

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**



**PEDRO AUGUSTO DE SÁ MENEZES  
RODRIGO FOGAÇA TEODORO DOS REIS**

**ANÁLISE DAS POSSÍVEIS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA  
ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2019**

**PEDRO AUGUSTO DE SÁ MENEZES**  
**RODRIGO FOGAÇA TEODORO DOS REIS**

**ANÁLISE DAS POSSÍVEIS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA  
ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**Trabalho de Curso apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.**

**Enfoque: Monográfico**

**Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann**

**FLORIANÓPOLIS**

**2019**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Menezes, Pedro Augusto de Sá, Reis, Rodrigo Teodoro Fogaça ANÁLISE  
DAS POSSÍVEIS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA  
ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA / Reis, Rodrigo Fogaça Menezes, Pedro  
Augusto de Sá ; orientador, Raphael Schlickmann , 2019.  
83 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Competências. 3. Competências Gerenciais. 4. Atlético  
ADM UFSC. 5. Associação Acadêmica Atlético de Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina. I. , Raphael Schlickmann. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

**PEDRO AUGUSTO DE SÁ MENEZES**

**RODRIGO FOGAÇA DOS REIS**

**ANÁLISE DAS POSSÍVEIS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA  
ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria, Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de junho de 2019.

Profa. Márcia Barros de Sales, Dra.  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>a</sup>. Raphael Schlickmann, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup>. Gerson Rizzatti, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Robson Vander Canarin da Roch, Me.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a todos os membros  
e ex-membros da Atlética ADM UFSC.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente à nossa família e amigos, que sem eles, nada seria possível. O eterno apoio a realização de nossos sonhos e ao companheirismo que tanto nos deu forças para concluir essa fase de nossas vidas. A família é a base de tudo e se hoje estamos aqui, é por conta deles.

Agradecemos à Universidade Federal de Santa Catarina, que nos proporcionou uma formação de excelência e qualidade e nos deu aporte para nos tornarmos profissionais preparados. A todos os contribuintes, que proporcionaram os meios para sustentabilidade desta instituição e que pelo seu esforço foi possível chegar aonde chegamos.

Queremos agradecer também nosso Professor e Orientador, Dr. Raphael Schlickmann, por toda sua empatia e companheirismo, que nos norteou ao longo de todo o trabalho e foi um pilar para essa concretização. Com toda sua calma e experiência, tornou uma ideia em uma pesquisa concreta.

À Atlética de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (Atlética ADM UFSC) os mais sinceros agradecimentos, que nos receberam de portas abertas e proporcionaram que este trabalho pudesse ser realizado com sucesso.

“Explicar o que é fazer parte da Atlética, para quem está dentro, é totalmente desnecessário. Explicar o que é fazer parte da Atlética para quem está fora é simplesmente impossível.”

(Guilherme Kuchiniski Gorayeb (2016)  
parafraseando Joelmir Beting (2007)).

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar quais as possíveis competências desenvolvidas dentro da Associação Atlética de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo foi realizado por meio de pesquisa quantitativa baseadas na escala Likert, tendo então como público alvo, os membros e ex-membros da desta Atlética, sendo no total 62 participantes. Para instrumento de análise, utilizou-se a análise da escala e fórmulas de dispersão estatística, como desvio padrão, variância e média, combinada com correlações com o perfil dos entrevistados. Foram ao total, 13 competências analisadas: análise, compartilhar conhecimento, comprometimento, comunicação, criatividade, ética, iniciativa, liderança, negociação, orientação para resultados, relacionamento, trabalho em equipe e visão sistêmica. Os resultados obtidos foram bastante satisfatórios, onde os integrantes e ex-integrantes da Atlética pesquisada percebem o desenvolvimento de tais competências ao decorrer de suas passagens pela instituição. De maneira geral, todos os cargos presentes na organização promovem tal desenvolvimento. Esta prerrogativa vai ao encontro do regulamento prescrito pelo Ministério da Educação, onde estabelece oito competências essenciais na formação do Administrador. Fica então a conclusão que a Atlética, segundo os pesquisados, é uma atividade extracurricular que potencializa algumas das competências essenciais que o curso de Administração deve promover.

**Palavras-chave:** Atlética. Administração. Competências. Formação. Pesquisa.

## **ABSTRACT**

This paper has the aim to analyze which are the possible competences increased in the Athletic Academic Association of the Federal University of Santa Catarina. The search was realized by the quantitative search based on the Likert scale, where the targets are the members and ex-members from this organization, with a total of 62 participants. Was used the statistical dispersion formulas like standard deviation, variance, and average, combined with correlations of the interviewees' profiles. Thirteen competences were analyzed: analyze, knowledge share, commitment, communication, creativity, ethics, initiative, leadership, negotiation, outcomes orientation, relationship, teamwork, and holistic vision. The results obtained were very satisfactory, where the members and ex-members of this Athletic searched measure the increase of that competences as members. All of the roles in this organization foment this increase. This prerogative goes to meet the prescribed rules in the Education Ministry, where are established eight competencies to the administrator formation. By this research, according to those surveyed and were interviewed, the Athletic is an extra-class that increases some essential competencies which the graduation in Administration should promote.

**Keywords:** Athletic. Administration. Competence. Formation. Search.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: ORGANOGRAMA DA ATLÉTICA.....	37
FIGURA 2: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS POR CARGO.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ANÁLISE .....	52
GRÁFICO 2: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMPARTILHAR CONHECIMENTO ...	54
GRÁFICO 3: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMPROMETIMENTO.....	55
GRÁFICO 4: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMUNICAÇÃO .....	56
GRÁFICO 5: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - CRIATIVIDADE.....	57
GRÁFICO 6: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ÉTICA.....	59
GRÁFICO 7: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - INICIATIVA .....	60
GRÁFICO 8: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - LIDERANÇA .....	61
GRÁFICO 9: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - NEGOCIAÇÃO .....	62
GRÁFICO 10: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS .	63
GRÁFICO 11: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - RELACIONAMENTO .....	65
GRÁFICO 12: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - TRABALHO EM EQUIPE .....	66
GRÁFICO 13: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - VISÃO SISTÊMICA .....	67
GRÁFICO 14: NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS PELA ESCALA LIKERT EM ORDEM DECRESCENTE .....	75
GRÁFICO 15: NÍVEL DE RECOMENDAÇÃO .....	76

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....	22
QUADRO 2: COMPETÊNCIA NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR.....	23
QUADRO 3: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR ODERICH 2001 .....	24
QUADRO 4: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR GODOY 2005 .....	26
QUADRO 5: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR SOUZA E ZAMBLADE 2015.....	27
QUADRO 6: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR COSTA 2016.....	28
QUADRO 7: INCISO X COMPETÊNCIAS ANALISADAS.....	34
QUADRO 8: PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA AAAADMUFSC.....	36
QUADRO 9: PRINCIPAIS ATIVIDADES DA DIRETORIA EXECUTIVA DA ATLÉTICA ADM UFSC.....	38
QUADRO 10: ENTREVISTA COM EX-MEMBROS .....	39
QUADRO 11: VINCULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS X CARGOS.....	43
QUADRO 12: CORRELAÇÃO CARGO X COMPETÊNCIA - ENTREVISTA .....	81
QUADRO 13: PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO .....	82

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: GÊNERO .....	46
TABELA 2: SITUAÇÃO NA GRADUAÇÃO.....	46
TABELA 3: FAIXA ETÁRIA .....	47
TABELA 4: TEMPO DE PERMANÊNCIA.....	48
TABELA 5: CARGO OCUPADO .....	48
TABELA 6: CORRELAÇÃO CARGO X PERMANÊNCIA .....	49
TABELA 7: PERGUNTAS - COMPETÊNCIAS NA ATLÉTICA .....	50
TABELA 8: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ANÁLISE.....	53
TABELA 9: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMPARTILHAR CONHECIMENTO .....	54
TABELA 10: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMPROMETIMENTO.....	55
TABELA 11: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMUNICAÇÃO .....	57
TABELA 12: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - CRIATIVIDADE .....	58
TABELA 13: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ÉTICA.....	59
Tabela 14: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - INICIATIVA.....	60
TABELA 15: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - LIDERANÇA.....	61
TABELA 16: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - NEGOCIAÇÃO .....	63
TABELA 17: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS .....	64
TABELA 18: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - RELACIONAMENTO .....	65
TABELA 19: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - TRABALHO EM EQUIPE....	66
TABELA 20: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - VISÃO SISTÊMICA .....	68
TABELA 21: RESUMO CARGO X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS.....	68
TABELA 22: GÊNERO X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS .....	69
TABELA 23: FAIXA ETÁRIA X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS.....	70
TABELA 24: SITUAÇÃO NA ATLÉTICA X NOTA MÉDIAS DAS COMPETÊNCIAS...	71
TABELA 25: FASE PREDONIMANTE X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS .....	72

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AAAADMUFSC - Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

ADM – Administração

C.A - Centro Acadêmico

IC – Iniciação Científica

FGV – Fundação Getúlio Vargas

MEC - Ministério da Educação e Cultura

PET – Programa Especial de Treinamento

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>1.2.3 Justificativa</b> .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>20</b>
2.1. COMPETÊNCIAS.....	20
<b>2.1.1 Competências na formação do administrador</b> .....	23
2.2. ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS ACADÊMICAS.....	30
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>32</b>
<b>4. ANÁLISE E RESULTADOS</b>	<b>36</b>
4.1 OBJETOS DE ESTUDO.....	36
<b>4.1.1 Atividades desenvolvidas na organização</b> .....	38
4.2. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS.....	45
<b>4.2.1 Perfil</b> .....	45
<b>4.2.2 Competências Desenvolvidas</b> .....	49
4.2.2.1 Competência: Análise .....	52
4.2.2.2 Competência: Compartilhar conhecimento.....	53
4.2.2.3 Competência: Comprometimento.....	54
4.2.2.4 Competência: Comunicação .....	56
4.2.2.5 Competência: Criatividade .....	57
4.2.2.6 Competência: Ética.....	58
4.2.2.7 Competência: Iniciativa .....	59
4.2.2.8 Competência: Liderança .....	60
4.2.2.9 Competência: Negociação .....	62
4.2.2.10 Competência: Orientação para resultados .....	63
4.2.2.11 Competência: Relacionamento .....	64
4.2.2.12 Competência: Trabalho em equipe .....	65
4.2.2.13 Competência: Visão sistêmica .....	67
4.3 CORRELAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS COM O PERFIL .....	68
<b>5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>77</b>
<b>APÊNCIDE I</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE II</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A administração no Brasil traça um caminho recente na história do nosso país. No ano de 1954, quando data a primeira escola de administração no Brasil, os EUA já formavam 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano, segundo o site do Conselho Regional de Administração (CASTRO, 1981).

