdade para o usuário escolher um design, personalizar e publicar online de forma instantânea.

## 5.4 PROCEDIMENTOS

Na primeira etapa desta pesquisa foi realizado um levantamento, por meio de uma consulta a Federação Universitária Mineira de Esportes (FUME), visando conhecer e identificar quais são as IES que atuam no esporte universitário de Minas Gerais. Foram selecionadas todas as IES que possuem projetos esportivos e que tenham participado de eventos universitários nos anos de 2012 e 2013.

Simultaneamente foi estabelecido um contato com a CBDU, por meio da FUME, no qual serão explicados todos os objetivos e procedimentos a serem adotados na pesquisa. Também foi enviada à entidade uma carta de apoio solicitando autorização para a realização da pesquisa, bem como o auxílio desta na fase de coleta de dados.

---

<sup>2</sup> Plataforma gratuita destinada a criação de web sites com usabilidade fácil e interativa: [www.wix.com](http://www.wix.com)

Após o processo de identificação das universidades, que atenderam as condições necessárias para a coleta de dados, num segundo momento foi contactado por e-mail o setor responsável pelo apoio aos projetos esportivos dentro de cada IES. Foi enviada uma carta, via e-mail institucional do setor, confirmado pelo site oficial da instituição, explicando todos os objetivos e procedimentos do trabalho solicitando autorização para realização do estudo dentro daquela instituição.

Obtida a autorização e feito este primeiro contato com a IES foram identificados os agentes responsáveis pela gestão e execução dos projetos esportivos. Estes agentes, aqui chamados nesta pesquisa de gestores esportivos, podem ser tanto um funcionário da IES quanto um representante dos alunos por meio de uma Entidade Estudantil, aqui chamada de Associação Atlética Acadêmica (A.A.A.). Estes gestores esportivos foram convidados a participar de um grupo de discussões na rede social Facebook chamado de Pesquisa Esporte Universitário, criado exclusivamente para coleta de dados desta pesquisa.

Todos os gestores esportivos identificados receberam por e-mail um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido constando todas as informações sobre o projeto: entidade proponente, objetivos, forma de análise dos dados etc. Depois de recebido o Termo de Consentimento assinado foi enviado por meio da rede social o primeiro instrumento desta pesquisa: o **Questionário de Análise Sócio-Demográfica (perfil da gestão esportiva universitária de Minas Gerais)**, instrumento 1, vide anexo 1, página 101.

Após ser estruturado um perfil das IES e do modelo de gestão foi enviado em seguida o instrumento 02: a entrevista sobre a **Percepção de Liderança na Gestão Esportiva**, instrumento 2, vide anexo 2, página 105.

Após receber todas as respostas desta entrevista foi enviado o ultimo instrumento intitulado **Projeto de uma Plataforma de Dados para a Gestão do Esporte Universitário**, instrumento 3, vide anexo 3, página 107.. Este procedimento identificou o nível de integração e a dificuldade no acesso as informações referentes a modalidades praticadas, eventos realizados, novos projetos etc.

Segundo Valentim (2010), estudos que abordem contextos que envolvem gestão da informação é preciso estabelecer procedimentos para coleta e tratamento da informação, assim como para a sua validade, visto que o universo informacional é dinâmico.

O último procedimento da pesquisa foi a criação de um modelo de web site (plataforma de dados virtual) utilizando as respostas dadas pelos participantes da pesquisa. Este trabalho utiliza a abordagem da internet como mídia/objeto, por meio de um editor de HTML (programação de web sites) considerada Web 2.0 (conteúdo pode ser gerado de forma autoexplicativa): WIX. Esta ordem não foi alterada em nenhum momento da coleta para facilitar a organização e análise dos dados.

No quadro 5, está descrito o esquema organizacional dos procedimentos de coleta de dados e conclusão da pesquisa:

<b>ETAPAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
1ª etapa	Identificar as IES	Definir o número de instituições que farão parte da pesquisa.
2ª etapa	Entrar em contato com o setor responsável da IES	Solicitar autorização para realização da pesquisa.
3ª etapa	Identificar o funcionário ou aluno responsável pela gestão do esporte	Convidá-los a participar do grupo na rede social.
4ª etapa	Enviar termo de consentimento e questionário de dados sócio-demográficos	Conhecer as características do gestor esportivo bem como tipo de modelo de gestão desportiva, quantidade de alunos, características estruturais para a prática de esporte, projetos esportivos realizados anualmente e competições universitárias que participa.
5ª etapa	Aplicar questionário sobre aspectos de liderança na gestão esportiva	Especificar aspectos sobre a percepção de liderança dos Gestores Esportivos
6ª etapa	Identificar o nível de integração e a de dificuldade no acesso as informações referentes a modalidades praticadas, eventos realizados, novos projetos etc	O objetivo deste procedimento é de verificar a necessidade de criação de um projeto de sistema onde poderão ser gerenciados todos os dados obtidos pelas entrevistas e questionários como o perfil de gestão estratégica das IES, modelo de liderança do gestor esportivo e perfil motivacional dos atletas.
7ª etapa	Análise dos dados	Análise dos dados
8ª etapa	Utilizar um editor HTML prático e eficiente que use a base da WEB 2.0	Criação da plataforma de dados virtual

Quadro 5. Quadro demonstrativo das etapas do procedimento de coleta de dados e conclusão da pesquisa



## 5.5 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.5.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

Foi feita uma análise estatística descritiva dos dados do instrumento 1 e 3: médias e desvio-padrão das respostas dos participantes sendo apresentado os resultados em forma de gráficos e tabelas. O uso destas análises estatísticas simples serve para descrever melhor as características dos dados permitindo realizar uma inferência ou generalização caso a amostra represente um grupo maior (THOMAS e NELSON, 2002). Estas análises foram realizadas utilizando o software Microsoft Excel®.

### 5.5.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

O método de análise qualitativa dos dados abordado nesta pesquisa foi a Análise de Conteúdo (FRANCO, 1994). Este método foi utilizado para melhor ler e interpretar dados qualitativos e possui a vantagem de se realizar uma abordagem objetiva e sistêmica dos dados. A característica principal desta análise é a realização de inferências (características do texto, causas e antecedentes da mensagem e feitos da comunicação).

Segundo Bauer e Gaskel (2002) a análise de conteúdo não deve se restringir a uma análise estatística das características do texto, é necessário dar uma atenção ao tipo e qualidade do mesmo. Portanto, a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências sobre seu contexto. Existem dois tipos de textos que podem ser analisados por este método: o texto produzido na pesquisa (entrevista e questionário) ou textos produzidos para outras finalidades.

Em virtude de termos o objetivo de entender e analisar a realidade do esporte universitário em Minas Gerais como um todo e verificar a forma e o conteúdo de uma plataforma de dados que agregasse todos os tipos de IES, então, agrupamos toda a amostra em um único grupo e realizar a análise geral das respostas. Foi realizada uma amostragem por agrupamento entre as características dos gestores discente e institucionais.

A representação, o tamanho da amostra e a divisão em unidades dependem, em última instância, do problema de pesquisa, que também determina o referencial de codificação (BAUER; GASKELL, P. 198, 2002).

- a) Transcrição das respostas para uma planilha *Excel*;
- b) Tratamento estatístico das unidades do texto (categorização das respostas);
- c) Análise sintática (formas de expressão, frequência de palavras, ordem, tipos de palavras) das respostas e;
- d) Análise semântica (relaciona-se com o que é dito no texto, os temas e avaliações) das respostas.

Após estas duas análises (sintática e semântica) é possível traçar um perfil ou comparar suas características para identificar um contexto (inferência básica). O método prevê que não podemos ficar presos somente a uma análise descritiva dos dados. Deve-se realizar o máximo de inferências e analisar o conteúdo de cada resposta em seu sentido individual e único (BAUER; GASKELL, 2002).

## 6. RESULTADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados de acordo com as respostas dos 3 instrumentos aplicados aos gestores e os processos de construção da plataforma de dados na web. Com o objetivo de facilitar a visualização dos resultados e compreensão do leitor, alguns dados serão apresentados por meio de gráficos e tabelas.

Para garantir o anonimato dos gestores que participaram desta pesquisa utilizamos na apresentação dos resultados os termos: Gestor A, Gestor B e assim por diante.

Apresentaremos os dados na seguinte sequência:

**Parte 01:** Apresentação dos resultados sobre os dados sócio-demográficos dos gestores e das IES.

**Parte 02:** Apresentação dos resultados referentes aos aspectos das competências, percepção de liderança e utilização de tecnologia dos gestores esportivos.

**Parte 03:** Apresentação dos resultados sobre a situação atual de integração entre as IES na troca de informações.

**Parte 04:** Apresentação das características e processos de construção da Plataforma de dados na web, com base nos resultados do instrumento 3.

Antes de apresentarmos os resultados dos instrumentos é importante conhecer quais foram as IES analisadas e o contexto em que elas estão inseridas no cenário esportivo universitário em Minas Gerais. Todas as IES que participaram desta pesquisa estão filiadas a FUME. De acordo com dados colhidos no próprio site da FUME e confirmados posteriormente por meio de contato direto, todas as IES filiadas pagam uma taxa anual para poderem participar das competições organizadas tanto pela federação quanto pela CBDU. Conseguimos uma adesão para esta pesquisa, dentre todas as IES filiadas na federação, de aproximadamente 90%. Este número, considerado bastante expressivo, nos permite poder generalizar os dados afirmando que as respostas condizem com o cenário esportivo universitário de Minas Gerais.

No quadro 6, descrevemos as IES filiadas na FUME que participaram da pesquisa, por meio de seus gestores atuais, bem como o tipo (pública ou privada) e sua cidade sede:

<b>SIGLA</b>	<b>NOME</b>	<b>TIPO</b>	<b>CIDADE</b>
UFLA	Universidade Federal de Lavras	Pública	Lavras
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei	Pública	São João del-Rei
PITAGORAS	Faculdade Pitágoras Betim	Privada	Betim
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá	Pública	Itajubá
UFU	Universidade Federal de Uberlândia	Pública	Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa	Pública	Viçosa
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Pública	Uberaba
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora	Pública	Juiz de Fora
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto	Pública	Ouro Preto
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais.	Pública	Minas Gerais

Quadro 6. Descrição das IES participantes da pesquisa

Um dado interessante que merece ser destacado neste quadro diz respeito ao tipo de IES: das 10 universidades participantes nesta pesquisa, 9 são públicas e apenas 1 é universidade privada.

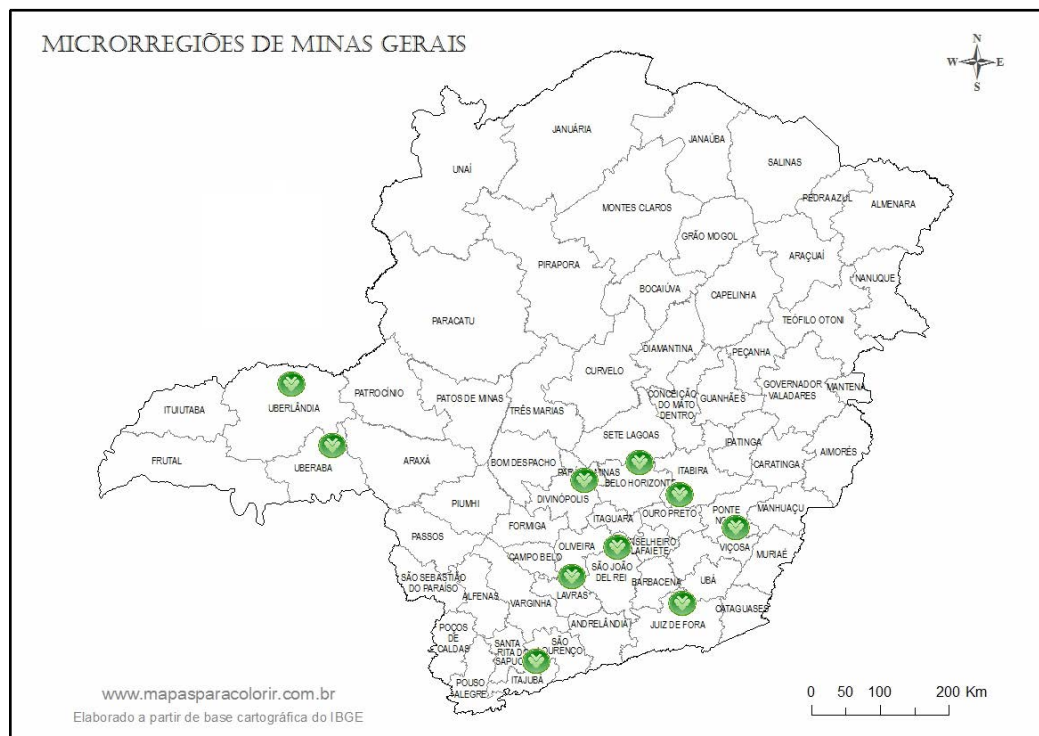


Figura 4: Mapa do estado de Minas Gerais com a localização das universidades. (IBGE, 2013)

## 6.1 PARTE 01 - DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DOS GESTORES E DAS IES.

Para apresentação dos resultados desta primeira parte, foi apresentada uma análise descritiva das respostas dos gestores. Esta análise procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social e possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar, ordenar e classificar os dados (OLIVEIRA, 1997).

Como podemos ver na tabela 1, os gestores responsáveis pelo esporte nas IES possuem idade entre 19 e 42 anos (média de 26,22 anos e desvio padrão de 5,09 anos). Já o tempo médio de experiência no cargo é de 1,9 anos.

GESTOR	IDADE	TEMPO NO CARGO
GESTOR A	31	3
GESTOR B	29	2
GESTOR C	24	2
GESTOR D	32	2
GESTOR E	42	1
GESTOR F	22	1
GESTOR G	22	1
GESTOR H	24	3
GESTOR I	33	3
GESTOR J	19	1

Tabela 1. Idade e tempo de experiência como gestor na IES (em anos).

Com o objetivo de visualizarmos melhor a realidade de cada tipo de gestão a tabela 2 mostra o sexo, a idade e a média de idade entre gestores discentes e gestores institucionais. Quanto ao sexo, dentre todos os gestores (n=10), constatamos que a maioria é do sexo masculino (n=8). Já em relação a idade, como já era esperado, podemos notar que a idade média dos gestores discentes é bem menor que a idade média dos gestores institucionais.

MODELO DE GESTÃO	IDADE	MÉDIA DE IDADE	SEXO
Gestão Discente	31	24,43	Masculino
Gestão Discente	29		Masculino
Gestão Discente	24		Feminino
Gestão Discente	22		Feminino
Gestão Discente	22		Masculino
Gestão Discente	24		Masculino
Gestão Discente	19		Masculino
Gestão Institucional	33	35,67	Masculino
Gestão Institucional	32		Masculino
Gestão Institucional	42		Masculino

Tabela 2. Demonstração da idade, idade média e sexo dos gestores discente e institucionais.

Referente à escolaridade, descrito na tabela 3, pode-se verificar que 5 possuem ensino superior incompleto, 2 possuem ensino superior completo, 2 possuem especialização e 1 concluiu o mestrado. Estes números condizem com o tipo de gestão encontrado nas IES: 7 possuem gestão discente, ou seja, gerenciada por alunos da graduação ou pós-graduação e 3 possuem gestão institucional, onde encontramos profissionais formados ou com pós-graduação.

<b>GESTOR</b>	<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	<b>MODELO DE GESTÃO</b>	<b>CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESPORTIVA</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>
GESTOR A	Ensino Superior Incompleto	Gestão Discente	Não	Engenharia Agrônômica
GESTOR B	Ensino Superior Incompleto	Gestão Discente	Não	Engenharia Mecânica
GESTOR C	Ensino Superior Completo	Gestão Discente	Não	Farmácia
GESTOR D	Especialização	Gestão Institucional	Não	Educação Física
GESTOR E	Mestrado	Gestão Institucional	Não	Educação Física
GESTOR F	Ensino Superior Incompleto	Gestão Discente	Não	Ciências Econômicas
GESTOR G	Ensino Superior Incompleto	Gestão Discente	Não	Educação Física
GESTOR H	Ensino Superior Completo	Gestão Discente	Não	Educação Física
GESTOR I	Especialização	Gestão Institucional	Sim	Educação Física
GESTOR J	Ensino Superior Incompleto	Gestão Discente	Não	Ciências Econômicas

Tabela 3. Quadro comparativo entre Nível de Escolaridade, Modelo de Gestão, Capacitação em Gestão Esportiva e Formação Acadêmica.