No contexto histórico, somente após 1964 foi propiciado o surto do ensino superior em administração no Brasil, motivada pela abertura econômica do país e a necessidade de profissionais mais capacitados. O surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcam a importante virada que o tema teve na história do Brasil.

Por mais que o ensino fosse um espelho do que já se via no mundo, o desenvolvimento de aptidões e competência dentro da administração sempre foi discutido e inúmeras mudanças ocorreram para propiciar a melhor preparação dos estudantes ao mercado de trabalho. A demanda por profissionais com essas características, segundo Sant'Anna (2008) é cada vez mais abrangente, modernizando assim, as práticas de gestão e elevando a necessidade de seu desenvolvimento.

O sucesso desses futuros profissionais foi atrelado a um conjunto de competências-chaves que deveriam ser fomentadas durante a duração dos cursos (FLEURY; FLEURY, 2001). A formação dentro de uma academia possibilita o desenvolvimento de diversas competências, porém ter como fonte de desenvolvimento de competências apenas a sala de aula, torna esse desenvolvimento limitado. Peres et al. (2004), diz que o aprendizado acadêmico é resultado da soma de diversas experiências e aprendizados, dentro das universidades, preparando o aluno para o mercado. Nesse contexto, os autores encaixam as atividades extracurriculares, como atividades não obrigatórias que, apesar de não comporem uma parte que a academia exige dos seus alunos, pode se tornar um fator de diferenciação no mercado de trabalho com o desenvolvimento de competências além do que a academia proporciona.

Ainda sobre esses autores, conforme apresentam, algumas atividades foram pesquisadas para auxiliar no estudo das atividades extracurriculares. Entre elas, os autores destacam a Iniciação Científica (IC), a Monitoria, o Programa Especial de Treinamento (PET), o Centro Acadêmico (CA), as Associações Atléticas, as Ligas Acadêmicas, entre outras.

As Atléticas, que se trata do objeto proposto a ser estudado neste trabalho, como uma atividade de extensão, como proposto por Peres et al. (2004), na vida acadêmica podem proporcionar o desenvolvimento de competências para a vida pessoal e profissional de um estudante. Segundo Pati (2013), em reportagem para revista Exame Online publicada no dia 11 de outubro de 2013, às Atléticas são conhecidas como uma das extensões que a faculdade proporciona que podem alavancar a carreira de um indivíduo. A redatora ainda destaca a importância da prática do networking desenvolvido nessas instituições. A ampliação da rede de contatos de cada indivíduo aumenta a chance de um graduando conhecer outras pessoas com interesses em comum, podendo auxiliar na sua vida profissional.

A Associação Atlética Acadêmica de Administração da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) será a organização estudada neste trabalho. Fundada em 28 de maio 2010, a “Atlética ADM UFSC”, como é popularmente conhecida no sul do país pelas demais atléticas das Instituições de Ensino Superior (IES) que participam de eventos esportivos nessa região, tem como função principal representar os estudantes no âmbito das atividades esportivas para os graduandos e pós-graduandos do curso de Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. A abordagem da pesquisa se dará pelo estudo das competências individuais e coletivas desenvolvidas dentro dessa organização para fins pessoais, mas principalmente, profissionais.

Sendo assim a pergunta de pesquisa que abordaremos nesse trabalho é: a Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina possibilita que os seus participantes desenvolvam competências dentro da instituição?

## 1.2 OBJETIVOS

Com base na pergunta de pesquisa, temos o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa que seguem a seguir.

### 1.2.1 **Objetivo geral**

Identificar possíveis competências desenvolvidas pelos estudantes ao atuarem na Associação Atlética Acadêmica de Administração da UFSC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Dentre os objetivos específicos temos:

- A. Identificar o perfil dos membros e ex-membros da Atlética de Administração UFSC;
- B. Apresentar as atividades que a organização oferece para promover o desenvolvimento de competências dos seus participantes;
- C. Estabelecer relações entre as competências necessárias para o administrador e as competências possivelmente desenvolvidas pela Atlética ADM UFSC.
- D. Verificar a relação entre as competências pesquisadas e os cargos da instituição.

### **1.2.3 Justificativa**

Em 2016, segundo censo da educação superior, promovido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), 34.366 cursos foram ofertados na graduação em 2.407 instituições diferentes. Existem aproximadamente 3.308 faculdades de administração, sendo elas na modalidade EAD ou presencial, tendo por ano mais de 141.498 mil estudantes formados. Esses dados comprovam a extensa gama de administradores que são lançados ao mercado todos os anos. Todas essas pessoas buscam diferenciais e as atividades extracurriculares podem ser um desses diferenciais e as atléticas entram nessas atividades, baseadas no fomento do esporte. Segundo Bracht (1997) o esporte é um importante educador, criando valores e normas de comportamento. Associações atléticas fomentam o esporte e conseqüentemente esses valores aos seus membros.

Uma importante lacuna observada por nós é a falta de estudos acadêmicos abordando o objeto de estudo deste trabalho, num âmbito geral: as Associações Atléticas Acadêmicas (AAAs). Foram feitas buscas nas seguintes bases de dados: Spell, Capes, Biblioteca Universitária UFSC e Google Acadêmico. Não há nenhuma menção encontrada sobre as competências desenvolvidas por associações como a atlética. As maiorias das abordagens são feitas através de atividades extracurriculares em sua maneira geral (Spell: 2 artigos encontrados e Capes: 282 artigos encontrados), mas sem adentrar unicamente na atlética, como propomos neste trabalho. Na base de dados do Google Acadêmico há apenas 1 artigo e na Biblioteca Universitária da UFSC existem 3, relacionando atividades extracurriculares e competências. As principais palavras-chaves pesquisadas foram: “competências”, “associação atlética” e “atividades extracurriculares”. Nossa pesquisa então, parte da premissa que os

resultados aqui obtidos serão de grande valia para futuros estudos. Proporcionando uma ampliação das discussões sobre a gestão de competências dentro das Atléticas, bem como revelar contribuições positivas para formação dos estudantes. As buscas foram realizadas durante o 2º semestre de 2018 e 1º semestre de 2019.

Os objetivos foram traçados com base no interesse em pesquisar o tema competência dentro da Atlética de Administração UFSC, uma vez que queremos demonstrar por maneiras científicas o quão à participação em atividades extracurriculares é importante, tornando-se um diferencial na formação do currículo base. Sendo assim, como pesquisadores, essa é uma importante oportunidade de conhecer melhor os impactos da participação em organizações estudantis e poder consolidar nosso aprendizado de maneira empírica, deixando assim, um incentivo para os próximos alunos a também participarem de tais atividades.

Com vista do que foi dito, é importante frisar a grande limitação que este trabalho irá possuir, por tratar apenas das competências no universo de uma organização. Outro item importante será dado pelas escolhas dessas competências a partir de estudos já realizados em outras organizações, elegeremos as mais importantes, através da visão dos autores e iremos utilizá-las para o nosso trabalho em questão, portando não é mérito deste estudo adentrar nos tipos de competências, apenas replica-los. Outro aspecto relevante é a possível mudança do desenvolvimento das competências ao longo do tempo. Essa característica não será o foco, partindo-se da premissa que seu desenvolvimento é uniforme. Sendo assim, esse estudo visa abrir portas para que outros pesquisadores adentrem no universo das atléticas e encontrem cada vez mais bases científicas para fomentar o desenvolvimento de seus participantes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará uma revisão da literatura acerca do tema competência, terminando na denominação de competência gerencial, visando fornecer embasamento teórico ao estudo. Então, serão apresentados estudos que demonstram aplicações dos tipos de competências nas organizações, bem como suas classificações e significados. Por último, irá ser apresentado um embasamento a organização estudada, com sua história e estrutura.

### 2.1. COMPETÊNCIAS

Inicialmente o conceito de competência foi associado à linguagem jurídica (ODERICH, 2001). Segundo o autor ele vem ganhando espaço no mundo organizacional representando um “conceito dinâmico”. Para ele o assunto ainda é recente e pouco estudado no país. Cardoso (2009), afirma que muitas organizações estão estruturando as competências como forma de responder a alta competitividade e garantir vantagem no mercado contemporâneo, mutável e dinâmico.

Visto isso, entra-se na abordagem do tema competência com duas principais correntes de estudos, observadas por Fleury e Fleury (2001), onde afirmam essa distinção: a abordagem americana e a abordagem francesa, que acrescentaram a formação desse conceito. Os autores comentam ainda que na primeira, percebe-se uma ênfase em atributos pessoais, enquanto na segunda tem-se um enfoque no desempenho entregue junto com seu contexto.

Um dos grandes representantes do modelo americano é David McClelland. Seu destaque é uma abordagem focada no indivíduo, determinando comportamentos que geram um melhor desempenho. McClelland (1973) publicou um importante artigo denominado “*Testing for Competence Rather Than For Intelligence*”. Nele, o autor questiona a efetividade dos testes de aptidão na avaliação de estudantes, ou seleção de candidatos. Seu principal argumento foi a não previsão do sucesso, onde os testes não tinham relação entre resultados alcançados (no teste) com um possível desempenho no trabalho. Como solução ele propunha a substituição por testes de competência. Um exemplo citado no artigo pelo autor, é que se policiais com elevados grau de socialização (socialized power), são melhores policiais que os sem, então deve-se esperar que esse é um bom critério para selecionar bons policiais.

Sendo assim McClelland (1973) chega ao resultado que o processo de avaliação dos alunos é uma importante ferramenta para redesenhar o sistema de ensino-aprendizado,

alcançando objetivos mutuamente acordados, teste educacionais voltados a estudar competências tornam-se mais eficientes que os antigos testes de inteligência.

Outro autor da linha americana, Boyatzis (1982 apud COSTA et al. 2016, p.47), visualizando as demandas de cada cargo, Boyatzis atenta por fixar quais comportamentos ou atitudes são esperados para determinada situação. Aqui denota a preocupação entre indivíduo e meio inserido, sendo que o entendimento dessa inserção é indispensável para conseguir comportamentos adequados. Para ele, competência é um fator da natureza humana e determinam o desempenho da organização.

As características intrínsecas do indivíduo que moldam seu desempenho no trabalho, também são abordadas por Spencer e Spencer (1993 apud SILVA et al., 2014, p.702). Eles consideram essa corrente de pensamento americano, e constroem cinco características básicas para realização das atividades, que são: motivação, personalidade, capacidades pessoais, conhecimentos e habilidades. Com base nos autores desta escola, temos que competência nada mais é que um conjunto quantificável de conhecimentos, habilidades e atitudes ligados ao desempenho de funções nos cargos ou tarefas. Aqui, aparece um foco em qualificações necessárias, atribuições do indivíduo para cada cargo designado, altos desempenhos estão ligados e fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY & FLEURY, 2001).

Outra forte corrente de pensamento sobre competência, parte da abordagem francesa. Graças ao trabalho de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), foi possível associar o tema as realizações pessoais e ao que elas entregam no ambiente de trabalho. Para Le Boterf (2003), essa abordagem busca desassimilar a qualificação técnica aborda na escola anterior, pois em um contexto mutável e dinâmico competência torna-se muito mais volátil necessitando mobilizar conhecimentos e atitudes para a resolução de necessidades, levando em conta todo dinamismo, falta de recursos, tempo e imprevisibilidades do processo. Não é algo que oriunda de treinamentos, pois para esta escola competência necessita estar em ação.

Zarifian (2001) descreve a organização como um ambiente totalmente impensável, mutável. Como então, podem-se relacionar características a cargos e tarefas, é necessário que os indivíduos compreendam as necessidades e mobilizem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para sanar as necessidades. Em suas palavras, Zarifian define competência como:

Tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência

é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. (ZARIFIAN, pg. 24, 2003).

Nessa esfera Fleury e Fleury (2001) destacam competência como uma ação que agrega valor econômico à organização. Aqui, fica claro o porquê essa definição é considerada dentro da teoria francesa, uma vez que a organização em seu contexto faz parte da definição proposta de competência. A ação por vez necessita de recursos, conhecimento, mas que ao mesmo tempo deem ao indivíduo um valor social.

Diante dessas duas linhas teóricas, nota-se uma semelhança ofuscada pela tentativa de diferenciação das escolas. Entretanto, surge um novo modelo que visa somar as contribuições e criar uma linha integradora, com ênfase em características pessoais, no desempenho, mas levando o contexto em consideração (GONCZI 1999). Para alinhar a linguagem integradora, a seguir, segue um quadro resumo com as principais definições que foram articuladas sobre o tema competência.

QUADRO 1: CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Spencer e Spencer (1996, p. 411)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001)

Gonczi (1999) afirma o surgimento à escola integradora foi à unificação dessas duas escolas que por ventura acabam por complementar-se. Então para o autor o conceito de competência pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

essenciais para determinada atividade, contudo leva em conta o desempenho do indivíduo em certo contexto.

Para dar continuidade ao trabalho é necessário entrar no mundo gerencial. As definições de competências anteriores dão embasamento para a tarefa de decidir quais competências é essencial aos gestores, dando surgimento a noção de competências gerenciais. Ela foi utilizada pela primeira vez em 1982, por Richard Boyatzis, onde ele fez um estudo identificando 21 competências para o perfil de um gestor ideal. (BRITO e LEONE, 2012).

Logo, Oderich (2001), define competência gerencial como aquele mesmo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o gerente utiliza-os em uma situação para agregar valor à organização. A diferença do que já foi visto até então, é a utilização do termo gerente, que ao termo semântico significa “chefe”.

### 2.1.1 Competências na formação do administrador

Para a formação do bacharel em administração, o MEC (Ministério da Educação e Cultura) preconiza algumas competências necessárias para inserção desse profissional no mercado de trabalho. Abaixo há a listagem dessas competências, contidas no artigo 4 da resolução do Conselho Nacional de Educação, que norteiam os cursos pelo país.

QUADRO 2: COMPETÊNCIA NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Incisos	Competências
I	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
II	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
III	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
VI	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
VIII	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais;

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>.

Acesso em: 25 de abril de 2019

Outra questão importante contida neste artigo é a importância dada às atividades complementares (artigo 8), que consistem no objeto de estudo deste trabalho.

As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade. Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado (BRASIL. Conselho Nacional De Educação Câmara De Educação Superior. Resolução Nº 4, De 13 De Julho De 2005).

Aqui fica nítido, segundo o MEC, o entendimento que ambientes de atividades complementares contribuem para formação acadêmica e são reconhecidos como potencializadores no desenvolvimento de competências dos alunos.

Essas especificações anteriores tornam-se importantes mecanismos para nortear os desenvolvimentos dos alunos. Um estudo apontado por esta monografia é o de Célia Oderich, feito em 2001. Para tal, a autora estudou três empresas no Rio Grande do Sul e elencou as competências mais importantes para tais gestores dentro de suas empresas. A seguir segue o quadro elaborado pela autora.

QUADRO 3: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR ODERICH 2001

Competências Individuais	Conceito
Visão Sistêmica	Capacidade de separar e identificar as partes de uma situação ou problema e compreender seu inter-relacionamento.
Criatividade	Habilidade em buscar soluções inovadoras, voltadas para a modernização de métodos e processos.
Iniciativa	Proatividade, predisposição de buscar alternativas para atingir objetivos.

Postura empreendedora	Capacidade de aceitar novos desafios e habilidade para implementar ações inovadoras
Persistência	Perseverança na prática de ações voltadas para o alcance de objetivos, respeitando padrões de comportamento e relacionamento.
Tolerância ao estresse e à ambiguidade	Habilidade para lidar com, e superar, situações incertas, adversas e ambíguas, mantendo o equilíbrio emocional e capacidade de tomada de decisão.
Capacidade de decisão	Capacidade de decidir em diversas situações, de forma coerente e hábil, com base em fatos e dados.
Comunicação	Habilidade para expressar por escrito e oralmente ideias, conceitos e orientações de forma clara e objetiva.
Relacionamento interpessoal	Habilidade de manter e estimular um relacionamento pessoal e profissional harmônico e saudável.
Negociação	Habilidade em desenvolver uma relação onde as partes envolvidas obtenham resultados positivos.
Postura ética	Comportamento orientado pela legalidade e por elevados padrões morais, respeitando crenças, valores e interesses da companhia.

Fonte: Oderich 2001, pg 65

Como conclusão, Oderich (2001), destaca que as empresas adotam o termo competência formalmente dentro de sua estrutura. As conceituações propostas na literatura também são condizentes, segundo o estudo dentro das empresas pesquisadas. Outro dado importante desta pesquisa são as competências mais exigidas dos gestores, sendo elas: visão sistêmica, relacionamento interpessoal, criatividade, flexibilidade e inovação, capacidade de liderar e de trabalhar em equipe. Segundo Célia Oderich (2001), as competências gerenciais trazem soluções para os problemas enfrentados na área de Recursos Humanos, dando uma melhor visão para o desenvolvimento dos gestores.

Um estudo realizado por Godoy et al. (2005), acerca das competências adquiridas durante os anos de graduação, analisando as opiniões dos alunos do último semestre de uma faculdade privada em São Paulo. A conclusão feita pelos autores, é a indistinção de certos tipos de competência, mesmo assim o resultado foi satisfatório na percepção dos alunos em relação às competências aprendidas durante o curso.

Para esse estudo, Godoy et al (2005), dividem as competências em quatro fatores de competência, classificando-as em sua pesquisa. No fator de competência social, o autor define

como senso de responsabilidade (direitos e deveres) de acordo com os valores éticos. Mesmo com as pressões de trabalho e demais eventualidades, o indivíduo deve interagir com essa responsabilidade descrita. Outro fator presente na pesquisa são as competências em soluções de problemas, elas são descritas como o saber identificar problemas, visando soluções. Para isso o sujeito deve aplicar os conhecimentos técnicos adquiridos com ferramentas e metodologia adequadas, tem-se uma percepção de visão estratégica, uma vez que essa solução deve vir antecedida de um planejamento. Dando continuidade o autor cita a competência técnico-profissional, onde a utilização de inovação é fundamental, sendo que devem ser realizadas tarefas para concretização de projetos dentro da organização, buscando constantemente soluções. Por fim, apresentam-se as competências em comunicação. Aqui entram as manifestações de ideias sem ruídos, claras e de maneira objetiva, as pessoas devem ter uma comunicação aberta que facilite todo o processo. A seguir segue um quadro resumo:

QUADRO 4: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR GODOY 2005

Fatores de Competência	Descrição
Competência Social	Saber respeitar. Ética. Interação.
Competência Solução de Problemas	Identificar problemas. Desenvolver soluções. Pensamento estratégico.
Competência Técnico-Profissional	Realizar tarefas. Soluções criativas.
Competência de Comunicação	Saber se expressar. Transparência. Forma lógica.

Fonte: Adaptado de Godoy et al (2005, p. 11)

Souza e Zambalde (2015) utilizam da divisão das competências em seu estudo. Dentre os tipos de competência apresentadas em seu trabalho, é possível estabelecer relação destas com alguns grupos maiores, conforme Souza e Zambalde (2015, p. 346, 348) apresentam: Competências de reflexão; Competências empreendedoras e; Competências sociais. Sobre reflexão e decisão, Rychen & Salganik (2005) abordam sobre temas como a pressão que a sociedade faz sobre os indivíduos, questões da relação com a maturidade e situações inusitadas, por exemplo. Agora, sobre as competências empreendedoras, Nassif, Amaral e Prando (2012) acreditam que esta parte está ligada diretamente à inovação e aos conhecimentos técnicos. Segundo Godoy et al. (2009), as competências sociais estão vinculadas às competências referentes às responsabilidades, à resiliência (adaptação) e à autocrítica.

Souza e Zambalde (2015, p. 339, apud Paiva, Esther, & Melo, 2004) demonstra a necessidade de divisão das competências em gerais e específicas (quadro 5) que possivelmente são desenvolvidas dentro do ambiente acadêmico nos cursos de Administração. Segundo Godoy e Antonello (2009), as experiências adquiridas fora do ambiente de sala de aula agregam em competências individuais de modo informal.

As tabelas que seguem abaixo contemplam algumas destas competências gerais e específicas, trazidas pelos autores Souza e Zambalde (2015):

QUADRO 5: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR SOUZA E ZAMBLADE 2015

<b>Competências Gerais Desenvolvidas no Ambiente Acadêmico</b>
Comprometimento e responsabilidade
Capacidade de cooperação e trabalho em equipe
Capacidade de relacionamento interpessoal
Formação cidadã crítica (reconhecer direitos e deveres na sociedade)
Capacidade de comunicação
Iniciativa de ação e decisão
Capacidade de gerar resultados efetivos
Planejar e conduzir planos de vida e projetos pessoais
Interpretar textos, gráficos, símbolos e números
Visão de mundo ampla e global
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
Capacidade de resolver conflitos
Aprender e aplicar novos conceitos e tecnologias
Domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão
Criatividade
Capacidade empreendedora
Capacidade de inovação
Autocontrole emocional
Capacidade de lidar com incertezas e dúvidas
Investigação científica

(continuação)

<b>Competências Específicas Desenvolvidas no Ambiente Acadêmico</b>
Administrar e valorizar o talento humano na organização

Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional
Capacidade de liderança
Capacidade de identificar as inter-relações funcionais da organização
Capacidade de identificar e administrar riscos
Usar a informação de custos para o planejamento e tomadas de decisões
Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional
Capacidade de negociação
Utilizar tecnologias da informação nos processos de gestão
Tomar decisões de investimento, financiamento e recursos financeiros
Capacidade de aliar teoria e prática no ambiente organizacional
Capacidade de elaborar e administrar projetos organizacionais
Capacidade de formular estratégias de marketing
Desenvolver, implementar e gerenciar sistemas administrativos
Capacidade de planejamento e controle de produção
Interpretação de informações contábeis para a tomada de decisões gerenciais
Capacidade para realizar consultoria em gestão e administração
Capacidade de gerir sistemas de informação
Capacidade de administrar um sistema logístico integral
Conhecimento do marco jurídico aplicado à gestão empresarial

Fonte: Adaptado de Souza e Zambalde (2015)

Outro estudo feito dentro de uma organização buscou analisar as competências gerenciais importantes para o cargo de gestão. Costa, Laimer, Piavesan e Coelho (2016), autores da pesquisa, apontam um quadro com vinte habilidades gerenciais. Essas competências foram encontradas com base em uma autoavaliação feita com os gestores e em sua pesquisa bibliográfica.