Um fator que podemos apontar como negativo se refere à capacitação em gestão esportiva e que condiz com o status do esporte universitário, envolvido por gestões amadoras, sem capacitação e formação na área. Como podemos ver na tabela 3, a grande maioria (n=9), não possuem formação ou capacitação em gestão esportiva, mesmo sendo os responsáveis por gerenciar projetos, equipes e eventos esportivos. Quanto à formação acadêmica, pode-se notar que nas gestões institucionais, as instituições determinam que seus funcionários, responsáveis pela gestão esportiva, sejam formados em educação física. Entretanto, nas gestões discentes, o suporte social (afinidade com o grupo) ou experiências anteriores como atleta que determinam quem serão os gestores. Das 7 gestões consideradas discentes, apenas dois gestores são formados ou estão graduandos em Educação Física. As outras formações encontradas foram: Engenharia Agrônômica, Engenharia Mecânica, Farmácia e Ciências Econômicas.

Um detalhe que também podemos destacar refere-se às nomenclaturas e cargos dados aos gestores dos 2 modelos de gestão, como descrito na tabela 4:

<b>GESTÃO</b>	<b>QTD</b>	<b>CARGOS ENCONTRADOS</b>		
Gestão Discente	7	Presidente	Vice-presidente	Diretor

Gestão Institucional	3	Coordenador	Diretor	
----------------------	---	-------------	---------	--

Tabela 4. Nomenclatura dos cargos encontrados nos dois tipos de gestões.

Para melhor demonstração dos resultados das questões sócio-demográficas das IES e dos principais problemas enfrentados pelos gestores, dividimos a parte final deste questionário em 4 eixos:

Eixo 1: Projetos e Verbas;

Eixo 2: Estrutura Física;

Eixo 3: Participação em Eventos e

Eixo 4: Problemas Enfrentados.

Com relação ao **Eixo 1** (Projeto e Verbas) foram feitos dois questionamentos aos gestores:

1) Descreva quais os principais projetos esportivos planejados e executados anualmente por sua A.A.A. ou setor de esportes; e 2) Sua A.A.A. ou setor de esportes possui uma verba anual definida? Se sim, qual a fonte deste financiamento e qual a previsão de gasto anual com todos os projetos?

Na tabela 5 descrevemos as respostas do Eixo 1, que foram categorizadas para melhor análise dos dados:

<b>EIXO 1 - PROJETOS E VERBAS</b>		
<b>GESTOR</b>	<b>Descreva quais os principais projetos esportivos planejados e executados anualmente por sua A.A.A. ou setor de esportes</b>	<b>Sua A.A.A. ou setor de esportes possui uma verba anual definida? Se sim, qual a fonte deste financiamento e qual a previsão de gasto anual com todos os projetos?</b>
GESTOR A	Treinamento de Equipes Esportivas Convênios (públicos e privados) Projetos de Extensão com base na Lei de Incentivo ao Esporte	SIM PNAES Programa Nacional de Assistência Estudantil R\$166.000,00
GESTOR B	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos Campeonatos Externos	SIM PNAES Programa Nacional de Assistência Estudantil R\$100.000,00
GESTOR C	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos Passeios Ciclísticos	NÃO
GESTOR D	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos Campeonatos Externos	SIM Verba própria da Universidade R\$250.000,00

GESTOR E	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos Campeonatos Externos Projetos de Curso de Dança Academia de Musculação Equipe de Corrida de Rua	SIM PNAES Programa Nacional de Assistência Estudantil R\$500.000,00
GESTOR F	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos	NÃO
GESTOR G	Treinamento de Equipes Esportivas	NÃO
GESTOR H	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos Campeonatos Externos	NÃO
GESTOR I	Treinamento de Equipes Esportivas	SIM Verba própria da Universidade R\$100.000,00
GESTOR J	Treinamento de Equipes Esportivas Campeonatos Internos	NÃO

Tabela 5. Respostas dos questionamentos do Eixo 01

De acordo com os dados descritos na tabela 5, como já esperado, todas as IES tem como projeto em comum o Treinamento de Equipes Esportivas, pois os mesmos são filiados a FUME e participam de campeonatos esportivos estaduais e nacionais. Outro fator importante que merece destaque refere-se a organização de jogos internos. Estes jogos possuem característica de eventos competitivos, com a participação de equipes formadas por alunos de cada curso, porém, com objetivo principal de integração entre os estudantes. Estes campeonatos internos são projetos executados por 7 das 10 IES analisadas. Alguns projetos (Projeto de Dança de Salão para Universitários, Equipe de Corrida de Rua, Academia de Musculação), que fogem um pouco do padrão de todas as IEs estudadas, fazem parte da IES com maior valor de investimento anual e que possui gestão institucionalizada.

O segundo questionamento descrito no Eixo 1 (sobre a verba anual e fonte da renda) nos mostra dados expressivos. De todas as IES (n=10), 5 não possuem verba definida e dependem de outros meios informais para realizar seus projetos planejados para o ano. Todas estas IES que não possuem verba definida possuem gestão discente, ou seja, podemos concluir que esse tipo de gestão não possui um respaldo perante a administração da universidade.

As IES que possuem verba definida citaram como fontes principais de investimento o PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil) e verbas próprias da universidade. Este programa nacional faz parte do decreto de lei nº 7.234, de 19 de julho de 2010. A utilização de



verbas do PNAES evidencia que o esporte universitário está sendo tratado como Assistência Estudantil e não mais como Extensão Universitária. As verbas divulgadas pelos gestores vão de R\$100.00,00 (cem mil reais) a R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) anuais para cada IES.

Referente ao **Eixo 2**, foi questionado aos gestores sobre o nível de infraestrutura destinada a prática esportiva encontrada nas IES. Nesta parte da pesquisa eles deveriam marcar de 0 (péssimo) a 5 (excelente). Como mostra a figura 5, existe uma tendência maior nas avaliações da infraestrutura esportiva de forma positiva, ou seja, a maioria considera satisfatório o espaço físico para a prática esportiva, porém, nenhum apontou como excelente.

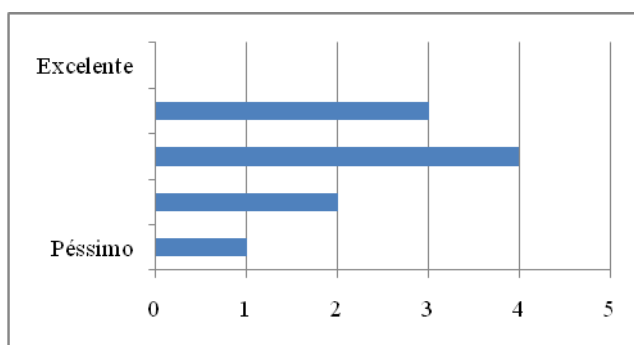


Figura 5. Avaliação feita pelos gestores, referente ao nível de infraestrutura encontrada nas IES destinadas a prática esportiva dos universitários.

Em conjunto com a questão sobre o nível de infraestrutura para o esporte, foi solicitado para que os gestores relacionassem o que eles consideram ser os locais disponíveis para treinamento em suas IES. O que pode ser notado nos resultados descritos na tabela 6 é que a maioria das universidades possuem locais satisfatórios para a prática de diversos esportes, condizendo com a figura anterior. Porém, algumas IES (n=3), ainda não possuem o mínimo de espaço necessário para o número de atletas ou projetos declarados.

<b>EIXO 2: RELACIONE OS LOCAIS PARA TREINAMENTO EXISTENTES EM SUA IES.</b>				
<b>Gestor A</b>	<b>Gestor B</b>	<b>Gestor C</b>	<b>Gestor D</b>	<b>Gestor E</b>
3 Ginásios 2 Pista de atletismo 1 Piscina (semi-olímpica) 2 Salão de lutas 1 Salão de Ginástica Aeróbica 5 Campo de Futebol	1 ginásio poliesportivo, 1 campo de futebol, 1 campo society, 2 piscinas, 1 sala para lutas.	1 ginásio 2 quadras 2 piscinas	1 ginásio poliesportivo 1 quadra descoberta 3 quadras de tenis 1 campo oficial 2 campos society	5 Ginásios 01 Campo de futebol de campo 01 Campo de futebol society 01 Piscina aquecida 04 academias de musculação
<b>Gestor F</b>	<b>Gestor G</b>	<b>Gestor H</b>	<b>Gestor I</b>	<b>Gestor J</b>
1 ginásio poliesportivo	1 ginásio poliesportivo 1 piscina aquecida 1 pista de atletismo	2 ginásios 1 poliesportivos, 1 piscina aquecida, 1 campo de futebol, 1 pista de atletismo, 1 quadra de peteca, 1 quadra de badminton.	1 ginásio poliesportivo 1 campo society; 1 quadra de areia; 1 academia; em reformas, entrega prevista para este ano: 1 piscina aquecida; 2 quadras poliesportivas	8 quadras poliesportivas.

Tabela 6. Relação de locais disponíveis para treinamento encontrado nas IES analisadas.

Com o objetivo de conhecermos quais são as principais competições esportivas que as IES estudadas participam, o **Eixo 3** apresenta alguns resultados, relatados pelos gestores por meio do seguinte questionamento: “Sua instituição participou de algum evento esportivo universitário oficial nos dois últimos anos? Se sim, descreva quais foram os principais eventos.”

A partir dos dados coletados por meio das declarações dos gestores, podemos afirmar que todas as IES participaram de pelo menos 2 eventos esportivos universitários em 2012 e 2013. Com relação aos eventos e suas características, todos os gestores afirmaram ter participado integralmente dos principais eventos oficiais da federação (FUME) e confederação (CBDU). Os eventos citados por todos os participantes foram: Jogos Universitários Mineiros (JUM’s) e Jogos Universitários Brasileiros (JUB’s). Outro ponto importante foi que 7 gestores citaram a Liga do Desporto Universitário (LDU). Este evento foi criado recentemente pela CBDU como uma proposta para o primeiro semestre, disputado em 3 fases (estadual, regional e nacional). Um último ponto a ser destacado refere-se a dois gestores que afirmaram participar também de eventos não universitários como Jogos Abertos Estaduais ou eventos ligados a federação da modalidade. A tabela 7 mostra as competições que cada IES participa:

<b>EIXO 3: PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS ESPORTIVOS</b>				
	<b>JUM'S</b>	<b>JUB'S</b>	<b>LDU</b>	<b>Eventos Não Universitários</b>
<b>GESTOR A</b>	x	X	x	X
<b>GESTOR B</b>	x	X	x	
<b>GESTOR C</b>	x	X	x	
<b>GESTOR D</b>	x	X		X
<b>GESTOR E</b>	x	X	x	
<b>GESTOR F</b>	x	X	x	
<b>GESTOR G</b>	x	X	x	
<b>GESTOR H</b>	x	X		
<b>GESTOR I</b>	x	X		
<b>GESTOR J</b>	x	X	x	

Tabela 7. Participação em eventos esportivos

Com relação ao quarto e último eixo, foi questionado aos gestores para que eles citassem seus principais problemas enfrentados a frente da A.A.A. ou diretoria e o que tem feito para tentar resolver o problema ou minimizá-lo. As respostas descritas na tabela 8 foram categorizadas para melhor análise sobre o que realmente os gestores enfrentam.

Sobre os principais problemas enfrentados, podemos notar com maior frequência a falta de verba definida para o esporte, falta de apoio da administração da IES e a burocracia para realização de projetos. E para minimizar ou resolver estes problemas os gestores apontaram a realização de acordo e reuniões com a administração, parcerias com o setor público e privado e troca de experiências com outras IES.

EIXO 4: PROBLEMAS ENFRENTADOS.	
Cite o principal problema enfrentado por você como gestor esportivo em suas atribuições profissionais.	O que tem feito para resolver ou minimizar este problema?
Falta de apoio da administração Burocracia	Acordos e reuniões com a administração da IES Envio das solicitações com bastante antecedência
Falta de Verba definida	Reuniões com setor jurídico Troca de experiência com outras IES
Falta de Verba definida	Parcerias com o setor público e privado
Falta de servidores auxiliares ou terceiro serviço	Parcerias com o setor público e privado
A terceirização dos eventos esportivos	Estudando mecanismos de gestão que minimizem as terceirizações
Burocracia Atividades externas por ser uma gestão amadora	Melhorar a gestão do tempo Entender os mecanismos da burocracia
Falta de apoio da administração Falta de verba definida	Apoio de alunos de Educação Física no começo dos treinamentos Busca de verba junto a administração
Poucos horários e espaços para treinos	Acordos e reuniões com a administração da IES.
Falta de Verba definida Poucas competições no segundo semestre	Com relação a verba, buscamos acordos e reuniões com a administração da IES. Com relação ao calendário realizamos amistosos com IES da região
Falta de apoio da administração Falta de verba definida Poucos horários e espaços para treinos	Articulação entre todas as A.A.A. da IES Busca de apoio externo Acordos e reuniões com a administração da IES.

Tabela 8. Principais problemas enfrentados pelos gestores e o que tem feito para resolver ou minimizar o problema

## 6.2 PARTE 02 - COMPETÊNCIAS, PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DOS GESTORES ESPORTIVOS

A segunda parte da descrição dos resultados foi organizado de acordo com a disposição dos questionamentos do instrumento 2. Este instrumento tem por objetivo entender o perfil do gestor desde suas competências até o nível de utilização de novas tecnologias para comunicação. Foram utilizadas 7 perguntas abertas abrangendo as seguintes temáticas:

1. Competências e/ou características do gestor universitário;
2. Estilos de liderança;
3. Objetivos como gestor esportivo;
4. Condições (físicas, financeiras, profissionais) para exercer suas funções;
5. Motivação;
6. Utilização de rede social virtual no auxílio a gestão;
7. Contribuições do uso de tecnologias da informação.

Este instrumento foi aplicado utilizando a plataforma Google Docs<sup>®</sup> e enviado a todos os gestores por meio de um grupo no Facebook<sup>®</sup> ou e-mail. Os participantes tinham a opção de tirar dúvidas no decorrer do preenchimento. Todas as respostas foram analisadas utilizando o método de análise de conteúdo de Franco (2003), cujos procedimentos estão descrito no capítulo sobre os procedimentos metodológicos. As análises e categorizações só foram feitas após coletadas todas as respostas. Nas tabelas a seguir consideram-se os **Eixos** como a categorização das respostas, na ordem da mais frequente para a menos frequente.

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
1. Olhando para a sua própria experiência, quais são as grandes competências ou características que deve ter um gestor para poder exercer esta função/profissão?	Buscar o trabalho coletivo	Buscar trabalhar em equipe e ouvir seus subordinados
	Liderança	Delegar funções, avaliar, dar feedback.
	Comunicativo	Saber se expressar e possuir canal de comunicação aberto com todos.
	Formação	Formação técnica e prática referente a gestão esportiva.
	Persuasão	Entusiasmar e influenciar seus subordinados.
	Democrático, iniciativa, criatividade e carisma.	Características comuns a qualquer cargo de gestão.

Tabela 9. Descrição da questão 1 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

O que se percebe ao apresentar os resultados deste primeiro questionamento é que os gestores esportivos universitários se preocupam com o trabalho coletivo e apontam como competência essencial os aspectos de liderança. Além destes dois fatores, muitos gestores também se preocupam com a formação voltada para a área esportiva e competências referentes a comunicação e persuasão.

O segundo questionamento, descrito na tabela 10, gira em torno dos estilos de liderança empregados nas entidades e diretorias esportivas nas universidades.

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
2. Como definiria o seu estilo de liderança e de que forma exerce o seu poder enquanto gestor (a)?	Democrático	Sempre tomar decisões em conjunto de acordo com o ponto de vista da maioria.
	Liderança compartilhada	Ouvir os subordinados antes de tomar uma decisão
	Misto de Democrático e Autocrático	Alguns momentos usar estilo democrático (grupo mais experiente) e em outros usar o estilo autocrático (grupo menos experiente)
	Autoritário	Sempre tomar as decisões e apresentá-las ao grupo sem abrir discussão.
	Usando de Influência	Usar de influência ou poder para conseguir o apoio dos subordinados.

Tabela 10. Descrição da questão 2 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

Os resultados encontrados no segundo questionamento se conciliam com os dados do primeiro onde o estilo de liderança preferido e aplicado são os de forma democrática, por meio de liderança compartilhada. Entretanto, alguns gestores afirmaram usar de um combinado entre uma liderança mais democrática e autoritária. Os participantes que responderam dessa forma afirmaram variar o estilo de acordo com o nível de experiência do grupo. Somente um dos participantes afirmou usar de liderança com base na influência, ou seja, usando de forma autoritária o poder que tem por liderar o grupo.

O terceiro questionamento, demonstrado na tabela 11 visa identificar quais são os objetivos que os gestores pretendem alcançar ao assumir a gestão de uma entidade esportiva universitária.

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
3. Quais são os objetivos que procura (ou tem de) atingir no seu trabalho?	Aumentar número de projetos esportivos	Proporcionar variados projetos esportivos de cunho esportivo e integrador na instituição.
	Bons resultados em competições	Alcançar resultados expressivos em competições universitárias.
	Satisfação dos atletas	Executar treinamentos e competições que satisfaçam as exigências dos atletas.
	Alcançar metas da instituição	Atingir objetivos estipulados pela instituição como: número de alunos atendidos, projetos de extensão etc.
	Melhorar condições de treinamento	Melhorar estrutura física e materiais esportivos dos treinamentos.

Tabela 11. Descrição da questão 3 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

Os objetivos descritos pelos gestores mostram a variedade de interesses pelos quais executam e planejam seus projetos. Aumentar número de projetos esportivos foi o mais citados no questionário, seguido de conquistar bons resultados em competições. Isso mostra que os interesses dos gestores são voltados para além de atender bem os alunos o de atingir uma performance competitiva nas competições.

A próxima questão a ser tratada, demonstrada na tabela 12, refere-se às condições encontradas nas universidades para que o gestor esportivo possa desenvolver o seu trabalho. Foi questionada tanto a situação de recursos humanos, financeiros e materiais. Neste item foi solicitado que eles fizessem um julgamento sobre essas condições sem envolver números.

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
4. Que condições lhe são dadas para exercer as suas funções de gestor (a)? Sente que possui as condições humanas, financeiras e materiais para exercer a sua função?	Condições precárias	Pouco orçamento, falta de materiais e estruturas físicas
	Boas condições	Possui orçamento adequado, projetos atendem bem ao público existente.
	Não possui condições	Sem orçamento, estrutura e apoio da universidade.

Tabela 12. Descrição da questão 4 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

As respostas encontradas neste quarto questionamento (tabela 12) nos mostra um incidência de relatos voltados para más condições de trabalho: pouco orçamento, material humano não profissionalizado, estrutura física e materiais esportivos ruins. Um dado importante que merece destaque é que as universidades que possuem gestão esportiva institucional relataram possuir boas condições para execução dos projetos. Isso mostra que IES que possuem este tipo de gestão dão mais apoio e atenção para o esporte na universidade.

A quinta questão, demonstrada na tabela 13, visa salientar quais são as razões e o que motiva os gestores a exercerem esta profissão, mesmo com toda adversidade encontrada.

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
5. Atualmente, que razões o/a motivam a exercer esta profissão?	<b>Contribuir para o desenvolvimento do esporte universitário</b>	Possibilidade de colocar em prática projetos que incentivem e busque melhorias para o esporte universitário
	Por amor (IES e a gestão esportiva)	Por sentimentos favoráveis a instituição e a gestão esportiva.
	Crescimento profissional	Aprofundamento e capacitação na área de gestão esportiva
	Por ser atleta ou ex-atleta	Experiência como atleta reflete na vontade de gerenciar a gestão do esporte
	Estabilidade do emprego	Estabilidade no funcionalismo público.

Tabela 13. Descrição da questão 5 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

As razões que motivam os gestores a exercerem suas funções vão desde aspectos práticos e focados no eixo esportivo universitário (buscar melhorias para o esporte), passa por aspectos afetivos como amor a instituição e vai até estabilidade no emprego (para um gestor institucional).

As duas últimas questões são relacionadas à utilização de ferramentas na internet, como redes sociais, para auxiliar na gestão esportiva (tabela 14) e de que forma essas plataformas virtuais podem afetar a efetividade no alcance de objetivos (tabela 15).

QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
6. Você utiliza alguma rede social ou ferramenta na internet para ajudar na gestão de sua IES?	<b>Sim</b>	Utilização de redes sociais com a finalidade de comunicação interna e divulgação de projetos de maneira mais rápida para a comunidade acadêmica.

Tabela 14. Descrição da questão 6 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

Todos os gestores afirmaram usar pelo menos um tipo de plataforma virtual para auxiliar no trabalho de gestão dentro de suas universidades. A maioria deles citou o <sup>3</sup>Facebook® como ferramenta essencial para um contato mais rápido com os atletas, criação de grupos privados à gestão interna de pessoas e divulgação de eventos.

O questionamento 7 visa entender de que forma exatamente essas ferramentas auxiliam na gestão do esporte universitário.

<sup>3</sup> Rede de socialização virtual: [www.facebook.com](http://www.facebook.com)



QUESTÃO	EIXO	FUNÇÃO
<i>Questionamento da forma como foi descrita aos participantes</i>	<i>Categorização das respostas em ordem de frequência de respostas.</i>	<i>Descrição do eixo de acordo com as respostas.</i>
7. De que forma essas tecnologias da informação poderiam te ajudar (ou te ajudam) a alcançar seus objetivos?	Comunicação	Comunicação rápida e direta com membros da entidade e atletas.
	Divulgação	Divulgação de Projetos e eventos
	Avaliar satisfação	Avaliação de satisfação dos projetos
	Socialização	Discussão de conteúdos da prática (treinamentos, competições)

Tabela 15. Descrição da questão 7 (instrumento 2) e dos eixos encontrados após categorização das respostas

Identificou-se que redes sociais virtuais são essenciais para ajudar na comunicação, divulgação e avaliação de satisfação de projetos. Estas são características peculiares de uma plataforma virtual de sociabilidade. Portanto, notou-se que essas tecnologias ajudam na gestão esportiva e socialização de informação.

Com o objetivo de demonstrar os resultados de forma mais didática e realizar uma síntese dos dados colhidos no instrumento 2, a tabela 16 aponta os 7 questionamentos. Para cada questionamento, apresentam-se dois eixos mais citados pelos gestores e um exemplo dos discursos da forma como foi descrita.

SÍNTESE DAS RESPOSTAS MAIS FREQUENTES		
QUESTIONAMENTO	EIXOS MAIS FREQUENTES	EXEMPLOS
1. Olhando para a sua própria experiência, quais são as grandes competências ou características que deve ter um gestor para poder exercer esta função/profissão?	Buscar o trabalho coletivo	Saber ouvir, ser democrático; Procurar realizar um trabalho coletivo; Administrar de forma honesta, sem beneficiar ninguém e nem perseguir ninguém; Ter sabedoria para lidar com os conflitos; Ser uma referência para os colaboradores; Conseguir executar as metas estabelecidas.
	Liderança	
2. Como definiria o seu estilo de liderança e de que forma exerce o seu poder enquanto gestor (a)?	Democrático	Uma gestão participativa, na qual tento dividir os problemas com meus colegas e juntos alcançarmos soluções que contemplem a maior parte dos envolvidos caso não seja possível contemplar todos.
	Liderança compartilhada	
3. Quais são os objetivos que procura (ou tem de) atingir no seu trabalho?	Aumentar número de projetos esportivos	Procuo atingir os objetivos principais da instituição, através dos princípios da administração pública, principalmente no que diz respeito à eficiência. Atualmente, procuro manter o número de atividades ofertadas e melhorar a qualidade das mesmas. Estruturalmente, precisamos expandir nosso setor com novas edificações e reformar aquelas já existentes.
	Bons resultados em competições	
4. Que condições lhe são dadas para exercer as suas funções de gestor (a)? Sente que possui as condições humanas, financeiras e materiais para exercer a sua função?	Condições precárias	Em partes, condições humanas nós possuímos, pois trabalhamos com profissionais bem competentes, porém a impossibilidade de dar um incentivo maior a esse profissional nos gera problemas, como a mudança desse para outro trabalho. Como citado as condições financeira não são as ideais e a de material também não, sendo que essa última vem melhorando.
	Boas condições	
5. Atualmente, que razões o/a motivam a exercer esta profissão?	Contribuir para o desenvolvimento do esporte universitário	No meu caso além de fazer o papel de gestor/referencia, sou atleta de uma das equipes, este é o principal motivo de meu envolvimento. Outro razão é meu interesse em estudar e trabalhar neste ramo.
	Por amor (IES e a gestão esportiva)	
6. Você utiliza alguma rede social ou ferramenta na internet para ajudar na gestão de sua IES?	Sim	Utilizamos o facebook, temos uma página no nome da Atlético e também grupos privados, um com contato com os atletas pra informações gerais, e um grupo apenas para a diretoria, para facilitar o nosso contato.
7. De que forma essas tecnologias da informação poderiam te ajudar (ou te ajudam) a alcançar seus objetivos?	Comunicação	Atualmente as redes sociais se tornaram uma das melhores ferramentas para a comunicação, divulgação e socialização. Elas nos ajudam justamente a divulgar nossas ações, e em um segundo momento elas nos ajudam a avaliar a satisfação dos sujeitos envolvidos na ação.
	Divulgação	

Tabela 16. Síntese dos principais itens categorizados (instrumento 2) e apresentação de exemplo de respostas dos participantes.

### 6.3 PARTE 03 - SITUAÇÃO ATUAL DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS IES NA TROCA DE INFORMAÇÕES

A terceira parte da apresentação dos resultados tem por finalidade demonstrar qual o nível de acesso à informação na internet sobre esporte universitário e o nível de integração ou troca de informações entre as IES. Outro ponto importante a ser observado nesta etapa refere-se à

indicação de possíveis conteúdos que compõe esta plataforma e o nível de importância, de acordo com a opinião dos gestores sobre cada tópico.

Os dados colhidos por meio do instrumento 3 servirá como suporte para a criação da plataforma. Portanto, primeiramente torna-se evidente identificarmos o nível de integração entre as IES e se existem opções disponíveis de plataformas online que favoreça esta comunicação.

A figura 6 (Como você considera a integração e troca de informações sobre atividades esportivas realizadas por outras IES?) e 7 (Como você considera o acesso as informações sobre o esporte universitário na internet?) pretendem demonstrar por meio de uma escala Likert a real situação do esporte universitário e a comunicação entre as IES, onde 1 considera como péssimo a questão informada até 5 considera como excelente a questão informada,

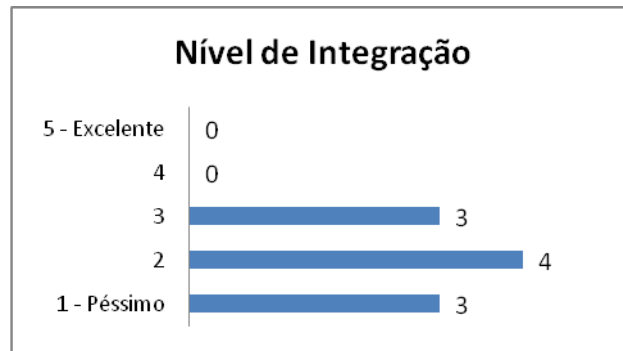


Figura 6. Gráfico do nível de integração entre as IES

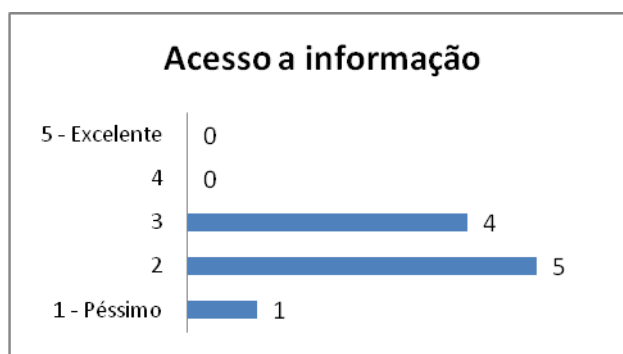


Figura 7. Gráfico de avaliação da qualidade do acesso a informação sobre esporte universitário

Os gestores foram questionados também sobre o conhecimento de uma plataforma na internet cujo objetivo seja receber, concentrar e divulgar informações sobre o esporte universitário. Da amostra total, 8 afirmaram não conhecer uma plataforma online que tenha esse objetivo e apenas 2 disseram conhecer uma ferramenta com essas características.

Os gestores que afirmaram conhecer este tipo de ferramenta foram indagados sobre quais seriam essas plataformas e de que forma elas atuam. Ambos os gestores citaram o site da CBDU que atua somente como divulgador de notícias sobre os eventos desenvolvidos por eles.

Entretanto, todos responderam que sim quando questionados sobre a necessidade de criação de uma plataforma que concentre e divulgue todas as informações referentes ao esporte universitário.

Em seguida, foram sugeridos alguns possíveis conteúdos como forma de direcionar a criação da plataforma. Os gestores marcaram, por meio de uma escala Likert de 5 pontos (1 pouco importante até 5 muito importante), o nível de importância para cada conteúdo. Os dados colhidos nesta parte serão usados para dar maior ou menos destaque de acordo com o nível de importância revelado.

<b>CONTEÚDO DO SITE</b>	1 Pouco importante	2	3	4	5 Muito importante
Competições esportivas realizadas no seu estado pela FUE	0%	0%	0%	10%	90%
Discussões sobre projetos esportivos	0%	0%	0%	10%	90%
Projetos desenvolvidos pela IES voltados ao esporte universitário	0%	0%	0%	20%	80%
Estrutura física da IES e/ou FUES	0%	0%	10%	10%	80%
Competições esportivas realizadas a nível nacional pela CBDU	0%	0%	20%	10%	70%
Capacitação de gestores esportivos	0%	10%	0%	20%	70%
Modalidades praticadas pelas IES	0%	0%	10%	30%	60%
Informações das IES que participam do esporte universitário	0%	0%	20%	20%	60%

Tabela 17. Descrição do nível de importância referente aos conteúdos propostos pelo autor.

Com o intuito de ter uma ideia mais ampla na construção da plataforma, além dos conteúdos propostos pelo autor desta pesquisa, foi feito um questionamento para os gestores se existe mais alguma item que não foi citado ainda, que o mesmo considera importante fazer parte de uma plataforma de dados na internet. Em virtude deste ultimo questionamento surgiram novas propostas de conteúdos que poderão ser trabalhadas em conjunto com os conteúdos propostos. Estas propostas podem ser visualizadas na tabela 18:

<b>PROPOSTAS CATEGORIZADAS DE ACORDO COM AS RESPOSTAS DOS GESTORES</b>
Troca de informações sobre projetos de capacitação de recursos federais
Troca de informações sobre licitações bem sucedidas
Incentivo a criação de novas competições
Troca de experiências
Compartilhamento de modelos de estatutos, regulamento de competições e projetos já realizados.
Divulgação de resultados nas competições
Verbas destinadas ao desenvolvimento do esporte na universidade
Organograma das IES com gestão institucionalizada
Tabela 18. Propostas de conteúdos de acordo com as respostas dos gestores

#### **6.4 PARTE 04: CARACTERÍSTICAS E PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DA PLATAFORMA DE DADOS NA WEB.**

A plataforma WIX, editor HTML5 disponível em versões gratuitas na internet, possui várias funcionalidade que auxiliam pessoas sem experiência em programação a construir e divulgar sites e plataformas online. Este editor online (com tecnologia arrasta-e-solta) possui vários designs personalizáveis, hospedagem gratuita, conexão com redes sociais, integração com aplicativos diretos e possibilidades de criação de acordo com a criatividade e o objetivo do responsável.