QUADRO 6: COMPETÊNCIAS ESTUDADAS POR COSTA 2016

Competências		Descrição
A	Análise e solução de problemas	Apoiar tomada de decisão, capacidade analítica (CARDOSO, 2009)
B	Autodesenvolvimento	Crescimento profissional, ampliar conhecimento, manter-se atualizado (CARDOSO, 2009)

C	Compartilhar conhecimentos	Difundir informações utilizando-se de processos de comunicação (SANT'ANNA, 2008)
D	Comprometimento	Assumir e manter compromissos (CARDOSO, 2009)
E	Comunicação	Transmissão de ideais gerando entendimento do receptor; transmissão de mensagens: verbais, escritas, gestuais (SANT'ANNA, 2008), (ROBBINS & JUDGE, 2014)
F	Empreendedorismo	Assumir riscos (SANT'ANNA, 2008)
G	Flexibilidade	Adaptar-se a novas situações (SANT'ANNA, 2008)
H	Influência na organização	Interação com diversos setores (CARDOSO, 2009)
I	Iniciativa	Iniciação por conta própria (SANT'ANNA, 2008)
J	Inovação	Apresentar ideias criativas (SANT'ANNA, 2008)
K	Liderança	Mobilizar e influenciar pessoas; definir e estruturar papéis na busca do objetivo; principal responsável pelo sucesso, valendo-se do feedback para garantir o desenvolvimento de projetos e equipes (GODOY, 2005), (MATTA, 2014) (ROBBINS & JUDGE, 2014)
L	Negociação	Administrar conflitos, vender ideias; alocar recursos escassos; integrar ou distribuir recursos (GODOY, 2005), (ROBBINS & JUDGE, 2014)
M	Organização	Organizar o próprio trabalho (CARDOSO, 2009)
N	Orientação para resultados	Alcance de resultados (SANT'ANNA, 2008)
O	Persistência	Manter-se constante (CARDOSO, 2009)
P	Planejamento	Capacidade de projetar (CARDOSO, 2009)
Q	Responsabilidade social	Atitudes de cidadania (CARDOSO, 2009)
R	Tomada de decisões	Escolhas ponderadas; reação a um problema; interpretar e avaliar informações (CARDOSO, 2009), (ROBBINS & JUDGE, 2014)
S	Trabalho em equipe	Integrar e compartilhar; alcançar objetivos

		em comum; somar contribuições (SANT'ANNA, 2009), (ROBBINS & JUDGE, 2014)
T	Visão sistêmica	Enxergar além, visão do todo (ODERICH, 2005)

Fonte: Adaptado de Costa et al. (2016, p. 49)

Segundo Costa et al (2016), essas competências e seu entendimento são fundamentais para o alcance de metas e resultados, sem elas os gestores teriam dificuldades em conduzir suas equipes. Esses autores buscaram priorizar e destacaram as competências mais importantes: comunicação, liderança, comprometimento, responsabilidade social e empreendedorismo.

## 2.2. ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS ACADÊMICAS

As Associações Atléticas Acadêmicas, popularmente conhecidas como Atléticas, são organizações estudantis que têm como função principal a promoção dos esportes e integrações no âmbito acadêmico-universitário. Apesar de essas organizações serem vistas e/ou pensadas, muitas vezes, com intuito apenas de fomentar festas, destaca-se aqui o foco esportivo (MONTEIRO, 2018).

Monteiro (2018) ainda aborda sobre outra perspectiva além do âmbito esportivo como foco de uma Atlética, o âmbito social. É comum a prática de ações e eventos sociais para ajudar a comunidade em que essas organizações estão inseridas. Também é bastante vista a palavra “integrar” no meio atleticano, como forma de incorporar os membros e participantes de seus eventos num conjunto unificado de pessoas, a fim de garantir melhores experiências para todos.

Segundo Costa (2005), os primeiros movimentos que derivaram em organizações que posteriormente vieram a ser conhecidas como Atléticas, se iniciaram em 1916 com disputas esportivas entre os estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Duas décadas depois fundam-se a Federação Atlética dos Estudantes (FAE) do Rio de Janeiro e a Federação Universitária Paulista de Esportes (FUPE) de São Paulo

O autor comenta ainda que na mesma época iniciam-se competições de nível nacional, surgindo em paralelo a Confederação Universitária Brasileira de Esportes (CUBE). Em 1941 é emitida a primeira regulamentação com relação aos desportos universitários no Decreto-Lei

número 3.617, de 15 de setembro de 1941 é instituída a Confederação dos Desportos Universitários pelo presidente vigente, Getúlio Vargas.

Em 1975, a prática e organização do esporte universitário, que antes era fomentada pelos Centros Acadêmicos, agora verifica a necessidade da criação da Associação Atlética Acadêmica (A.A.A.), pela Lei 6.251, desvinculando a prática esportiva destes. Essas A.A.A.s devem ser formadas por alunos e possuem o poder de organizar o esporte dentro das Instituições de Ensino Superior, afirma Costa.

A partir dessa época, o esporte universitário passa a ser visto como um marketing para as universidades de todo o país, ganhando tal visibilidade a ponto das Universidades terem interesse em patrocinar times e atletas universitários.

Segundo Galli (1989), no currículo acadêmico existem dois tipos de atividades: as formais, curriculares, que preveem todas as experiências fornecidas pela academia com relação às aulas e avaliações; e as informais, que contemplam todas as vivências proporcionadas durante o período acadêmico que não foram previamente planejadas ou sabidas.

Sobre as Atléticas há poucos estudos científicos realizados, Gaubert e Santos (2013), trazem estudos sobre a Associação Atlética de Administração da UFSC com objetivo de fazer relação entre a organização com as racionalidades substantiva e instrumental, onde as autoras concluem que pelas entrevistas realizadas a instituição se identifica melhor com a racionalidade instrumental, já que as dimensões econômicas avaliadas foram pouco abordadas pelos entrevistados e, apesar de existirem, são considerados como fonte de subsistência para a instituição.

Outros 2 autores, França e Estevam (2014), abordam a metodologia de Balanced Scorecard (BSC) dentro da instituição AAAADMUFSC como prática de implementação para a mensuração dos objetivos propostos no planejamento estratégico da instituição. Além de estudar essa metodologia, os autores empregam a instituição fazendo parte do terceiro setor, considerando que não se encaixa no perfil das instituições que atuam no primeiro e nem do segundo setor. Eles acreditam que tal metodologia (BSC) é necessária para o aprendizado e crescimento da instituição em questão, além das demais organizações em diversos setores, onde se torna possível mensurar com base em indicadores suas metas e objetivos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia, utilizamos um estudo aplicado com investigação descritiva. Descritiva uma vez que visa expor características do assunto tratado, correlacionando as variáveis (VERGARA, 2016, pg.45). Isso fica claro no trabalho proposto, uma vez que por mais que haja poucos trabalhos dentro da organização em questão, ainda sim não é um estudo pioneiro, dessa forma caracteriza-se como um processo descritivo. A pesquisa se valerá de correlações importantes, feitas a partir do perfil traçado, indo ao encontro da definição proposta por Vergara (2016). Embora as Atléticas sejam reconhecidas como atividade extracurricular dentro das universidades constatou-se limitados estudos dentro dessas instituições, podendo caracterizar a proposta também como exploratória, feita por Vergara (2016).

Quanto aos meios se utilizará pesquisa bibliográfica, através de artigos e livros, acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2016, pg. 46). Também contou com meios documentais, pois este foi o único fator encontrado para apresentar a Atlética de Administração UFSC, por meio do seu estatuto.

Para analisar o desenvolvimento de competência na Atlética ADM UFSC, foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência. Nela não foram utilizados objetos estatísticos para definição e a seleção se deu por facilidade de acesso aos entrevistados. (VERGARA, 2016).

Dado o exposto, o público-alvo dessa pesquisa são os membros e ex-membros da Atlética ADM UFSC. A formulação das perguntas contempla essa característica - incluindo a pergunta filtro, que exclui quem não participou desta associação. A amostra deste estudo é composta por 62 elementos e foi coletada durante o final do mês de Maio, do ano de 2019.

O primeiro instrumento de pesquisa foi à realização de 3 entrevistas semiestruturadas de caráter aberto, configurando um modelo qualitativo. Uma vez que a pesquisa objetivou descrever a complexidade de um fenômeno (DIEHL, 2004). Elas foram necessárias para cumprir um dos objetivos específicos que era apresentar as atividades desenvolvidas dentro da instituição pesquisada. Outro ponto importante da entrevista foi correlacionar as atividades com as competências, sendo apresentadas às 13 competências estudadas e pedido a cada participante que elencassem quais são “supostamente” desenvolvidas em cada cargo. Essa etapa foi essencial uma vez que, permitiu completar os dados extraídos de outras fontes (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). É importante aqui frisar, que o número de

entrevistas (3) feitas, foi em decorrência do alcance do objetivo proposto, não tendo necessidade de dar continuidade a este processo.

Posteriormente, outro instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário fechado, desenvolvido e estruturado, de acordo com Vergara (2016), o respondente faz escolhas de acordo com o que lhe é mostrado. Inicialmente, foram feitas 7 perguntas de perfil, sendo que 1 questão é filtro para que o foco esteja no perfil desejado. 34 questionamentos foram realizados com base na escala de Likert (escala itemizada), que de acordo com Malhotra et al. (2006) apresenta número e/ou breves descrições associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos de sua posição na escala. Então, os entrevistados devem selecionar a categoria especificada que melhor descreve a afirmação que ele está avaliando. Serão considerados cinco pontos de escala, indo de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Nessa situação, os indivíduos entrevistados devem indicar um grau de concordância ou discordância. Esse tipo de pesquisa caracteriza um estudo quantitativo uma vez que há um problema bem definido e se tem o controle do que irá se pesquisar, objetivando uma caracterização numérica (SILVA & SIMON, 2005).

Além disso, foi utilizada a escala de razão, que envolve respostas de idade. Também se utilizou de questionamentos com campos de múltiplas escolhas, em que o entrevistado poderia selecionar mais de uma opção, objetivando identificar o perfil dos respondentes.