Como já descrito, esta pesquisa tem como objetivo principal a construção de uma plataforma de dados que concentre informações sobre as IES, referente ao esporte universitário e propicie troca de informações e capacitação dos gestores beneficiando assim a forma como são administradas os projetos esportivos e os espaços físicos. Além destes dois itens, a construção da plataforma deve ser embasada por meio do conhecimento e análise das competências e aspectos de liderança encontrada nas diversas formas da gestão do esporte universitário.

Portanto, cada um dos três instrumentos que foram aplicados aos gestores, além de propiciar o conhecimento e análise científica que cada questionamento fornece, servirá como base para criação de conteúdos e funcionalidades para a plataforma, que será explicada a seguir.

O primeiro instrumento aplicado aos gestores indica resultados que servirão como conteúdos para 4 tópicos centrais da plataforma de dados: 1)Sobre as universidades, 2)Artigos sobre gestão, 3)Eventos Esportivos e 4)Fórum de discussão.

1) Sobre as universidades: Este item foi dividido em dois grande grupos por tipo de gestão: gestão discente e gestão institucional. Para cada grupo estará disponibilizado informações sobre projetos esportivos, espaço físico, formas de financiamento para realização de eventos etc. Portanto, neste item, estarão reunidas todas as informações gerais sobre o esporte nas universidades.

2) Artigos sobre gestão esportiva: Como demonstrado nos resultados desta pesquisa, em virtude de somente um gestor ter declarado possuir curso ou especialização na área de gestão esportiva, fica evidente a necessidade deste item. Portanto, esta seção da plataforma trará atualizações semanais de 2 artigos e cursos desta temática para dar suporte aos interessados na sua capacitação profissional.

3) Eventos Esportivos: O projeto desta plataforma pretende manter uma seção com links de notícias sobre os principais eventos esportivos universitários que as IES participam.

4) Fórum de discussão: Discussões semanais entre os gestores cadastrado com o objetivo de dialogar e trocar experiências sobre os principais problemas enfrentados no cotidiano das universidades.

O segundo instrumento aplicado, demonstrado na tabela 19, norteia a construção da plataforma no sentido de interligar os eixos mais citados pelos gestores no questionário e a forma de disposição dos conteúdos.

QUESTIONAMENTO	EIXOS MAIS FREQUENTES	DISPOSIÇÃO DOS CONTEÚDOS
1. Competências	Buscar o trabalho coletivo	Provocar discussões e encontros virtuais entre os gestores.
	Liderança	
2. Estilo de liderança	Democrático	Buscar opinião dos gestores e da federação por meio de enquetes sobre assuntos do interesse de todos.
	Liderança compartilhada	
3. Objetivos	Aumentar número de projetos esportivos	Divulgação dos principais resultados das universidades em competições estaduais e nacionais.
	Bons resultados em competições	
4. Condições de trabalho	Condições precárias	Propor novas fontes de financiamento das entidades esportivas em busca de melhores condições
	Boas condições	
5. Motivação	Contribuir para o desenvolvimento do esporte universitário	Divulgar notícia e resultados de projetos vinculados ao crescimento do esporte universitário.
	Por amor (IES e a gestão esportiva)	
6. Utilização de redes sociais	Todos utilizam	Fomentar o uso de redes sociais para divulgação de projetos da plataforma.

Tabela 19. Indicação das disposições dos conteúdos de acordo com os eixos mais citados no instrumento 2

O terceiro instrumento, além de mostrar o nível de troca de informação entre as IES aponta quais são os conteúdos que devem ser tratados com maior destaque dentro da plataforma. Portanto, em conjunto com a barra principal de referência da plataforma (parte superior), o layout contará com maior destaque dentro do corpo do site para os conteúdos com maior destaque apontados pelos gestores.

A figura 8, abaixo, demonstra o projeto inicial da parte superior da plataforma usando como base as análises preliminares. Esta barra superior tem por objetivo servir de guia central para melhor navegação do visitante.



Figura 8. Proposta inicial da parte superior da plataforma de dados sobre esporte universitário usando a plataforma WIX®.

A figura 9 mostra a parte intermediária da plataforma de dados. Este setor aponta os conteúdos em destaque de acordo com as respostas dos gestores.

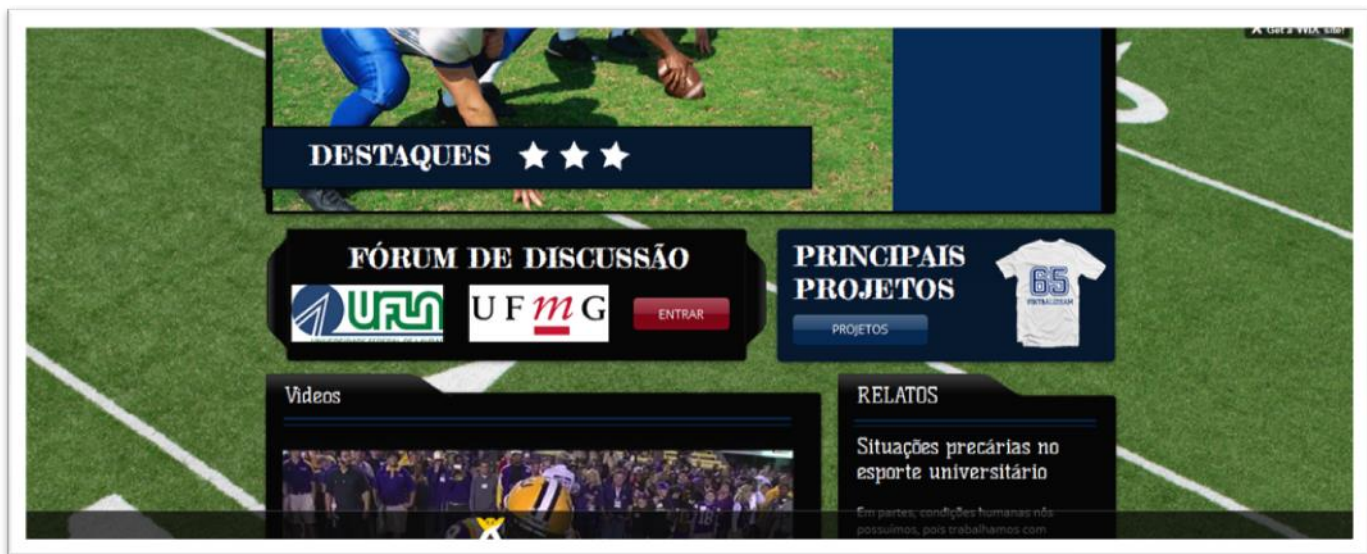


Figura 9. Proposta inicial da parte intermediária da plataforma de dados sobre esporte universitário usando a plataforma WIX®.

As funcionalidades, principais comandos e mapa do site serão mais bem delineados no capítulo referente às discussões.



## 7. DISCUSSÃO

Com o objetivo de manter uma ordem didática, este capítulo de discussão segue a mesma sequência da apresentação dos resultados (capítulo anterior). Em paralelo serão relacionados alguns dados que mereceram destaque durante a análise dos dados.

De acordo com os resultados apresentados no capítulo anterior, participaram desta pesquisa um grupo de 10 sujeitos (gestores), representantes de 10 universidades no estado de Minas Gerais, responsáveis por coordenar projetos esportivos, de lazer.

O grupo de universidades pesquisadas corresponde a aproximadamente 90% das universidades filiadas a FUME com maior número de atletas inscritos. Este fato nos dá a possibilidade de generalizar estes resultados para a realidade do esporte universitário no estado de Minas Gerais.

Dentre todas as IES (n=10), nove são universidades públicas e apenas uma é considerada como universidade privada, isto pode indicar que existe uma tendência maior do investimento em equipes de treinamento e esporte de desempenho por parte da administração das universidades federais e este foco já não é uma realidade para as universidades privadas de Minas Gerais neste período, ao contrário do que é visto em outros estados do sudeste como Rio de Janeiro e São Paulo onde se encontra em quase sua totalidade universidades privadas participando do esporte universitário ligado a CBDU.

Entretanto, o estado de Minas Gerais possui uma realidade diferente de outros estados do Brasil: o número elevado de universidades públicas. Em uma pesquisa no banco de dados do Ministério da Educação por meio do sistema E-MEC (2014), pôde-se verificar esta realidade. O MEC possui quatro tipos de organizações acadêmicas para denominar as IES, são elas: Faculdade, Centros Universitários, Institutos Federais e Universidades. O quadro abaixo mostra os resultados de uma pesquisa feita neste sistema sobre o número de “*Universidades*” presentes na região sudeste (públicas ou privadas):

<b>ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA (de acordo com o MEC)</b>	<b>MG</b>	<b>SP</b>	<b>RJ</b>	<b>ES</b>
Universidade Pública Federal	11	03	04	01
Universidade Pública Estadual	02	03	02	00
Universidade Privada sem Fins Lucrativos	09	20	10	01
Universidade Privada com Fins Lucrativos	00	10	02	00

Quadro 07: Comparação do número de universidades entre os estados da região sudeste (E-MEC, 2014).

O quadro 07 mostra uma pesquisa feita no sistema E-MEC somente sobre IES cuja organização acadêmica denomina-se “*Universidade*”. Algumas suposições podem ser consideradas para que o estado de Minas Gerais possua mais universidades federais que qualquer outro estado brasileiro: as dimensões geográficas do estado, o número de cidades médias localizadas principalmente na região sul do estado e no triângulo mineiro, industrializadas, e que geram influência em outras dezenas de pequenas cidades a seu redor e com população jovem, a reforma do ensino superior de 1969, por meio do Decreto de Lei nº 778 do governo federal, gerando a federalização de algumas instituições pelo estado etc. Enfim, o que estas IES têm em comum é que nenhuma surgiu por iniciativa do governo; todas elas foram fundadas em momentos políticos diferentes por instituições privadas, religiosas ou autarquias e com o passar do tempo, de acordo com que a sua importância e influência fosse crescendo, ocorreram as federalizações das mesmas.

Um fato que também merece destaque refere-se à localização geográfica destas IES que participam do esporte universitário em Minas Gerais: dentre todas as universidades pesquisadas, oito delas se localizam na região central, zona da mata e sul do estado e as outras duas se localizam na região do triângulo mineiro. Como podemos notar nas figuras 10 (mapa sobre as regiões de influências das cidades) e 11 (mapa sobre densidade demográfica) a seguir, umas das explicações para isso é a de que as principais universidades federais do estado foram instaladas em regiões que tivessem uma maior densidade demográfica e que se localizassem em cidades que possuíssem uma influência regional considerável.

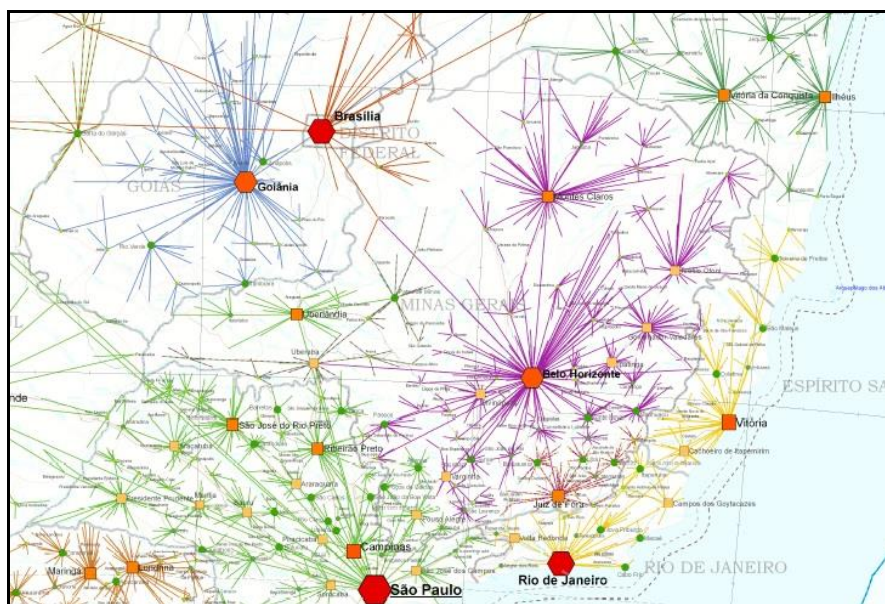


Figura 10. Mapa sobre as Regiões de Influências das Cidades, 2007 (IBGE, 2014).

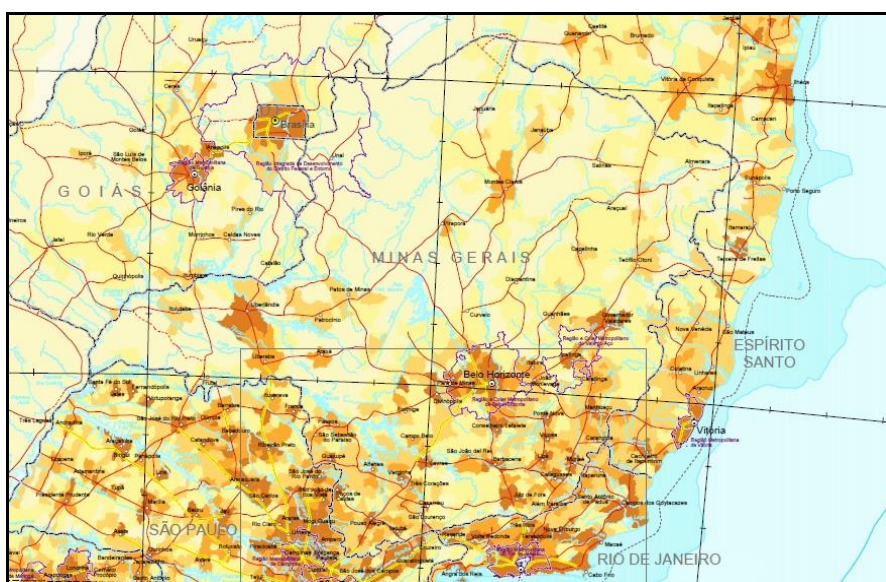


Figura 11. Mapa sobre Densidade Demográfica, 2007 (IBGE, 2014).

Como acabamos de ver, estas IES se localizam em regiões definidas por algumas características semelhantes, entretanto, elas possuem modelos de gestão distintas. Como já demonstrado anteriormente, sete universidades possuem gestão discente e três possuem gestão institucionalizada. Visto isso, levando em consideração que todas as IES começaram com uma gestão discente e algumas passaram por mudanças recentes gerando a criação de novos cargos e setores institucionais. Portanto, sugere-se que, existe um processo de transformação, ou seja, uma

transição de gestão discente para a gestão institucionalizada. Nota-se, portanto, a opção de institucionalização do esporte universitário em Minas Gerais, por parte das universidades públicas, visando à profissionalização deste setor.

O esporte universitário deve buscar a sua perenização, ou seja, a consolidação de sua prática por meio da profissionalização deste setor ao longo do tempo. Esta transição pode ser lenta, mas, estas mudanças no perfil dos dirigentes e a maneira de administrar o esporte nas IES são necessárias.

Um ponto chave que não pode ser deixado de lado é sobre o caminho que a IES deve percorrer para buscar a profissionalização do seu setor esportivo. Para isso temos que partir de um modelo inovador e que apresenta resultados satisfatórios no cenário esportivo universitário. As discussões geradas pela plataforma online podem conduzir as IES a chegar neste modelo.

Para a escolha deste “modelo de gestão” considerado inovador foi selecionado a universidade que apresenta uma maior experiência na profissionalização deste setor, ocorrida a mais de dez anos, bem como possui o maior número de projetos, maior valor de verbas anuais e nível de estrutura física para o esporte.

Portanto, as universidades públicas que possuem gestão discente e pretendem migrar para a profissionalização deste setor tem um caminho a seguir. Primeiro, entender o conceito de esporte universitário e entender que sua responsabilidade esta no setor de assistência estudantil da universidade; segundo, solicitar junto ao Governo Federal ou Estadual vagas para concurso para o cargo de Técnico em Desporto; terceiro, buscar financiamento de fontes destinadas ao esporte como o PNAES, Lei Agnelo Piva e Lei de incentivo ao esporte; quarto, desenvolver projetos esportivos e de lazer diferenciados voltados para atletas e não atletas como competições esportivas, equipes de treinamento, atividades de lazer como dança e caminhada etc; quinto, prestar contas de gastos a comunidade acadêmica e por último discutir resultados e projetos em fóruns destinados ao crescimento do esporte universitário como o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE<sup>4</sup>). Para as universidades privadas o caminho é semelhante, o que diferencia é a forma de contratação de profissional e arrecadação de recursos.

---

<sup>4</sup> O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis foi criado em 1987 e é composto por pró-reitores, sub-reitores, decanos ou responsáveis pelos assuntos comunitários e estudantis das instituições de ensino superior públicas do Brasil (PROAES, 2014).

A figura 12 abaixo apresenta um diagrama didático referente aos 5 passos para profissionalização do esporte nas IES. Esta figura é importante para que as IES tenham uma base para institucionalização de seus setores esportivos e também pode servir como o eixo central de uma política de esporte universitário no Brasil.

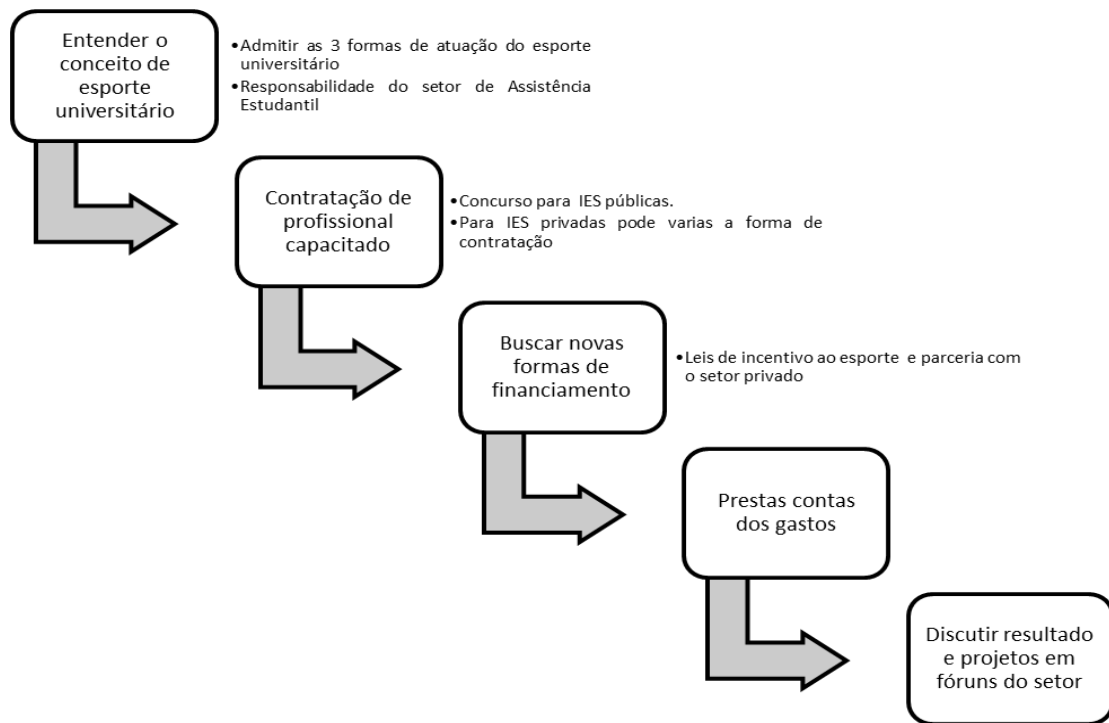


Figura 12: Diagrama didático referente aos 5 passos para institucionalização do esporte nas IES e política de esporte universitário no Brasil.

Para os que buscam o sucesso no ambiente esportivo, seja ele empresarial, esportivo, social, ou todos eles, a intenção é de se adotar uma gestão profissional. O termo profissional advém de “profissão”, que pressupõe o desenvolvimento de uma atividade continuada em favor de terceiros, com finalidade de obter ganhos (COSTA, 1987).

Deste modo, considera-se que estes fatores apontam para um modelo de gestão diferenciado e que em um curto prazo deveria ser sugerido como base para outras instituições. Entretanto, a profissionalização do esporte não deve extinguir a existência das A.A.A.s, pelo contrário, os dois setores devem existir de forma agregada, cada um com suas responsabilidades: o setor esportivo deve planejar, organizar, executar e incentivar projetos esportivos destinados a comunidade acadêmica. As A.A.A.s devem se organizar dentro de seus cursos para incentivar a

participação de seus alunos e os representar perante a universidade para reivindicar ou solicitar algum interesse.

Ao analisarmos a média de idade entre os gestores: discentes (24,43 anos) e institucionais (35,67) percebemos o que já era esperado: uma idade maior entre os gestores profissionais por necessitarem de curso superior para ocupar o cargo. Isso pode ser um indicativo de maior maturidade e experiência para os gestores profissionais.

Um fato que chama a atenção é o distanciamento entre a área de graduação e a área da gestão do esporte de 5 dos 7 gestores discentes; grande parte dos gestores não são graduandos ou pós-graduandos da área da Educação Física. Isto pode ser um problema, pois, entende-se que a gestão do esporte é uma das competências gerais que abrangem um curriculum acadêmico do curso de graduação em Educação Física para formação de bons profissionais. Logo, a presença de gestores de outros cursos na coordenação das A.A.A.'s mostra a heterogeneidade nas características dos estudantes e a falta de critérios para conseguir um cargo de liderança nestas entidades.

A iniciativa de jovens estudantes em se responsabilizarem a gerenciar o esporte em uma instituição e a iniciativa de representar todos os alunos perante a administração da IES demonstra comportamentos adequados a novos líderes. O fato de estarem em situações que necessitem de tomada de decisão e que envolve relações de poder servirão de experiência para suas carreiras profissionais. Esta vivência dentro da universidade pode ser um diferencial para se colocar no mercado de trabalho despertando características como pró-atividade e liderança.

De acordo com o estudo de Simões e Fávero (2003), é possível o aprendizado da liderança e que isto requer qualidades individuais e habilidades específicas passíveis de serem aprendidas. Os participantes deste estudo admitiram ser possível tornar-se um líder a partir de uma maior iniciativa e vontade de mudança.

Segundo um estudo de Da Costa (2006), a situação atual do esporte no Brasil incide em uma maior profissionalização da gestão das entidades esportivas, públicas e privadas, seja na parte técnica, seja na parte de gerenciamento. Isto conseqüentemente vai demandar a necessidade de uma melhor formação dos profissionais envolvidos na área, com destaque para a formação de gerentes capacitados especificamente para a área.

Independente dos modelos de gestão adotados, as IES possuem projetos esportivos e forma de captação de recursos bastante peculiares. Como apresentado anteriormente, de acordo

com os projetos esportivos organizados pelas IES nota-se uma presença maior do esporte universitário desempenho, seguido por ações participativas ou de lazer (em menor número) e por último, sem encontrar nenhuma ação deste tipo vem o esporte universitário educacional.

O esporte sofre influências de processos midiáticos e suas ações dentro da universidade não são diferentes. É por meio do esporte de desempenho que acontece de forma vigorosa a visão mercadológica das atividades esportivas (ROCCO JÚNIOR, 2011); por meio destas ações as equipes das universidades entendem que serão vistas pela comunidade podendo firmar acordo e parcerias com patrocínios. Segundo o mesmo autor, este fenômeno esportivo (desempenho) é o principal alicerce para construção de uma marca e exposição da mesma.

De acordo com os projetos descritos, nota-se uma forte tendência de ações voltadas para competições e desempenho; estas ações buscam recordes, vitórias, desafios, etc. e podem ser explicados pelo “princípio da superação” (TUBINO, 2010). Os projetos mais citados foram: treinamento de equipes esportivas, campeonatos internos, externos, aulas de dança de salão, fitness etc.

Somente uma IES se destaca com projetos voltados para o lazer, participação e atividade física visando outros públicos que não sejam atletas; fato esse que pode ser explicado pelas características culturais da região e pelo interesse da comunidade universitária. Aliado a isso, esta mesma IES possui a maior verba anual voltada para as praticas esportivas e foi pioneira na profissionalização da gestão do esporte em Minas Gerais.

Com relação às verbas anuais notamos um quadro bastante preocupante: metade das IES estudadas (n=5), não possuem nenhum tipo de verba anual ou financiamento para o esporte. Coincidentemente, estas IES (todas possuem gestão discente) se limitam a organizar eventos internos e externos, juntamente com as equipes de treinamentos, projetos estes custeados por pagamento de inscrição vindo dos próprios estudantes. Já as universidades que possuem financiamento (varia entre R\$100.00,00 a R\$500.000,00 anuais) citaram o PNAES como fonte de captação de recursos.

Entretanto surge um questionamento: o esporte universitário é considerado como extensão ou assistência estudantil? Atividades de extensão são aquelas que ultrapassam o âmbito específico de atuação da universidade no que se refere ao Ensino (Graduação e Pós-Graduação) e Pesquisa. A extensão é uma das funções sociais da Universidade, realizada por meio de um conjunto de ações dirigidas à sociedade (IFGW, 2014). Os Programas de Assistência Estudantil

visam facilitar o acesso e a permanência do estudante de baixa renda na Universidade, atenuando os efeitos das desigualdades socioeconômicas, contribuindo para a melhoria do desempenho acadêmico e prevenindo a retenção e evasão destes estudantes (UNB, 2014).

As dúvidas sobre a definição exata sobre onde se encaixa o esporte universitário ocorre em virtude dos conceitos acima citados não contemplarem o esporte. Entretanto, podemos afirmar que o esporte universitário não pode ser tratado como extensão, pois estes projetos tem uma função social executando programas que atendam a sociedade em geral. Portanto, chegamos à conclusão que esporte universitário é considerado assistência estudantil ao analisarmos o decreto nº. 7.234 de 19 de julho de 2010. Neste decreto que regulamenta o PNAES, podemos notar em seu artigo 3º, parágrafo 1º as áreas que devem ser desenvolvidas com verbas deste programa. São 10 áreas citadas e o esporte aparece contemplado por esse programa. As verbas desse programa devem ser exclusivamente usadas para financiar programas que atendam alunos da graduação (PNAES, 2010).

Existem outras formas importantes de financiamento para o esporte que não são utilizados pelos gestores e que devem ser mais trabalhadas pelas A.A.A. e setores institucionais: a Lei Agnelo Piva (nº. 10.264/2001) e a Lei de Incentivo ao Esporte (nº. 11.438/2006). A Lei Agnelo Piva reserva 5% das loterias federais para o esporte universitário. Esta verba é repassada a CBDU e utilizada na realização de eventos esportivos (PORTAL PATROCÍNIO ESPORTIVO, 2014). Cabe as FUES e IES discutirem melhor a distribuição deste valor para ações que fortaleçam o esporte dentro das universidades. Já a Lei de Incentivo ao Esporte permite que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam de Imposto de Renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte; as empresas podem investir até 1% desse valor e as pessoas físicas, até 6% (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2014).

Portanto, podemos chegar a conclusão que existem 3 formas de financiamentos viáveis para serem usadas pelas IES, os quais não são utilizados ou utilizados de forma incorreta por falta de competência ou desconhecimento dos gestores.

Com relação à estrutura física que as IES possuem para a prática de esportes, podemos considerar, em um primeiro momento, que existe uma avaliação indiferente para positiva, ou seja, a maioria das respostas considera que existe uma estrutura física para o esporte adequada. Em virtude da utilização de uma escala likert de 5 pontos dificultou uma avaliação mais precisa neste



questo. Considera-se mais eficaz para estudos futuros sobre esta temática e propiciar uma análise mais consistente o uso de uma escala de 4 ou 6 pontos.

Entretanto, uma segunda análise pode ser feita verificando os locais descritos pelos gestores como as estruturas que são utilizadas para projetos esportivos das entidades. Identificou-se que a maioria das universidades possui locais destinados a prática de esportes coletivos. Já para as modalidades individuais, identificou-se que a natação está mais contemplada no esporte universitário que o atletismo. A maioria possui uma ou duas piscinas e apenas 3 IES possuem pista de atletismo.

Com uma infraestrutura adequada à prática de esporte, a organização de eventos e competições esportivas fica mais evidente; geralmente as competições esportivas universitárias são realizadas em parte dentro dos campi variando anualmente a cidade sede. As competições focadas pelas IES são aquelas consideradas oficiais, ou seja, organizada pela federação estadual e confederação nacional.

Estes eventos mais praticados, como já descritos nos resultados, são os JUM's (1º semestre) e JUB's (2º semestre), sendo a primeira realizada a nível estadual classificatória para a segunda, os jogos nacionais. Estas competições são realizadas cada uma, em uma única etapa realizada durante todo o ano. Considera-se, portanto, um número muito pequeno de competições oficiais, visto que, as equipes que não se classificam para a competição nacional ficam praticamente sem objetivo no resto do ano.

A terceira competição citada pelos gestores como a mais praticada é a LDU. Esta competição foi idealizada com o objetivo de suprir a necessidade de competições. Este evento é realizado em 3 etapas (estadual, regional e nacional). Em quarto lugar aparece as competições não universitárias, praticadas por apenas 3 universidades. Geralmente ocorre em parceria com prefeituras para disputa de eventos entre as cidades.

Nos instrumentos e entrevistas utilizadas nesta pesquisa não englobaram problemas relacionados à FUE como desorganização, falta de profissionalismos, problemas técnicos nos eventos etc. Considerando que as FUE's também possuem sérios problemas recorrentes de gestão financeira e de pessoas, esta temática não citada pelos sujeitos desta pesquisa deve ser focada em novas pesquisas futuras. Como o foco deste trabalho está nas IES e no entendimento de seus modelos de gestão, não foi abordada questões sobre as FUE's.

	<b>GESTÃO DISCENTE (n=7)</b>	<b>GESTÃO INSTITUCIONAL (n=3)</b>
MÉDIA IDADE	24,43	35,67
NÍVEL ESCOLARIDADE	Maioria possui ensino superior incompleto	Ensino superior completo
MÉDIA DO TEMPO DE SERVIÇO	1,85 anos	2 anos
CAPACITAÇÃO EM GESTÃO	Nenhum	1 possui
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Diversos cursos	Educação Física
VERBA PARA ESPORTE	Apenas 2 possuem verba	Todos possuem verba

Quadro 8: Comparação entre as características dos dois tipos de gestores encontrados

Após o entendimento e aprofundamento das características dos participantes da pesquisa e das IES, o foco da discussão passa a ser sobre os principais problemas enfrentados por um gestor do esporte universitário em Minas Gerais. Como na maioria das federações e instituições esportivas, as respostas dos gestores indicaram problemas financeiros e a falta de apoio da administração ou governo. O fato de terem citado como “falta de verba definida” nos remete a falta de conhecimento em captação de recursos por meio de leis financiadoras do esporte.

Para solucionar ou enfrentar esses problemas, identificou-se que os gestores buscam o diálogo e o trabalho coletivo por meio de reuniões com a administração e buscas de parcerias com empresas privadas. Além disso, de maneira discreta existe a tendência de diálogo entre as IES visando troca de informações, porém sem muito sucesso pela falta de ferramentas integradoras.