Para coleta de dados utilizamos o questionário na ferramenta *Google Forms*, que foi disponibilizado via internet (grupos de *WhatsApp*, *Facebook*, *E-mail*). Segundo Oliveira et al. (2016), às pesquisas realizadas via internet são tão significativas quanto às pesquisas realizadas de maneira presencial, onde não há perda de informação, uma vez que tudo estará registrado pelas próprias pessoas pesquisadas.

O formulário do Google contempla funcionalidades que foram de utilidade para pesquisa, como por exemplo: direcionamento do respondente de acordo com suas respostas, obrigatoriedade em respostas, múltipla escolha, dentre outras. Dessa forma foi possível coletar e compilar os dados de maneira rápida e efetiva, gerando resultados, que foram apresentados no decorrer do estudo.

Além disso, foi previamente realizado um pré-teste com 3 indivíduos, representantes do nosso público alvo, para certificar-se que todas as questões estavam condizentes e seu entendimento claro. Não houve necessidades de grandes modificações e a pesquisa pode ser lançada.

A análise dos dados foi feita com base nas informações colhidas do *Google Forms*. Gráficos e imagens foram confeccionados com a ferramenta *Excel*, após exportar os dados da

pesquisa para a plataforma. A base para aferir que uma competência foi desenvolvida foi à obtenção de uma média próxima ou superior a 4 ( $>3,75 = <5$  dentro da escala Likert).

Para entender como uma variável pode estar relacionada com outra e encontrar possíveis correlações, serão utilizadas também tabulações cruzadas - que são as combinações de distribuições de frequência de duas ou mais variáveis. Levando em consideração o autor Malhotra (2006), as respostas relativas a apenas uma variável são interessantes, mas elas muitas vezes necessitam de outras questões que exigem a correlação de variáveis.

O objetivo dessa pesquisa então foi mapear as principais competências utilizadas em estudos semelhantes e replica-las na Atlético. Para essa escolha, usamos como base a resolução do MEC com a tratativa das competências essenciais que devem ser fomentadas nos cursos de Administração. Foram excluídos os incisos III, IV, VIII por não corresponderem à realidade apresentada da organização estudada. Com essa resolução conseguimos elencar as competências de cada resolução, feita por similaridade de significados. Seus significados e sentidos também foram expostos no referencial teórico. Segue quadro abaixo.

QUADRO 7: INCISO X COMPETÊNCIAS ANALISADAS

Incisos	Competências Analisadas	Significados
I. Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	Análise e solução de problemas (1); Visão sistêmica (2); Tomada de decisão (3); Orientação para os resultados (4).	1- Apoiar tomada de decisão, capacidade analítica (CARDOSO, 2009) 2- Enxergar além, visão do todo (ODERICH, 2005) 3- Escolhas ponderadas, reação a um problema, interpretar e avaliar informações (CARDOSO, 2009), (RODDBINS; JUDGE, 2014); 4- Alcance de resultados (SANT'ANNA, 2008)
II. Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Comunicação (5); Relacionamento interpessoal (6); Tolerância ao estresse (7).	6- Habilidade para expressar por escrito e oralmente ideias, conceitos e orientações de forma clara e objetiva (ODERICH, 2001); 7- Habilidades para lidar com, e superar, situações incertas, adversas e ambíguas, mantendo o equilíbrio emocional e capacidade de tomada de decisão (ODERICH, 2001).

<p>V. Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;</p>	<p>Iniciativa (8); Comprometimento (9); Postura ética (10).</p>	<p>8 – Proatividade, predisposição de buscar alternativa para atingir objetivos (ODERICH, 2001); 9- Assumir e manter compromissos (CARDOSO, 2009); 10- Comportamento orientado pela legalidade e por elevados padrões morais, respeitando crenças, valores e interesses da companhia (ODERICH, 2001).</p>
<p>VI. Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;</p>	<p>Compartilhar conhecimento (11).</p>	<p>11– Difundir informações utilizando-se de processos de comunicação (SANT’ANNA, 2008)</p>
<p>VII. Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;</p>	<p>Inovação (12); Negociação (13).</p>	<p>12 – Apresentar ideais criativas (SANT’ANNA, 2008); 13- Habilidade em desenvolver uma relação onde as partes envolvidas obtenham resultados positivos (ODERICH, 2001).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4. ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a instituição Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sua estrutura organizacional e analisar os resultados obtidos com a nossa ferramenta de pesquisa, apresentada no capítulo anterior.

### 4.1 OBJETOS DE ESTUDO

A Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (AAAADMUFSC) foi fundada em 28 de maio de 2010 e é representante estudantil no âmbito das atividades esportivas desenvolvidas no curso de graduação e pós-graduação em Administração, do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina. A “AAAADMUFSC” ou Atlética ADM UFSC, como é popularmente conhecida no sul do Brasil, perante todas suas conquistas esportivas alcançadas em campeonatos estaduais e municipais de expressão segundo o site Integraê, Universipraia e Economíadas Sul, por exemplo, possui documento estatutário, pela qual a organização é regida.

Existem alguns princípios e objetivos que norteiam a organização em questão onde pode-se verificar o foco voltado para palavras-chave como esporte, interação, estímulo, qualidade de vida, cultura, respeito e sociedade.

QUADRO 8: PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA AAAADMUFSC

Número	Princípios e objetivos AAAADMUFSC
I	Promover, estimular, apoiar e difundir democraticamente práticas de qualidade de vida, promoção da saúde e integração comunitária por meio de práticas desportivas formais e não-formais junto à comunidade acadêmica da Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente do Centro Sócio econômico e da sociedade em geral.
II	Fomentar o desenvolvimento de atividades físicas, lazer, bem como eventos culturais, sociais, científicos e demais ações de integração entre os acadêmicos da Universidade e da sociedade.
III	Contribuir para o prestígio crescente da Universidade e da comunidade acadêmica na sociedade.
IV	Representar os cursos de graduação e pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em eventos e competições esportivas.
V	Incentivar e preservar a unidade da classe acadêmica, promovendo e zelando por uma cultura de paz, através do combate às práticas que incitam preconceitos de origem, raça, sexo, gênero, cor, idade, religião e quaisquer outras formas de discriminação, opressão, intolerância e violação de direitos humanos.

VI	Promover a integração e confraternização do corpo discente com os professores e servidores técnico-administrativos do CSE
VII	Colaborar ativamente com as coordenações e com o Centro Acadêmico de Administração da UFSC nas atividades e políticas de integração esportiva, sociocultural e acadêmica do corpo discente.
VIII	Cooperar com as demais entidades representativas dos estudantes, desde que em consonância com os princípios neste estatuto instituídos, em especial com as demais associações atléticas do Brasil.
IX	Manter a independência e autonomia em relação às organizações externas ao corpo acadêmico do CSE sejam elas de caráter estatal, político-partidário, econômico, religioso, esportivo, etc.

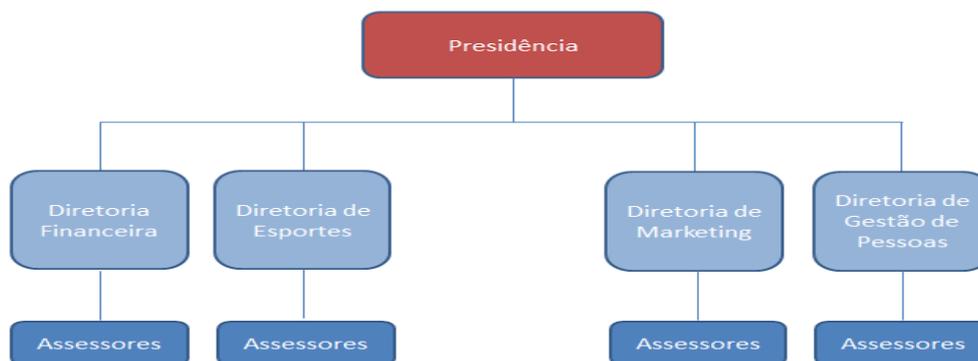
Fonte: Estatuto da Associação Atlética de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

A AAAADMUFSC possui um quadro social para seus associados onde são previstas taxas de manutenção da associação, onde podem estar associados alunos da graduação, pós-graduação e doutorado do curso de Ciências da Administração da UFSC. Essa associação tem validade semestral, tendo que ser renovada após esse período caso o aluno deseje continuar sendo associado à instituição, segundo o que afirma o Estatuto.

O período dessa associação acompanha o período de mandato da Diretoria Executiva e, as taxas de associação podem sofrer alterações conforme necessidade estipulada pela diretoria da gestão vigente. Estão previstos também no estatuto, os direitos, deveres e penalidades dos associados, onde eles devem segui-los, podendo perder a associação pelo descumprimento deste estatuto.

Compõem a Diretoria Executiva da AAAADMUFSC, os integrantes da gestão vigente da organização que se encaixam em um dos seguintes cargos: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria Financeira, Diretoria Esportiva, Diretoria de Marketing, Diretoria de Gestão de Pessoas e Assessoria. Veja abaixo o organograma da organização e o quadro que elenca as principais funções/atribuições de cada um dos cargos apresentados acima:

FIGURA 1: ORGANOGRAMA DA ATLÉTICA



Fonte: Elaborado pelos autores com base no estatuto da Atlética ADM UFSC

QUADRO 9: PRINCIPAIS ATIVIDADES DA DIRETORIA EXECUTIVA DA ATLÉTICA ADM UFSC

<b>Cargo</b>	<b>Diretoria Executiva</b>
Presidência	Representar oficialmente e judicialmente a AAAADMUFSC; fiscalizar, coordenar e administrar todas as atividades desenvolvidas pela AAAADMUFSC.
Diretoria do Financeiro	Controlar, coordenar e responder por todo patrimônio da instituição.
Diretoria de Esportes	Supervisionar as equipes esportivas, bem como fomentar treinamentos visando preparação para competições.
Diretoria de Marketing	Representar a comunicação da imagem da organização com o meio externo, promovendo a integração entre os participantes e zelando pela identidade corporativa da Atlética.
Diretoria de Gestão de Pessoas	Captar novos integrantes para a organização; controlar a assiduidade dos membros da Diretoria Executiva; Incentivar e promover a capacitação dos integrantes da Atlética.
Assessores	Auxiliar a diretoria que estiver vinculada.

Fonte: Estatuto AAAADMUFSC

Segundo o estatuto da Atlética ADM UFSC, estão previstas eleições semestrais para definir a Diretoria Executiva do semestre subsequente que vai gerir a organização. Quanto às eleições, então, estão concorridas as vagas de: Presidente(a), Vice-Presidente(a), Diretor(a) de Financeiro, Diretor(a) de Esportes, Diretor(a) de Marketing e Diretor(a) de Gestão de Pessoas. Existem exceções e condições de participação para concorrer a esses cargos também previstos no estatuto que devem ser seguidas, bem como está definida a forma como será realizada a eleição.