Com o objetivo de buscar um entendimento sobre as competências, estilos de liderança, objetivos, condições de trabalho, motivações, uso de redes sociais e ou influências de novas tecnologias no dia-a-dia de trabalho, buscou-se traçar um perfil para que possamos determinar ações que visem o aprimoramento deste profissional ligado ao esporte universitário.

O perfil deste profissional começa a ser traçado pelos dois primeiros questionamentos, onde as respostas nos apresenta de maneira concreta a importância dada aos aspectos da liderança para o cargo de gestor esportivo e a busca de trabalho coletivo por meio de uma gestão democrática. Estes dados vêm de encontro à teoria de liderança compartilhada, cujo foco esta na influência interativa e fluente do líder para com os subordinados.

Em um estudo realizado por Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010), foi possível identificar competências individuais ao gestor e líder do setor público. Entre as competências requeridas destacadas pelos participantes, três corroboram com os achados desta pesquisa, são elas: perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica, ou seja, a preocupação com

uma visão geral e compartilhada do líder com sua equipe pode ser vista em outros trabalhos, reforçando estes dados. Este autor também destaca que são necessárias mudanças no perfil da gestão e das competências requeridas às lideranças do setor público.

De acordo com os resultados apontados no segundo instrumento, nota-se que os gestores estão empenhados em aumentar o número de projetos esportivos e melhorar os resultados dentro das competições, porém, ainda existem IES com condições precárias para tornar realidade. Entende-se por condições precárias problemas financeiros e poucos materiais esportivos.

Já as razões que levaram os gestores a desempenharem seu papel dentro das entidades esportivas, mesmo com toda adversidade e falta de apoio, relacionam-se a aspectos intrínsecos. De acordo com as respostas são aspectos ligados ao prazer e amor à profissão. Outro ponto que merece destaque é com relação à vontade de contribuir para o desenvolvimento do esporte universitário.

Por entender que a tecnologia esta cada vez mais presente em nosso dia-a-dia, já se esperava que os gestores afirmassem usar ferramentas ligadas a internet para auxiliar em suas tarefas diárias. Todos os gestores confirmaram esta premissa e afirmaram usar estas ferramentas para comunicação e divulgação de projetos.

Considerando que as redes sociais, a internet e as novas tecnologias estão inseridas em diversas profissões pela sua infinidade de recursos e pela sua demanda alta e crescente de usuários, vale destacar que associar estes recursos somente com divulgação e comunicação é explorar de maneira pequena as suas possibilidades.

A figura 13 apresenta uma síntese do perfil dos gestores esportivos universitários de Minas Gerais:

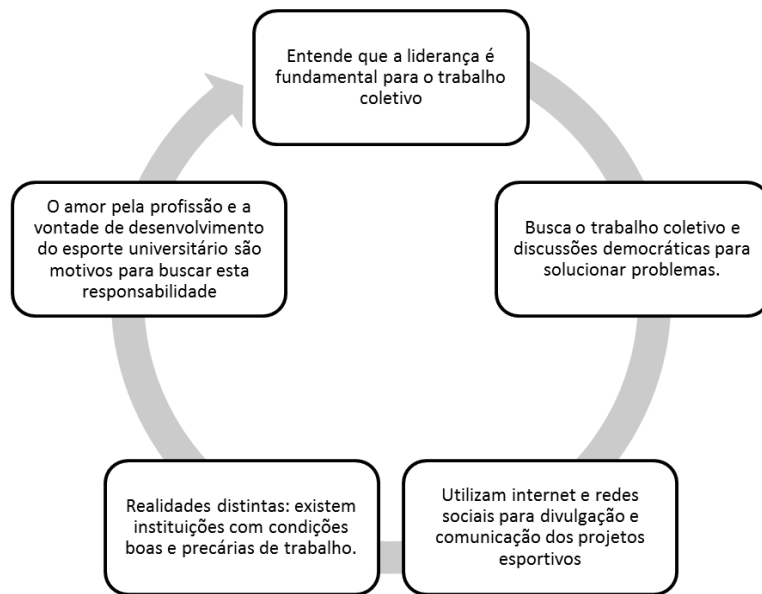


Figura 13: Diagrama didático sobre características gerais da gestão do esporte universitário em Minas Gerais.

A realidade dos resultados desta pesquisa também nos mostra o nível de integração entre as IES e o acesso a informação sobre o esporte universitário. Primeiro, nota-se que existe pouca integração entre as IES e conseqüentemente pouca troca de informação. Este cenário propicia, por exemplo, que propostas de projetos que deram certo fossem replicadas por outras instituições. Em segundo, o acesso à informação sobre o esporte universitário na internet é precário; o que se vê são notícias sobre eventos esporádicos. Informações importantes como projetos executados, modalidades exploradas, formas de financiamento, história do esporte universitário não são encontradas em rede.

Após destacarmos a importância e a necessidade da criação de uma plataforma de dados sobre o esporte universitário e a identificação dos principais conteúdos desta ferramenta, notou-se que os gestores percebem a necessidade de aumentar as trocas de informações sobre projetos esportivos inovadores e que tiveram sucesso em outras IES. Isso mostra que esta plataforma deve propiciar discussões que possibilitem o desenvolvimento do esporte universitário.

Outro ponto identificado nesta pesquisa como uma deficiência das gestões e apontado pelos participantes como conteúdo obrigatório para a plataforma de dados refere-se a formas de financiamento e informações sobre licitações. Portanto, espaços voltados para capacitação em gestão são importantes para profissionalização deste setor.

Todos os resultados apresentados e os itens abordados nesta discussão foram usados como guia para a criação da plataforma. A disposição dos itens no site, a ordem de prioridade das notícias, a forma de interação entre os gestores, o conteúdo a ser abordado, todos estes itens possuem características distintas de acordo com a análise de cada resposta dada pelos participantes.

O editor de HTML utilizado nesta pesquisa (WIX) mostrou realmente ser de fácil usabilidade com linguagem acessível a um público que entende minimamente os conceitos básicos da internet. Esta plataforma possui designs voltados para diversos públicos: empresarial, comercial, esportivo, doméstico etc.

Segue na figura 14 (abaixo) os 7 principais passos definidos antes da criação do projeto de plataforma online de dados.



Figura 14: Demonstração dos principais passos para criação de uma plataforma de dados.

Cabe ressaltar que a plataforma será alimentada com informações das próprias IES, portanto, quanto mais próximos e mais integrados estiverem os gestores das universidades, mais atualizada ficará a plataforma, proporcionando assim o desenvolvimento dos usuários.

A figura 15 demonstra como serão organizadas todas as páginas da plataforma de dados e suas subdivisões:

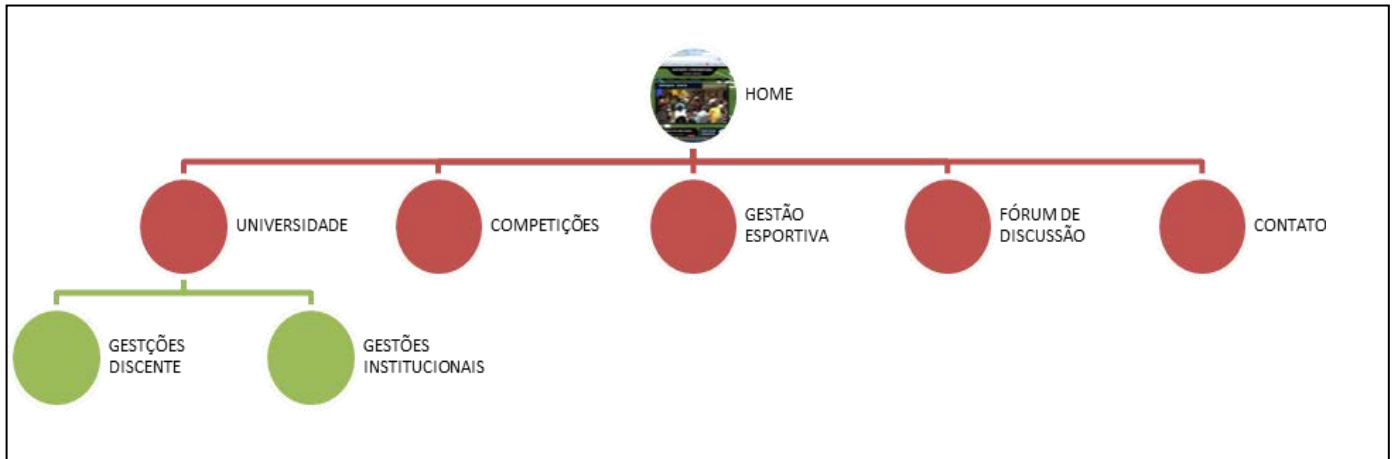


Figura 15: Organograma estrutural da plataforma online

Abaixo serão demonstradas imagens de todas as páginas da plataforma de dados bem como as disposições dos conteúdos e a forma de interação com o usuário:

### *HOME PAGE*

A *Home Page* é a página principal da plataforma e apresenta as informações que merecem destaque e engloba links para todas as áreas do sistema (Universidades, Competições, Gestão Esportiva, Fórum de discussão e Contatos). O foco central da *home page* será dado para os principais projetos executados, fórum de discussão e relatos de experiência voltado para capacitação do gestor.



Figura 16: Parte Superior da Home Page da plataforma online



Figura 17: Parte central da Home Page da plataforma online

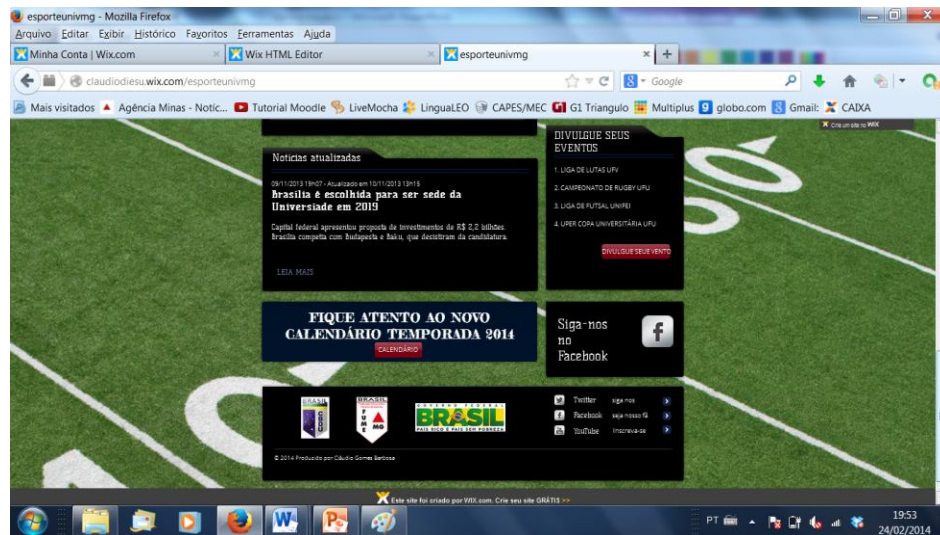


Figura 18: Parte Inferior da Home Page da plataforma online

## UNIVERSIDADES

No campo *Universidades* existe uma divisão entre entidades com gestão discente e gestão institucional. O usuário pode verificar as informações de todas as universidades e suas características.

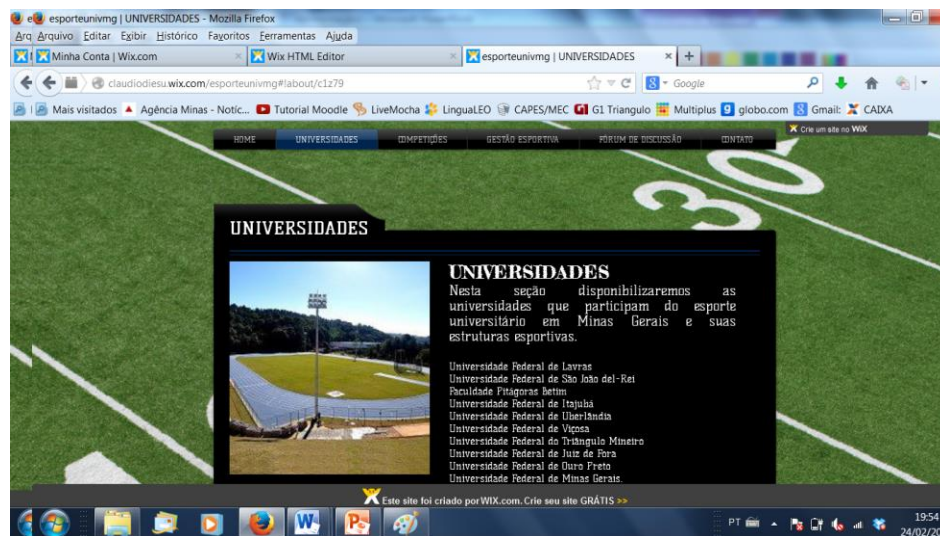


Figura 19: Campo Universidades com informações das IES que participam do esporte universitário em Minas Gerais.



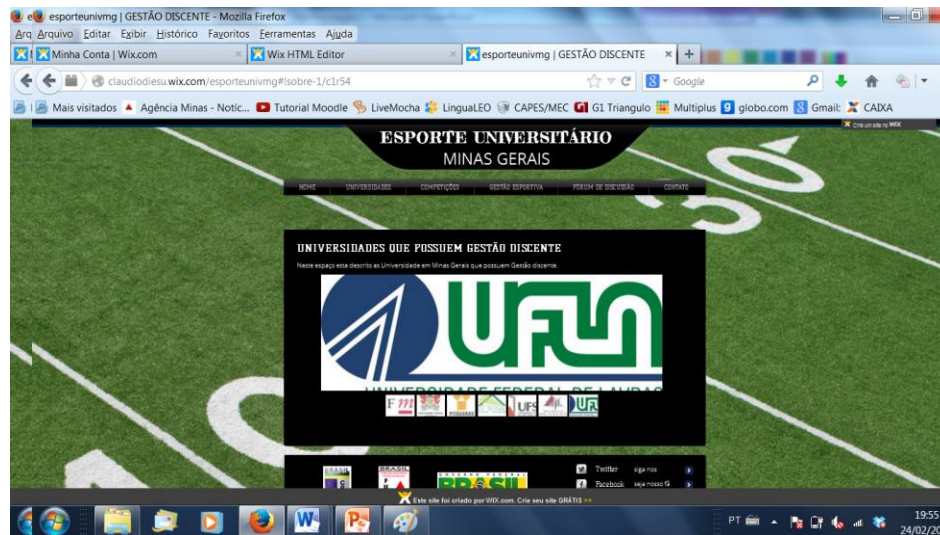


Figura 20: Campo Universidades (Gestão Discente) com informações sobre as IES com gestões focadas nos alunos



Figura 21: Campo Universidades (Gestão Institucional) com informações sobre as IES com gestões focadas em setores esportivos.

## COMPETIÇÕES

No campo Competições o usuário terá informações das principais competições oficiais realizadas a nível estadual, regional e nacional.

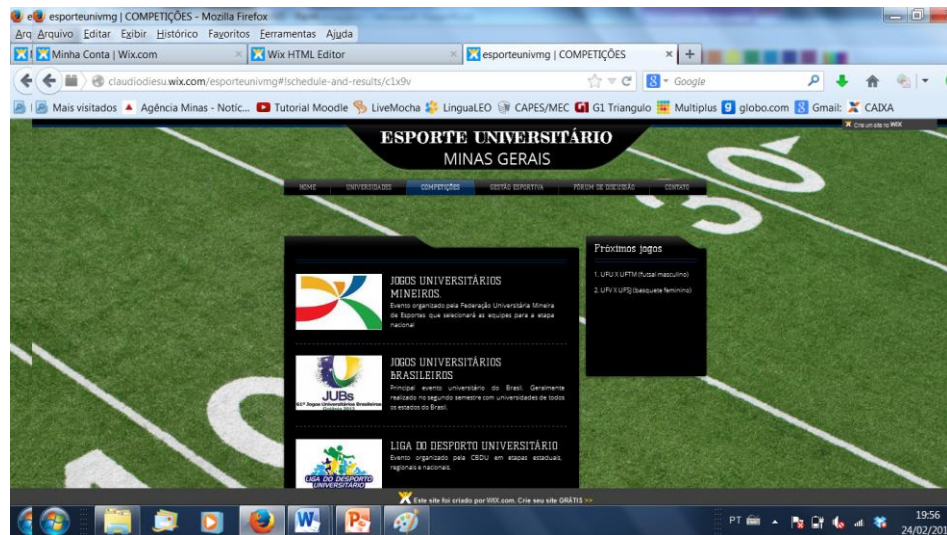


Figura 22: Campo Competições com informações de todos os eventos realizados a nível nacional, regional e estadual.