Quanto à posse do cargo, o membro eleito para o seu respectivo cargo iniciará seu papel de presidente, vice-presidente ou diretor, logo após a eleição ou mediante a data pré-estabelecida pela Diretoria Executiva vigente anterior às eleições.

Com respeito ao mandato, conforme o Estatuto da AAAADMUFSC, no que se refere às associações, ele tem validade de 1 (um) semestre e está sujeito a perda do mandato o membro que tiver cancelamento ou trancamento da sua matrícula e/ou descumprimento com o estatuto vigente e/ou agir de má fé em prejuízo a Associação Atlética Acadêmica de Administração da UFSC.

#### **4.1.1 Atividades desenvolvidas na organização**

Como retratado na metodologia, realizou-se também uma entrevista com 3 ex-membros da atlética a fim de adentrar nas responsabilidades de cada cargo. Com a entrevista semiestruturada de caráter aberto, foi possível descrever as atividades de cada nível para relacionar com as competências necessárias, dentre as escolhas do universo de competências escolhidas para esse trabalho.

A seguir, serão apresentadas as respostas das entrevistas.

QUADRO 10: ENTREVISTA COM EX-MEMBROS

Cargo	Assessor	Entrevistados	
		Diretor 1	Diretor 2
Trainee	Os trainees eu acredito que a atlética sempre fez assim desde que eu entrei. Os trainees desempenhavam funções de menor responsabilidade, como “sombras” dos assessores, aprendendo as atividades diárias de cada área. Trainees da área de Gestão de Pessoas, assim como eu fui, acompanhavam os assessores e diretores nos feedbacks e nos processos gerais como processo seletivo, dinâmicas em grupo, etc. Do marketing, eu não acompanhei muito de perto, mas pelo que sei envolviam pesquisas pra saber que formas de atingir os públicos estavam sendo utilizadas, com relação a artes, textos, redes sociais, produtos, entre outras coisas. Já na área de esportes, fica mais nítido porque muitas pessoas da atlética são também atletas. Não é uma relação de dependência onde pra ser da atlética precisa ser atleta e esse é um fato que tentamos disseminar e sempre foi um desafio para nós sermos vistos como uma organização, de fato. Mas então, voltando ao foco, os trainees do esporte realizam atividades mais operacionais e são mais objetivas também, como estar presente em treinos instruindo e/ou ajudando a instruir os atletas, sendo responsável pelo material esportivo da atlética, organização de horários e concordância do time, formação dele, persuasão e conquista são essenciais para conseguirmos trazer pessoas para	Quando trainee eu fiquei envolvida com a área de esportes. Ficamos muito ajudando os membros da diretoria. A diretoria tinha o diretor, os membros e os trainees. Os trainees eram sombras dos membros e ajudavam nas atividades básicas: ir junto aos treinos, levar as garrafinhas d'água, levar o relatório dos treinos, conversar com os atletas, recolher uniforme nos campeonatos, conferir documentação, várias atividades que ajudavam os membros para aprender como fazer. Alguns trainees tinha a possibilidade de trabalhar nos projetos, por exemplo a Peter, campeonato de futebol entre turmas, os trainees participavam da comissão organizadora, procurando lugar, técnico, árbitro e tudo que envolvesse a organização. Além disso, os campeonatos que a Atlética participava Univercipraia e Interatléticas, demandavam ajuda dos trainees, e os trainees também eram responsáveis pela integração final, eles eram todos responsáveis por achar o lugar, comida, bebidas e tudo relacionado a festa.	Os trainees são responsáveis por atividades base da atlética como maneira de por pequenas ações e responsabilidades comecem a entender todo funcionamento da instituição, com essas e no meio que estão inseridos, são constantemente indagados sobre inovações em processos e conceitos da instituição como maneira de melhora e aprimoramento através dessas "mentes novas", como por exemplo, o Feed do Instagram, onde trainees do marketing são instigados a fazerem pesquisas ou trazerem ideias de como fazer melhor, qual modelo podemos seguir, ou ainda trainees do esportes que são incentivados a fim de encontrar novas formas de treinar, locais e matérias, onde conseguir, com quem conseguir, para caminharmos sempre pra frente indo além do que já estamos habituados a fazer ou ter.

	<p>treinar e, conseqüentemente tornar o time melhor, entre outros. Do financeiro, está ligado mais a parte de patrimônio da atlética, desde a operacionalização do fluxo de caixa, bem como a questão do controle e a efetivação das cobranças de possíveis inadimplentes.</p>		
Assessoria	<p>Dos assessores, parte que eu desempenhei por mais tempo dentro da instituição, acredito que seja a “água que faz girar” o moinho da atlética. Todas as funções de “chão de fábrica” são realizadas basicamente pelos assessores. Assim, como as atividades que os trainees desempenham, os assessores as fazem, porém a diferença aqui é quanto a responsabilidade maior dos assessores, que resulta também numa cobrança maior. Além disso, tudo é necessário que os assessores consigam passar as atividades de forma clara e eficiente para os trainees, então saber como compartilhávamos esse conhecimento era essencial para que as próximas gestões continuassem em uma crescente.</p>	<p>Assessores tinham tarefas bem similares aos trainees, pelo menos na diretoria de esportes, os trainees eram como sombras dos assessores, tarefas básicas referentes aos treinos, modalidades e a cada esporte, mas também pegando a comissão de todas as organizações, participavam das reuniões gerais. Os trainees e assessores não tinham muita diferença era mais questão de, não digo autoridade, mas por ter experiência, já que os trainees estavam aprendendo. Mas para os assessores eu repetiria as tarefas que falei para o cargo anterior.</p>	<p>Os assessores são responsáveis pelo funcionamento da atlética, exercendo atividades rotineiras de cada área, e desenvolvendo competências como responsabilidade (processos como dar treino, dar um feed interno São inteiramente de responsabilidade de um membro/assessor e se ele não fizer, o processo simplesmente não acontece), posicionamento (quando defendem seus processos, suas ações ou suas ideias para área/atlética), liderança (comumente são colocados trainees "abaixo" onde devem ensinar e delegar funções fazendo a gestão deste. Além disso, é de responsabilidade de um assessor a realização dos</p>

			<p>eventos da atlética, participando de comissões organizadoras como membro (desenvolvendo a proatividade e se desafiando em funções antes não exploradas e trabalhando em equipe com pessoas diferentes das que está habituado em sua área somente) ou como gerente do projeto (desenvolvendo capacidade de liderança, delegando e cobrando funções, visão estratégica, pensando em como quer o evento, como está saindo do papel, como está sendo no dia e trazendo soluções e resoluções de possíveis problemas no dia da realização)</p>
Diretoria	<p>Já os diretores, assumem um papel mais gerencial, sendo a referência da área que atua e eles realizam ou realizavam reuniões praticamente semanais com a presidência para sempre verificar o andamento dos processos e da atlética como um todo. Aqui, mais do que qualquer outra área, no meu ponto de vista, é onde a pessoa deve estar mais bem preparada pra enxergar a atlética como um todo, não focando somente na sua área. Além disso, se a responsabilidade dos assessores já era maior que a dos trainees, a dos diretores é muito, mas muito maior. Praticamente todos os erros cometidos pelos trainees caíam sobre a má supervisão dos gestores. Eles tinham que saber os pontos fortes e fracos da sua diretoria e deixar isso claro para trabalhar nessas reuniões semanais; quinzenais. Aqui pode perceber também muito esse papel de referência, onde eles têm o poder de indicação para determinada atividade que vai ser desenvolvida pela atlética. Ou seja, eles devem ser líderes. Acredito que isso descreve bem esse cargo para a atlética.</p>	<p>Os diretores já tem uma expectativa diferente, já tem atividades mais estratégicas. Cada área mais delegava para os membros e trainees, além de organizar e coordenar. Via se algo não estava funcionando e tinham muito acompanhamento com feedback e reuniões semanais ou quinzenais dependendo de cada área. Atrelado a isso tinha que pensar no macro da Atlética, tinha reuniões de diretoria pra pensar em relação aos campeonatos, pensar no que não está dando certo, a relação entre as áreas, como cada área, em relação às metas que tinham sido estipuladas. De fato também decidir essas metas, e ir acompanhando. Os diretores não se envolviam tanto a operação, por exemplo, ele não ia dar o treino, levar os materiais, convocar o pessoal pros treinos e campeonatos, mas ao mesmo tempo ele estava lá acompanhando: quais</p>	<p>Os diretores são responsáveis pela gestão da área, frente às atividades que cada uma deve exercer, como divulgação da imagem da atlética, fornecimento de produtos, gestão dos membros e trainees e preparação de atletas e times frente aos campeonatos. Para isso cada diretor tem como função a divisão da área, para fazê-la "rodar", por tipo de atividade, às vezes até subdividindo a área, como o marketing hoje é dividido em duas subáreas: vendas e comunicação, fazendo com que cada processo vire função de um ou mais assessores que estão melhores colocados para função ou que queiram e mereçam desafios como tais. Além disso, fica a cargo do diretor a</p>

		<p>são os times que tem pra jogar? Quais campeonatos podemos nos escrever? Se não tem time, com quem posso falar pra tentar ajudar? No Universipraia há limite de atletas que podem jogar, tem que selecionar estrategicamente pensando nos resultados e metas que a gente elaborou Quem que vale a pena levar? Quem que não leva? A diretoria é muito de conseguir gerir mesmo, é a principal diferença</p>	<p>cobrança direta do assessor e trainee para com sua função e sua postura dentro da área, dentro das comissões organizadoras, dentro da atlética no geral e seu desempenho e comportamento em eventos.</p>
<p>Vice-presidência</p>	<p>A vice-presidência apesar de, no estatuto, relação interna da atlética, na prática não era bem assim que funcionava. Víamos a GP muito mais ativa e com pouca preocupação por parte dos vice-presidentes. Não sei muito bem falar qual papel específico ele desempenhava na instituição, mas eu enxergava mais como uma preparação para se tornar presidente.</p>	<p>Sempre ficou um pouco nebuloso, pois a Atlética sempre teve posicionamento que o vice era mais contato interno dentro da organização e o presidente o contato externo, fazendo a politicagem. Então a meu ver, o vice-presidente tinha que estar muito alinhado com a diretoria, passando todas as áreas, bem na parte estratégica. Alinhando o que estava acontecendo, conversando com as pessoas, tendo esse contato mais próximos com os membros. Sempre pensando no crescimento da Atlética, no futuro, qual o próximo passo, quais são as pessoas para assumir certas áreas, o que está funcionando, o que não está.</p>	<p>O vice-presidente tem como responsabilidade um olhar interno. São diárias a cobrança do funcionamento das áreas através dos diretores, bem como a compreensão e busca por conhecimento das ambições e ações dos membros em geral! Fica a cargo de o vice-presidente auxiliar o presidente em qualquer decisão tomada bem como substituí-lo caso necessário.</p>

Presidência	A presidência, para fechar o ciclo, é a parte da atlética que tem maior networking, contato com pessoas de vários outros lugares, atléticas, etc. Assume um papel de liderança máxima na organização e exige muita postura. Saber como se portar em diversas situações não apesar de parecer, não é uma coisa tão fácil no meio das atléticas. Caixa negativo, eventos que não parecem que vão dar certo, entre outras imprevisibilidades que acontecem, onde os líderes têm que se mostrar resilientes, o presidente ainda mais. Acho que a principal característica, aliás, que determina um bom presidente é a resiliência. Mas é claro, opinião minha. De resto, acredito que ele tenha um papel de estar presente para todas as pessoas da atlética, ser acessível e poder passar conhecimento da sua jornada até ali, afinal de contas, ele é a figura mais imponente da atlética.	A presidente tinha mais atividades relacionadas ao externo, fazendo contato com os parceiros, outras Atléticas. Mas tanto a presidência como a vice-presidência tinha que trabalhar pensando estrategicamente. Trabalhavam nas atividades em relação ao acompanhamento de metas, desempenho, das áreas, coisas que de fato são mais pensamentos estratégicos, não tão operacionais.	O presidente da atlética deve ver a atlética como um todo, se preocupar com a imagem, o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos traçados, atividades como análise do desempenho e sempre guiar a diretoria para manter-se no caminho certo. Cobrança e gestão direta do vice-presidente e da diretoria associado a um olhar externo, voltado a questões políticas e conquistas de reconhecimento da atlética, como o contato com Centro Acadêmico (CA), coordenação do curso, outras atléticas e instituições nas quais se envolve.
-------------	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa

Após as entrevistas, utilizaram-se as competências pesquisadas para enquadramento com cada atividade descrita das áreas. A vinculação das competências foi feita com o auxílio dos mesmos.

QUADRO 11: VINCULAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS X CARGOS

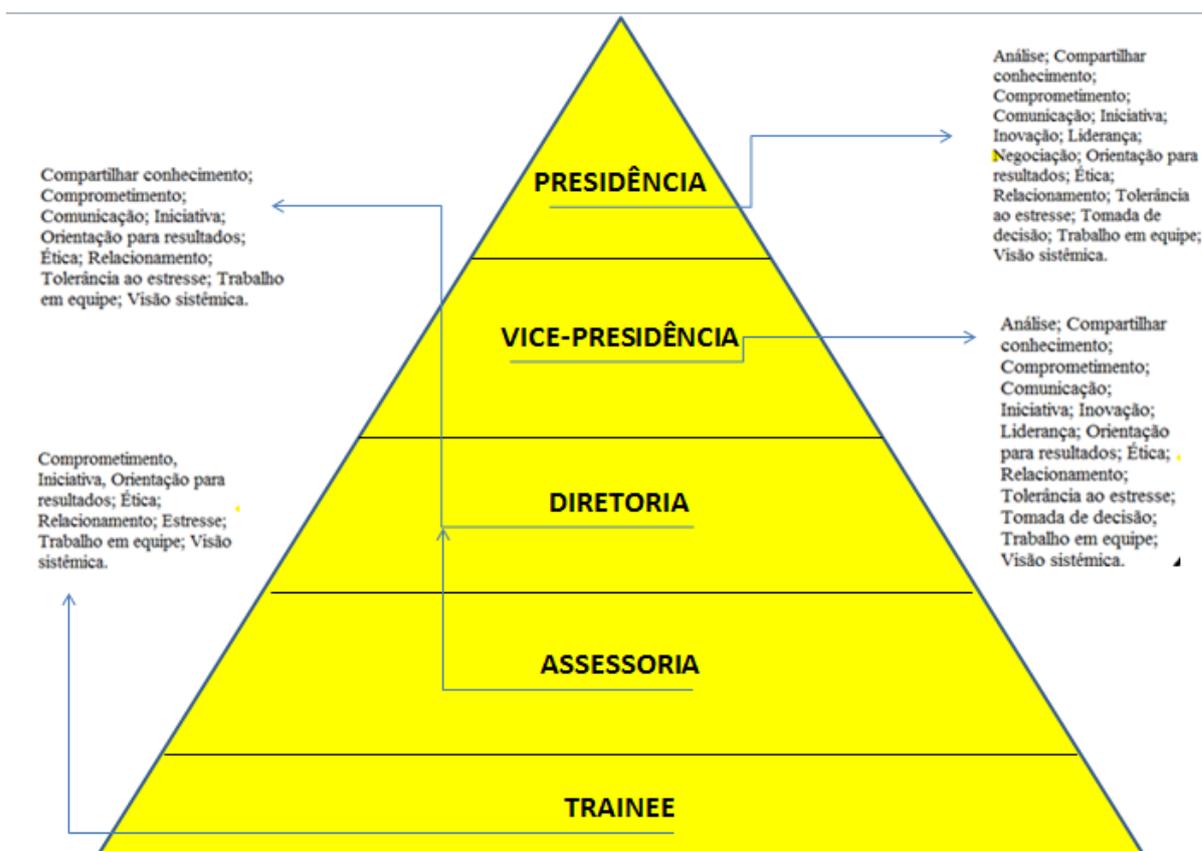
Cargo	Atividades	Competências Relacionadas
Trainee	Sombras dos assessores; Atividades de rotina; Reuniões gerais.	Comprometimento, Iniciativa, Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Estresse; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.
Assessoria	Atividades de rotina; Repasse das atividades ao trainees; Participação nas reuniões gerais; Realização de eventos.	Compartilhar conhecimento; Comprometimento; Comunicação; Iniciativa; Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Tolerância ao estresse; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.

Diretoria	Gestão de risco; Análise do departamento; Coordenação do time; Participação em Reuniões; Participar na elaboração de metas; Dividir as tarefas da área; Reuniões gerais e de diretoria.	Análise; Compartilhar conhecimento; Comprometimento; Comunicação; Iniciativa; Inovação; Liderança; Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Tolerância ao estresse; Tomada de decisão; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.
Vice-presidência	Relacionamento interno; Acompanhamento de metas; Análise de desempenho; Reuniões gerais e de diretoria.	Análise; Compartilhar conhecimento; Comprometimento; Comunicação; Iniciativa; Inovação; Liderança; Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Tolerância ao estresse; Tomada de decisão; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.
Presidência	Contato Externo; Acompanhamento de metas; Análise de desempenho; Reuniões gerais e de diretoria	Análise; Compartilhar conhecimento; Comprometimento; Comunicação; Iniciativa; Inovação; Liderança; Negociação; Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Tolerância ao estresse; Tomada de decisão; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 1, tem-se o compilado do colhido com as entrevistas feitas. A apresentação visual permite constatar que o número de competências aumenta de acordo com a elevação do cargo, onde os Trainees apresentação a menor quantidade e a presidência a maior quantidade de competências estudadas.

FIGURA 2: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS POR CARGO



Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.2. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

A seguir, serão apresentados os dados e informações obtidos dos participantes do questionário referentes à percepção dos mesmos quanto ao desenvolvimento das competências elencadas neste estudo.

### 4.2.1 Perfil

De acordo com as respostas obtidas dos 62 participantes do questionário, foi notada a participação de membros e ex-membros da atlética desde o primeiro ano de gestão (2010), até o ano atual (2019), o que enriquece a compilação dos dados segundo a percepção dos autores. Observou-se uma distribuição de gênero que pode se dizer ser homogênea. Têm-se dentre os sessenta e dois respondentes, 29 (47%) sendo do gênero feminino e 33 (53%) do gênero masculino. Dessa mesma amostra, constatou-se que 58% dos participantes são ex-membros

da Atlética ADM UFSC e, portanto, 42% (26 pessoas) são membros atuais da instituição. Tais informações podem ser observadas na seguinte tabela:

TABELA 1: GÊNERO

Situação na Atlética ADM UFSC			
Gênero	Ex-membro	Membro	Total Geral
Feminino	15	14	29
Masculino	21	12	33
<b>Total Geral</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao curso de graduação de Administração da UFSC, observa-se que 77% dos respondentes ainda são alunos da instituição e 23% desses já são formados. É sabido que a graduação em Administração (segundo o currículo da Universidade Federal de Santa Catarina, em 2019) tem 9 fases, ou seja, 4 anos e meio. Dentre os participantes que ainda estão cursando, podem ser percebidas as fases que predominaram na análise: terceira fase, 9 respondentes (15%); quinta fase, com também nove respondentes; e da oitava fase, com 8 respondentes (13%). As demais fases correspondem a 35% das respostas.

TABELA 2: SITUAÇÃO NA GRADUAÇÃO

Fase	Quantidade	%
Formado	14	23%
Quinta fase (5ª)	9	15%
Terceira fase (3ª)	9	15%
Oitava fase (8ª)	8	13%
Primeira fase (1ª)	5	8%
Além da nona (10+)	4	6%
Segunda fase (2ª)	4	6%
Nona fase (9ª)	4	6%
Sexta fase (6ª)	2	3%
Quarta fase (4ª)	2	3%
Sétima fase (7ª)	1	2%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária dos pesquisados prevalece entre 19 e 21 anos de idade (53% dos respondentes). O que já era esperado, apenas 4 pessoas (6%) correspondem à minoria e também a menor faixa etária - “Até 18 anos”. Considerando a situação dentro da atlética estudada, em relação aos membros atuais, a porcentagem da população pesquisada que possui idade até 18 anos, aumenta em 9% (apesar da quantidade se manter em 4), ultrapassando os 15% do número geral de membros em 2019. Também pode notar-se o aumento expressivo em 20% de membros que possuem entre 19 e 21 anos (19 respondentes - 73% da população dos membros atuais da Atlética ADM UFSC que responderam o questionário). Outro fato curioso é que dentro da gestão atual não possui nenhum membro com mais de 24 anos. Segue abaixo um resumo da faixa etária com relação a situação na Atlética ADM UFSC:

TABELA 3: FAIXA ETÁRIA

Faixa etária	Situação na Atlética ADM UFSC		
	Ex-membro	Membro	Total
Até 18 anos	-	4 (15,4%)	4 (6,5%)
Entre 19 e 21 anos	14 (38,9%)	19 (73,1%)	33 (53,2%)
Entre 22 e 24 anos	14 (38,9%)	3 (11,5%)	17 (27,4%)
25 anos ou mais	8 (22,2%)	-	8 (12,9%)
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o tempo de permanência na organização, observa-se que a grande maioria dos respondentes (89%) corresponde a um tempo de permanência de até cinco semestres na instituição, enquanto que apenas 11% estiveram na mesma por um período maior que 3 anos e nenhum dos respondentes permaneceu mais do que sete semestres (3 anos e meio) como membro da AAAADMUFSC. Dos membros que responderam a pesquisa, quase 75% fazem parte dos grupos que estão na atlética a menos de dois anos e, há apenas 4 pessoas que estão na gestão atual possuindo mais de 2 anos e 5 meses na atlética. Avaliando apenas os ex-membros, observa-se que o tempo de permanência média é de 9 meses de atuação. Segue tabela resumo das informações:

TABELA 4: TEMPO DE PERMANÊNCIA

Tempo de permanência	Situação na Atlético ADM UFSC		
	Ex-membro	Membro	Total Geral
Meio ano (1 semestre)	2	9	11
1 ano (2 semestres)	5	4	9
1 ano e meio (3 semestres)	8	6	14
2 anos (4 semestres)	6	3	9
2 anos e meio (5 semestres)	9	3	12
3 anos (6 semestres)	4	1	5
3 anos e meio (7 semestres)	2		2
<b>Total Geral</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>62</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, foi questionado o cargo em que cada respondente ocupa, ou já ocupou. É importante ressaltar que foi solicitada a marcação do cargo mais elevado que o indivíduo exerceu. Da amostra foram obtidas respostas de: 6 (10%) trainees; 33 (53%) assessores; 14 (23%) diretores; 3 (5%) vice-presidentes e; 6 (10%) presidentes. Essa heterogeneidade foi importante para dar credibilidade a pesquisa, uma vez que obteve-se uma amostra representativa com todos os cargos compostos no organograma da instituição. A questão de terem poucos presidentes ou vice-presidentes justifica-se pelo fato de haver somente 1 membro por gestão, o que na assessoria é diferente, podendo haver em média 20 membros.