## GESTÃO ESPORTIVA

No campo *Gestão Esportiva* serão disponibilizados artigos, vídeos e aulas referentes à gestão esportiva. Este espaço será destinado à capacitação dos gestores.



Figura 23: Campo Gestão Esportiva com informações importantes para capacitação dos gestores.

## FÓRUM DE DISCUSSÃO

No campo *Fórum de discussão* serão agendadas reuniões virtuais sobre os principais problemas enfrentados pelos gestores.

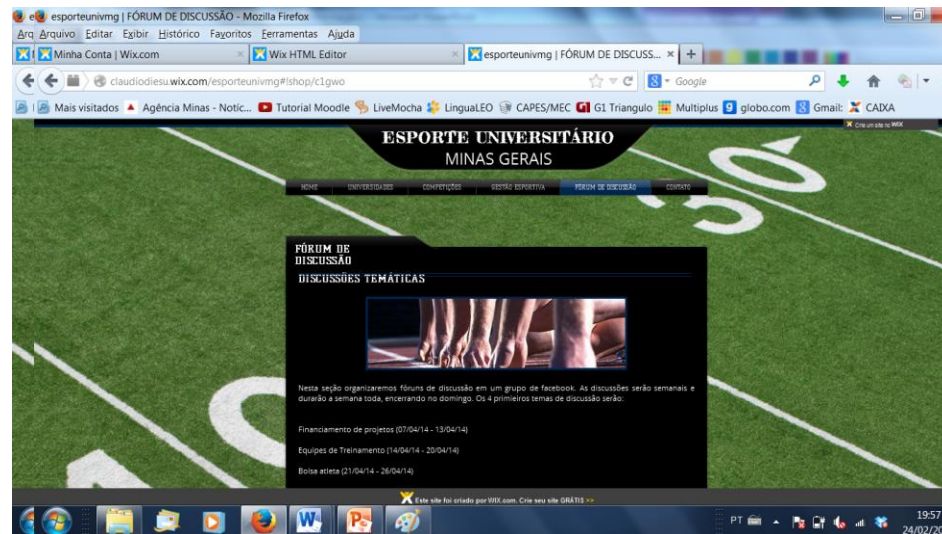


Figura 24: Campo destinado a Fóruns de Discussão entre os gestores por meio de uma rede social

## CONTATO

Neste campo *Contato* o usuário poderá interagir com o administrador da plataforma de dados por meio de correio eletrônico.

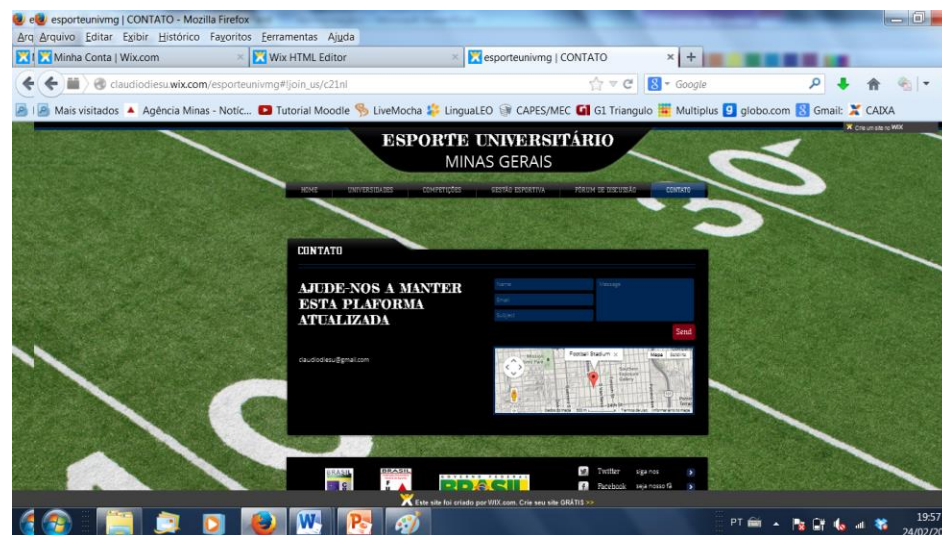


Figura 25: Campo destinado a relacionamento e troca de informações entre o administrador e o usuário da plataforma



## 8. CONCLUSÃO

Finalmente neste capítulo, iremos apresentar as principais conclusões retiradas deste estudo, face aos objetivos propostos e a forma de criação da plataforma de dados. Ao longo desta pesquisa foram surgindo naturalmente diversas discussões, entretanto, será dado um foco nas questões que tiverem importância e relevância sobre a temática central.

A realidade das IES e das formas de gestão do esporte encontradas por esta pesquisa mostra que ainda estamos longe de termos um esporte universitário sério e profissionalizado. O fato de termos IES com condições parecidas para a prática de projetos esportivos, mas com modelos de gestão distintos gera um conflito de realidade. Enquanto um modelo de gestão se baseia no profissional formado com respaldo da administração o outro é conduzido por discentes, sem formação específica na área e sem respaldo da administração.

Para uma gestão conseguir verbas e dar continuidades a projetos esportivos é necessário um maior tempo de organização e respaldo da administração, entretanto a gestão discente não possui estas características. Mesmo as IES que possuem gestão institucional devem investir na capacitação de seus profissionais. É notória a necessidade de preparo do gestor público ligado a essa área, no enfrentamento de etapa administrativa que, se mal conduzida, pode implicar no desperdício do dinheiro público. A profissionalização da gestão pública do esporte brasileiro é fundamental para a promoção de seu exercício.

Entende-se, portanto que o papel do estudante é o de se organizar enquanto curso e participar das atividades propostas por um setor profissionalizado da instituição com verbas adequadas e infraestrutura disponível. A universidade tem o papel de conduzir projetos e investir no esporte em suas três atuações: participação, desempenho e educacional.

O cenário encontrado em Minas Gerais referente ao esporte universitário é bastante peculiar se comparado a outros estados do Brasil. Minas Gerais possui muitas universidades públicas federais se comparadas a outros estados; a maioria das IES se localiza na região sul, central e zona da mata do estado e mesmo assim não existe uma integração entre elas.

Mesmo com todas as diferenças entre os dois modelos de gestão como a idade, nível educacional, falta de capacitação, nível de estrutura etc., os gestores entrevistados enfrentam problemas parecidos, porém com formas de enfrentamento distintas. Os problemas mais relatados foram ligados à falta de apoio da universidade ou pouca verba para a execução de projetos.

Enquanto a gestão discente busca apoio dos alunos para arrecadação de verbas os gestores institucionais buscam apoio interno e externo por meio das leis incentivadoras do esporte.

O gestor universitário, portanto, independente do modelo de gestão, possui características e competências voltadas para um líder. Ambos citaram buscar sempre o trabalho coletivo ou aplicar a gestão democrática por meio de uma liderança compartilhada. Apesar de encontrarmos condições precárias e boas condições de trabalho, ambos os gestores buscam essa posição por amor ao esporte e pelo desenvolvimento do esporte dentro da universidade.

O papel da liderança dentro da gestão é fundamental para o sucesso na execução dos projetos. Como já citado na discussão, as A.A.A.s possuem papel fundamental na descoberta de novos líderes e isso contribui para o amadurecimento profissional do aluno. Portanto, é necessário criar mecanismos para a profissionalização deste setor, preservando a A.A.A. dentro dos cursos, porém, com objetivos específicos e apoio da universidade.

Entende-se também que o esporte é muito importante em qualquer aspecto de nossa vida social. É por meio dele que aprendemos noções de regras, disciplina e podemos interagir com outras pessoas além dos benefícios da realização de atividades físicas. Dentro da universidade o esporte possui papel fundamental em fomentar a integração entre os alunos, possibilita uma maior qualidade de vida na realização de atividades físicas e o desenvolvimento de atletas para a carreira profissional. Na verdade, esta última realidade está longe de ser alcançada no Brasil em virtude da responsabilidade de formação dos atletas ainda estar focada nos clubes.

Analisando a realidade do esporte universitário em Minas Gerais, percebe-se, portanto, uma falta de integração e capacitação dos modelos de gestão acarretando assim uma falta de cobrança junto a FUE de Minas Gerais, gerando pouca melhora nos serviços prestados e a participação em campeonatos onde se predomina instituições privadas com o nível bem mais elevado de rendimento. Isso se deve em virtude da forma de ingresso nas universidades privadas propiciar o advento de bolsas para atletas. Entretanto esta é uma temática que deve ser abordada em outros estudos.

A criação da plataforma de dados voltados ao esporte universitário busca uma maior conscientização dos gestores e acadêmicos da importância de discussões sobre temas da área incentivando o pensamento crítico e garantindo a interação entre os profissionais. Esta plataforma possui como diferencial o método de criação baseado em sugestões e no perfil identificado nos gestores entrevistados.

O método utilizado tanto para a coleta de dados quanto para a criação da plataforma se mostraram bastante eficientes. A netnografia, ou a realização de estudos utilizando a internet como forma de recolha de dados diminui a distancia entre os gestores e o pesquisador garantindo também o sigilo de algumas respostas. O instrumento utilizado para a criação da plataforma supriu todas as necessidades da pesquisa se mostrando acessível a qualquer pessoa.

Portanto, podemos concluir que os objetivos propostos por esta pesquisa foram alcançados. Além da criação da plataforma de dados para uso dos gestores e interessados em esporte universitário conseguimos definir um perfil do responsável pela gestão nas IES, suas competências, condições de trabalho, problemas enfrentados etc. Portanto, fica claro o método de criação do sistema como a escolha de conteúdos e disposição das funções.

Pode-se afirmar que este modelo de plataforma pode ser aplicado em qualquer instituição de esportes independente do tipo e modalidade. Todo setor que buscar integração e capacitação de seus gestores podem replicar este projeto.

Ainda encontra-se em estágio embrionário o número de publicações sobre esporte universitário no Brasil. São necessários novos estudos sobre esta temática focando na sua história, formas de gestão e características das competições. Portanto sugiro que estudos futuros sejam realizados focando também as organizações que regem o esporte universitário no Brasil, quem são os gestores que trabalham na CBDU, quem são os gestores das FUEs e quais são os modelos de gestão adotados nestas entidades? Será que existe uma integração entre elas? Como a tecnologia pode ajudar neste sentido? As competições atuais atendem as características das IES atuais? São perguntas como estas que devem ser respondidas e que poderão ajudar no desenvolvimento do esporte universitário no Brasil. Outra sugestão é a replicação de pesquisas como esta em outros estados para se entender às diferentes realidades encontradas.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAYA, E. R. M. **Criação, proteção e uso legal de informação em ambientes da World Wide Web**. 1ª edição. São Paulo. Editora Cultura Acadêmica, 2010.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física / UEM**. Maringá, v.15, n. 1, p. 33-42, 2004.

AZEVEDO, P. H. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: A social network approach to leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 6, p. 941-961, dez. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.004>>. Acesso em 19 Mar. 2013.

BARALE, R. F. **Adaptação da escala multidimensional de liderança no desporto - versão comportamentos atuais - para o contexto brasileiro de esportes coletivos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

BASTOS, F. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil **Revista Motrivivência**, Florianópolis, n. 15, p. 295-306, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/issue/view/188/showToc>>. Acesso em 19 de jun. 2012.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 1ª edição. Petrópolis-RJ. Editora Vozes, 2002.

BERGAMINI, C. W. (1994). **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo, Editora Atlas, 1994.

BLANCHARD, K.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, Editora E.P.U. 1986.

BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993 (Lei Zico) - **Presidência da República**, Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18672.htm)>. Acesso em 2 de jun de 2013.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 (Lei Pelé) - **Presidência da República**, Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)>. Acesso em 3 de jun de 2013.

BRUM, F.; MOLERI, J. As TIC, inovação e conhecimento: estratégias, políticas públicas e boas práticas. **IV Encontro Ibero-americano sobre objetivos do milênio das Nações Unidas e as TIC**. AHCET, 2010.

CARSON, M. et al. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, EUA, v. 50, n. 5, p. 1217-1234, out. 2007.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. 1ª edição, editora Jorge Zahar, 2003.

CASTRO, Q. L. N. **O gestor desportivo e o processo de liderança**: análise e caracterização do estilo de liderança adoptado na piscina municipal de Rio Tinto Gondomar. 2010. 159 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva) – Faculdade de Desporto, Universidade do Porto. Portugal, 2010. Disponível em: <[http://sigarra.up.pt/fadeup/en/publs\\_pesquisa.FormView?P\\_ID=18644](http://sigarra.up.pt/fadeup/en/publs_pesquisa.FormView?P_ID=18644)>. Acesso em 11 de Nov. 2012.

CBDU. Confederação do Desporto Universitário – **Quem Somos**. Disponível em: <[http://www.cbdu.org.br/cbdu\\_2011/institucional](http://www.cbdu.org.br/cbdu_2011/institucional)>. Acesso em: 19 de Jun. 2013.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez, 2001.

DA COSTA, L.. Cenário de tendências econômicas dos esportes e atividades físicas no Brasil. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, p. 2135-2136, 2006.

ELIAS, N. A gênese do desporto: um problema sociológico. In ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric (Orgs.). **A busca da excitação**. Tradução de M.M.A. e Silva. Lisboa: Difel, 1992.

E-MEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**, 2014. Disponível em <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em 11 de Jan. de 2014.

ENSSLIN, L., VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas. **Revista Produção**. Vol. 8, Nº. 1, 2008. Disponível em <<http://www.producaoonline.org.br/rpo>>. Acesso em 10 de maio de 2013.

FERREIRA S. B. L.; CHAUVEL M. A.; SILVEIRA D. S. Um estudo de usabilidade de sites de empresas virtuais. **Revista Produção**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 287-302, 2006. Disponível em: <<http://www.prod.org.br/site/index>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

FISU. International University Sports Federation. **FISU History**. 2013. Disponível em: <<http://www.fisu.net/en/FISU-homepage-3137.html>>. Acesso em: 20 de Jun. 2013.

FRAGOSO S.; RECUERO R.; AMARAL A. **Métodos de pesquisa para internet**. 1ª edição. Editora Sulina, Porto Alegre, 2011.

FRANCO, M. L. P B. **Ensino Médio: desafios e reflexões**. Campinas, Editora Papirus, 1994.

FUME. Federação Universitária Mineira de Esporte - IES Filiadas, 2013. Disponível em: <<http://www.fume.org.br>>. Acesso em: 19 de Jun. 2013.



GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, A. R. Liderança e gestão de equipas desportivas: Desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. In: CRUZ, J. F., SILVÉRIO J. M., GOMES A. R., DUARTE C., Braga: **Actas de Conferência Internacional de Psicologia do Desporto e Exercício**, Universidade do Minho, 2007.

GOMES, A. R.. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia - Universidade do Minho, Braga. 2005.

GOMES, F. P., ARAÚJO, F. M. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em Administração, FEA-USP**, São Paulo, 2005.

HERNANDEZ, M. et al. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 22, n. 6, p. 1165-1185, dez. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>>. Acesso em 19 Mar. 2013.

HOUSE, R. J. Theory of Charismatic Leadership. **Biennial Leadership Symposium**, Illinois, p. 76-06, 1976.

IFGW. Instituto de Física Gleb Wataqhin – **O que é extensão universitária**, 2013. Disponível em <<http://portal.ifi.unicamp.br/o-que-e-extensao-universitaria>>. Acessado em 07 de Jan de 2014.

MACHADO, A. A., ZANETTI, M. C., MOIOLI, A. O Corpo, o desenvolvimento humano e as tecnologias. **Revista Motriz**, Rio Claro, v.17 n.4, p.728-737, out./dez. 2011.

MARTENS, R. Science, knoweledge, and sport psychology. In: SMITH D.; BAR-ELI, M. **Essential Readings in Sport and Exercise Psychology**, EUA 2007

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

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Competências**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/acessoInformacao/competenciasME.pdf>>. Acesso em 23 de jan. 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Lei de incentivo ao esporte**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte>>. Acesso em 07 de Jan. de 2014.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica Organizacional**. 3ª edição, Editora Dom Quixote, Lisboa, 2004.

MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. **Revista Administração**. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 490-501, mai./ago. 2009.

MOCSANYL, V.; BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.4, n. 4, p. 55-49, 2005. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/index>>. Acesso em 24 de Out. 2012.

MOREIRA M., FREITAS D. M. A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**, Portugal. v. 9, p. 17-25, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=1645-0523&script=sci\\_serial](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=1645-0523&script=sci_serial)>. Acesso em 09 de Mar. 2013.

NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício**. São José do Rio preto. V.01, 55-67. 2006.

OLIVEIRA, A. E. **A formação dos dirigentes desportivos voluntários**. Um estudo realizado no conselho do Porto em clubes que não possuem prática desportiva profissional. Dissertação de mestrado. Ciência do Desporto e Gestão Desportiva. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa. 2002.

OLIVEIRA, F. B., SANT'ANNA, A., VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 44 (6), p. 1453-75. 2010

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Pioneira, 1997.

PALMA, D. INÁCIO, S. L. **Perfil dos gestores do esporte universitário da região metropolitana de São Paulo**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2009. Disponível em: <<http://www.fupe.com.br/uploads/pdf/ATT00013.pdf>>. Acesso em: 26 de Ago. de 2013.

PINTO, V. et al. Netnografia: uma abordagem para estudos de usuários no ciberespaço. **Actas: Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, Vol. 1, nº. 9, 2007.

PIRES, G. M. P. S.; SARMENTO J. P. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, vol. 1, nº 1, 88–103, 2001.

PNAES. **Programa Nacional de Assistência Estudantil** – Decreto de Lei nº 7.234, 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm)>. Acesso em: 07 de Jan. de 2014.

PORTAL PATROCÍNIO ESPORTIVO – **Lei Agnelo / Piva (nº. 10.264)**, 2014. Disponível em: <<http://www.patrocínio.esp.br/leis-incentivo-ao-esporte/lei-agnelopiva-10-264/>>. Acesso em 15 de Jan. 2014.

PROAES. Pró-reitoria de Assuntos Estudantis. **O que é FONAPRACE**, 2014. Disponível em <<http://www.proaes.uff.br/o-que-e-o-fonaprace>>. Acesso em: 10 de Jan. de 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8ª edição. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

ROCCO JÚNIOR, A. J. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. **Organicom**. São Paulo, ano 8, nº. 15, p. 67-80, 2011.

ROCHA C. M.; BASTOS F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v.25, p.91-103, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=1807-5509&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=1807-5509&lng=en)>. Acesso em: 15 Abr. 2013.

SALGADO A. S., LÓSCIO B. F. Integração de dados na Web. Centro de Informática: Universidade Federal de Pernambuco, 2002. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~if696/referencias/integracao/JAI01.pdf>>. Acesso em 20 de jun. de 2013.

SEABRA J. M. **Criatividade**. O portal dos psicólogos. Universidade de Coimbra, 2007. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt>>. Acesso em 12 de Abr. 2012.

SIMÕES A.L.A., FÁVERO, N. O Desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista Latino de Enfermagem**. Vol. 11 (5), p. 567-73. 2003.

STAREPRAVO, F. A., REIS L. J. A., MEZZADRI F. M., MARCHI W. O esporte universitário no Brasil: uma interpretação a partir da legislação esportiva. **Esporte e Sociedade**. Ano 5, n. 14, 2010.

STAREPRAVO, F. A.. **O esporte universitário paranaense e suas relações com o poder público**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Departamento de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

TAVARES, A. P. P. S. **Gestão da Qualidade e da Excelência nos eventos desportivos**: O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos. Dissertação (mestrado em Gestão Desportiva), Faculdade de Desporto, Universidade do Porto. Porto, Portugal, 2007.

THOMAS, J. R., NELSON J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3ª edição. São Paulo. Editora Artmed. 2002.

TOLEDO, R. **Gestão do esporte universitário**: uma importante estratégia de marketing para as universidades. 1ª edição. São Paulo. Editora Aleph, 2007.

TUBINO, M. **Estudos brasileiros sobre o esporte**: ênfase no esporte-educação. 1ª edição. Maringá. Editora Eduem, 2010.

UNB. Universidade de Brasília – **Assistência Estudantil**, 2013. Disponível em: <[http://www.unb.br/administracao/diretorias/dds/assistencia\\_estudantil.php](http://www.unb.br/administracao/diretorias/dds/assistencia_estudantil.php)> . Acessado em 07 de Jan. de 2014.

VALENTIM, M. (org.). **Gestão, medicação e uso da informação**. 1ª edição. São Paulo. Editora Cultura Acadêmica, 2010.

VROOM, V.; JAGO, A. **The new leadership**: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

WEINBERG R. S.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício** (trad. Maria Cristina Monteiro), 2ª Edição. Porto Alegre, Artmed Editora, 2001.

WIKIPÉDIA. **Web Templates**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Templates>>. Acesso em 22 de jan. 2014.

WIX. **Sobre nós**. Disponível em: <<http://pt.wix.com/about/us>>. Acesso em 12 de abr. 2012.

## 10. ANEXOS

### 10.1 Anexo 1 - INSTRUMENTO 1: PERFIL DA GESTÃO ESPORTIVA UNIVERSITÁRIA DE MINAS GERAIS

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - (TCLE) (Conselho Nacional de Saúde, Resolução 196/96) Convidamos o senhor (a), como atual responsável e gestor do esporte de sua universidade, a participar de uma pesquisa intitulada: “LIDERANÇA NA GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO: PROPOSTA DA CRIAÇÃO DE UMA REDE DE DADOS”. O objetivo principal deste trabalho é desenvolver uma análise crítica da situação dos modelos de integração e gestão do esporte universitário de Minas Gerais a partir do aspecto de liderança, verificando a necessidade de criação de um banco de dados. Hoje sabemos que existem 2 tipos de gestão no desporto universitário: A gestão Discente e a Gestão Institucional. Faz-se necessário identificar as características de cada modelo de gestão, associando-as com o perfil de liderança, primordial para o sucesso dos projetos. Essa pesquisa se justifica em virtude da necessidade de criação de um sistema integrado entre as universidades, podendo assim, propiciar uma maior troca de experiências, capacitação de gestores, divulgação de projetos e eventos relacionados ao esporte universitário. A sua participação é de grande importância, pois, através das informações colhidas poderemos avaliar a situação da integração de dados sobre o esporte universitário bem como identificar as principais características que um banco de dados deve ter para suprir a necessidade de gestores e alunos-atletas. A partir desses resultados poderemos avaliar as melhores estratégias para a criação de um sistema que centralize e divulgue o máximo de informação possível referente ao esporte universitário. Caso o senhor (a) aceite participar desse estudo como voluntário (a) será solicitado a responder um questionário sobre informações detalhadas sobre 3 áreas temáticas: Perfil do Participante e da Instituição de Ensino Superior (IES), Percepções de Liderança e Banco de Dados. Esse questionário será disponibilizado através de um link divulgado no grupo “Pesquisa Esporte Universitário”, em uma rede social virtual. As informações coletadas por meio do questionário serão confidencialmente estudadas e serão utilizadas somente para fins de pesquisa e possível publicação em revistas científicas e apresentação em congressos. Após as explicações e leitura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, se alguma dúvida persistir ou se o senhor (a) julgar necessárias informações adicionais sobre qualquer aspecto deste projeto de pesquisa sinta-se à vontade para entrar em contato com o pesquisador acima citado. Esta pesquisa é de responsabilidade de Claudio Gomes Barbosa, R.G.: MG 13.134.261, e-mail [claudiodiesu@gmail.com](mailto:claudiodiesu@gmail.com), telefone 34 9192-6983, aluno da pós-graduação da UNESP (mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias), sob orientação do Prof. Dr. Afonso Antonio Machado, da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus Rio Claro, situada à Avenida 24-A, 1515 – Bela Vista, CEP: 13506-900.

**\*Obrigatório**

Qual seu nome completo? \*Seu nome não será divulgado, ele será mantido em sigilo absoluto.

**Sexo \***

☐

Masculino

☐

Feminino

Qual seu e-mail? \*

Qual o nome da Instituição de Ensino Superior (IES) a qual você representa? \*Descreva o nome completo e a cidade a qual se localiza

Qual a sua idade? \*Responda a idade que você irá completar em 2013

Qual modelo de gestão do esporte universitário é adotado em sua IES (Instituição de Ensino Superior)? \*

☐

Gestão Discente: sob responsabilidade de alunos da graduação e/ou pós-graduação por meio de Associação Atlética Acadêmica (A.A.A.)

☐

Gestão Institucional: sob responsabilidade de um setor administrativo da instituição com profissionais da área de Educação Física

☐

Outro:

Qual o seu cargo atual na gestão do esporte em sua IES? \*

- ☐ Coordenador de esportes (Gestão Institucionalizada)
- ☐ Diretor de esporte (Gestão Institucionalizada)
- ☐ Presidente de A.A.A. (Gestão Discente)
- ☐ Diretor de A.A.A. (Gestão Discente)
- ☐ Outro:

Qual o tipo de Instituição você representa? \*

- ☐ Instituição pública
- ☐ Instituição privada

A quanto tempo está a frente da gestão da IES a qual representa?

Qual seu nível de escolaridade? \*

- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro:

Em qual curso superior está matriculado ou concluiu?

Você possui algum curso de gestão esportiva em seu curriculum? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Descreva quais os principais projetos esportivos planejados e executados anualmente por sua A.A.A. ou setor de esportes.Exemplo: projetos de treinamento esportivo, projetos de lazer (dança, ginástica, caminhada), campeonato esportivo interno etc

Sua A.A.A. ou setor de esportes possui uma verba anual definida? Se sim, qual a fonte deste financiamento e qual a previsão de gasto anual com todos os projetos? \*Exemplo: R\$100.000,00 anual. Fonte Ministério do Esporte

Sua instituição participou de algum evento esportivo universitário oficial nos dois últimos anos? Se sim, descreva quais foram os principais eventos. \*Exemplo: Jogos universitários mineiros, Liga do desporto universitário, Jogos Universitários Brasileiro

Como você considera a estrutura física de esportes disponível em sua universidade? \*Quantidade de espaços, manutenção, materiais esportivos etc.

1      2      3      4      5

Péssimo   ☐   ☐   ☐   ☐   ☐   Excelente

Enumere os locais para treinamento existentes em sua IES.Exemplo: 2 ginásio poliesportivos, 1 ginásio de Futsal, 2 campos de futebol, 1 piscina aquecida etc.

Cite o principal problema enfrentado por você como gestor esportivo em suas atribuições profissionais.

O que tem feito para resolver ou minimizar este problema?



Enviar

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)



## 10.2 Anexo 2 - INSTRUMENTO 2: PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESPORTIVA

Este é o segundo instrumento aplicado ao senhor (a) referente a pesquisa PERFIL DA GESTÃO ESPORTIVA UNIVERSITÁRIA DE MINAS GERAIS. Este é um trabalho de dissertação de mestrado cujo tema central é a gestão do esporte universitário. Esta entrevista visa obter um entendimento acerca das representações que o gestor constrói sobre suas atividades (princípios e filosofia profissional, indicadores de eficácia e sucesso, comprometimento profissional) averiguando-se as estratégias de ação utilizadas no dia-a-dia de trabalho com os atletas e equipes. O objetivo deste questionário é o de entender seu estilo de liderança, motivação e o uso de novas mídias em suas atribuições. Seus dados serão analisados em sigilo e será admitido caráter de anonimato aos sujeitos.

**\*Obrigatório**

Sigla da instituição de ensino que representa. \*

1. Olhando para a sua própria experiência, quais são as grandes competências ou características que deve ter um gestor para poder exercer esta função/profissão? \*Relação com sua equipe de trabalho, atitudes, comportamentos etc.

2. Como definiria o seu estilo de liderança e de que forma exerce o seu poder enquanto gestor (a)? \*Estratégias e ações completas do gestor

3. Quais são os objetivos que procura (ou tem de) atingir no seu trabalho? \*


4. Que condições lhe são dadas para exercer as suas funções de gestor (a)? Ou seja, sente que possui as condições humanas, financeiras e materiais para exercer a sua função? \*



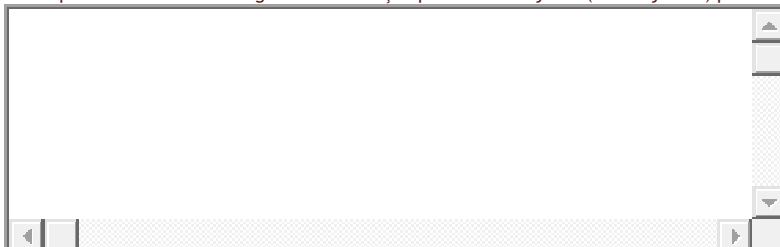
5. Atualmente, que razões o/a motivam a exercer esta profissão? \*



6. Você utiliza alguma rede social ou ferramenta na internet para ajudar na gestão de sua IES? \*



7. De que forma essas tecnologias da informação poderiam te ajudar (ou te ajudam) para alcançar seus objetivos? \*



Enviar

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

### 10.3 Anexo 3 - INSTRUMENTO 3: PROJETO DE UMA PLATAFORMA DE DADOS PARA A GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO

Este é o ultimo instrumento que será aplicado ao senhor (a). Nele consta questionamentos sobre a utilização de uma plataforma de dados na internet, suas características e benefícios.

**\*Obrigatório**

Qual seu nome completo? \*Seu nome não será divulgado, ele será mantido em sigilo absoluto.

Como você considera a integração e troca de informações sobre atividades esportivas realizadas por outras IES? \*Nível de integração de informações entre as IES como por exemplo: modalidades praticadas, projetos esportivos bem sucedidos, cursos etc.

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Como você considera o acesso as informações sobre o esporte universitário na internet? \*Modalidades praticadas, eventos esportivos e fóruns realizados por outras IES ou A.A.A.

	1	2	3	4	5	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Você tem conhecimento de uma plataforma na internet cujo objetivo seja receber, concentrar e divulgar informações sobre o esporte universitário? \*Plataforma de dados que ajude na capacitação dos gestores

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim qual seria este site/plataforma??

Você acha necessário a criação de uma plataforma que concentre e divulgue todas as informações referentes ao esporte universitário? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, serão apresentados alguns conteúdos que poderiam compor uma plataforma de banco de dados do esporte universitário. \*Numere de 1 a 5 cada conteúdo sendo, 1 pouco importante e 5 muito importante.

	1 - pouco importante	2	3	4	5 - muito importante
Informações das IES que participam do esporte universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidade praticadas pelas IES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos desenvolvidos pela IES voltados ao esporte universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competições esportivas realizadas no seu estado pela FUE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competições esportivas realizadas a nível nacional pela CBDU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discussões sobre projetos esportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação de gestores esportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura físicas da IES e/ou FUES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe mais algum item que não foi citado acima que você considera importante fazer parte de uma plataforma de banco de dados na internet onde os gestores possam buscar todo tipo de informação sobre o esporte universitario em nivel estadual e nacional? \*Esta plataforma serviria como apoio para os gestores direcionarem suas atividades e projetos servindo como troca de experiencias bem sucedidas e divulgação de informações pertinentes

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

**10.4 Anexo 4 – PROTOCOLO COMITÊ DE ÉTICA**