TABELA 5: CARGO OCUPADO

Cargo mais alto alcançado	Quantidade	%
Trainee	6	10%
Assessoria	33	52%
Diretoria	14	23%
Vice-Presidência	3	5%
Presidência	6	10%
<b>Grand Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre a tabela 5, uma correlação válida feita foi entre o cargo e o tempo de permanência. Percebe-se que nenhum vice-presidente alcançou o cargo com menos de 3

semestres de atuação e nenhuma pessoa alcançou o cargo de presidência com menos de 4 semestres. Segue abaixo a tabela sobre essa correlação.

TABELA 6: CORRELAÇÃO CARGO X PERMANÊNCIA

Tempo na atlética	Cargo mais alto alcançado				
	Trainee	Assessoria	Diretoria	Vice-Presidência	Presidência
Meio ano (1 semestre)	6				
1 ano (2 semestres)		14			
1 ano e meio (3 semestres)		11	3		
2 anos (4 semestres)		3	5	1	
2 anos e meio (5 semestres)		4	4	2	2
3 anos (6 semestres)		1	1		3
3 anos e meio (7 semestres)			1		1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 Competências Desenvolvidas

Para esta sessão, foi realizada uma mensuração quantitativa do questionário. Utilizou-se a escala Likert de 5 pontos, apresentado por Malhotra (2001), medindo o grau de concordância acerca das afirmações feitas. O ponto 1 na escala representa a afirmação “discordo totalmente”, o ponto 2 “discordo”, o ponto 3 “posicionamento incerto” representando uma neutralidade com a prerrogativa. O ponto 4 significa “concordo” e o 5 “concordo totalmente”. Os valores menores que 3 representarão as competências não desenvolvidas, valores igual a 3 será considerado um ponto neutro e os valores maiores que 3 representarão o desenvolvimento da competência estudada.

Para uma melhor análise utilizou-se medidas de dispersão para averiguar a dispersão dos resultados. O desvio padrão representa o erro de um conjunto de dados, quanto menor é o desvio padrão mais confiável será essa média aritmética apresentada. Para tal, também é necessário calcular a variância, que também indica o quão cada valor está se distanciando da média, sendo assim quanto menor ela for, mais os valores estão próximos da média. A mediana representa o valor central, se tratando de uma distribuição normal, ela tende a aproximar-se a média, como visto na tabela a seguir.

TABELA 7: PERGUNTAS - COMPETÊNCIAS NA ATLÉTICA

Competência	Perguntas realizadas vinculadas às competências	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Análise	Desenvolveu características analíticas e críticas para a resolução de problemas/oportunidades.	4,35	4	1,00	0,93
	Desenvolveu características que auxiliam na tomada de decisão.				
	Os conhecimentos aprendidos em sala de aula ajudaram você a desenvolver-se na Atlética.				
Compartilhar conhecimento	Desenvolveu-se com os conhecimentos compartilhados entre gestões.	4,02	4	0,86	0,74
	Os conhecimentos são compartilhados de uma gestão para outra.				
	Você considera que sua passagem pela atlética está lhe gerando mais conhecimentos técnicos (metodologias, processos, etc).				
	Você desenvolveu a capacidade de compartilhar conhecimentos?				
Comprometimento	Você se tornou mais presente e atuante diante das obrigações que assume nas organizações por onde passa em função de sua experiência na Atlética.	4,26	4	0,83	0,69
Comunicação	Desenvolveu a capacidade de se comunicar de maneira mais clara e objetiva.	4,18	4	0,91	0,83
	Você melhorou sua oratória por conta de sua passagem pela Atlética.				
Criatividade	Você considera que hoje é uma pessoa mais criativa, por conta de suas experiências na Atlética.	4,35	4	0,74	0,55
	Você se sentiu motivado a modificar antigos costumes e/ou trazer novas metodologias e processos, adaptando a instituição.				
Ética	Houve o desenvolvimento pessoal de uma postura mais ética e moral.	4,03	4	1,01	1,02
Iniciativa	Você desenvolveu confiança e consegue tomar mais iniciativas.	4,19	4	0,84	0,7
	Você foi estimulado a mobilizar-se para solucionar um problema quando metas				

	não eram atingidas.				
	Você passou a agir de forma antecipada com intuito de resolver situações e problemas futuros.				
Liderança	Hoje, você se sente muito mais preparado para dar feedbacks que no início.				
	Você desenvolveu a capacidade de mobilizar e influenciar pessoas dentro da Atlética.	4,28	4	0,82	0,67
	Você desenvolveu o hábito de dar feedbacks.				
Negociação	Sua habilidade de negociação foi desenvolvida dentro da Atlética.				
	Você passou a ter mais facilidade em negociar com stakeholders, considerando-se apto para tal tarefa.	3,60	4	1,12	1,25
Orientação para resultados	Desenvolveu o foco no alcance de metas e resultados.				
	Você se cobra muito mais por metas não atingidas.	4,01	4	0,90	0,80
Relacionamento	Desenvolveu a habilidade em lidar (relacionar-se) com pessoas.				
	Desenvolveu a sua rede de contato (networking) com pessoas de fora e dentro da Atlética.				
	Você consegue cativar pessoas mais facilmente, por conta do aprendizado que teve na Atlética.	4,33	5	0,85	0,72
	Você desenvolveu a compreensão emocional de pessoas, conseguindo com maior facilidade se colocar no lugar destas a fim de entender seu pensamento/modo de agir.				
Trabalho em equipe	A Atlética como instituição, promove e incentiva o trabalho em equipe.				
	Você desenvolveu o trabalho em equipe, trabalhando melhor em grupos agora do que quando entrou na Atlética.	4,53	5	0,71	0,51
Visão sistêmica	Desenvolveu conhecimentos que promovem o pensamento de estratégias a curto, médio e longo prazo.	4,27	4	0,73	0,54

	<p>Você desenvolveu sua capacidade de visão sistêmica (pensar em como a atividade desenvolvida por você influencia a organização como um todo e vice-versa).</p>	
--	--	--

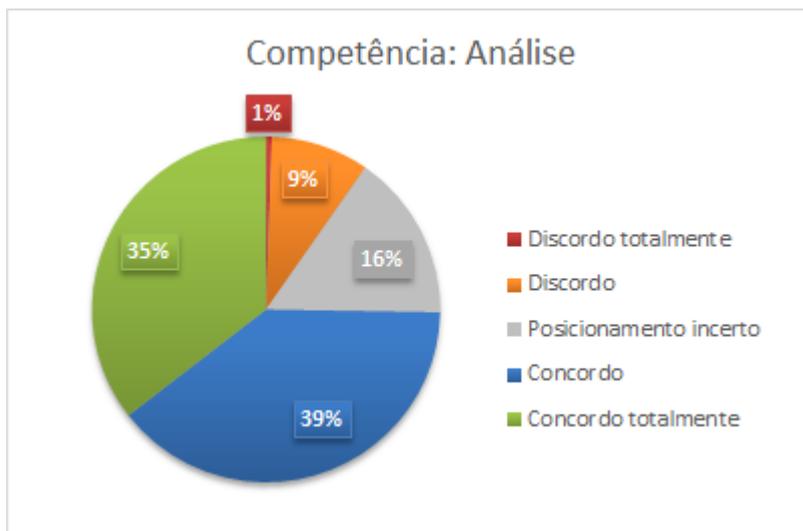
Fonte: Elaborado pelos autores

Pela análise da tabela anterior, verifica-se que as medidas dispersivas comprovam a simetria da média, exemplificada em cada competência. A seguir será abordado cada uma dessas competências apresentadas na tabela anterior, trazendo um compilado de informações, com o objetivo de demonstrar o quanto elas estão presentes para os seus integrantes, na perspectiva deles, de acordo com a escala Likert. Serão apresentados gráficos com as respostas totais (em porcentagem) de cada grau na escala, bem como uma tabela comparativa relacionando as respostas com cada cargo. Por fim, serão apresentadas as atividades que proporcionam o desenvolvimento de tais competências dentro da Atlética ADM UFSC, caso exista.

#### 4.2.2.1 Competência: Análise

De acordo com os participantes do questionário, com relação à competência de análise, definida por Cardoso (2009) como a capacidade do indivíduo de tomar decisões embasadas criticamente. Praticamente a grande maioria (~75%) declarou respostas entre “concordo” (4) e “concordo totalmente” (5). Com isso, pode ser considerado que na Atlética ADM UFSC a capacidade analítica dos seus integrantes é promovida. Essa capacidade analítica descrita por Cardoso (2009) é importante para auxiliar nas tomadas de decisões.

GRÁFICO 1: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ANÁLISE



Fonte: Dados da pesquisa

É interessante observar essa competência com relação ao cargo mais alto alcançado pelos participantes do questionário. Quando se observa a nota média dessa competência por cargo, é identificada uma crescente até o cargo de vice-presidência conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 8: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ANÁLISE

Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,94
Assessoria	3,96
Diretoria	3,95
Vice-Presidência	4,33
Presidência	4,22

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.2 Competência: Compartilhar conhecimento

Sobre a segunda competência elencada, observa-se um número bastante significativo de forma positiva, ainda maior que a primeira competência, chegando próxima dos 90% de concordância total dos participantes quanto ao desenvolvimento do compartilhamento de informações. Com isso, é verificada uma forte evidência de que existe a promoção dessa competência dentro da atlética, segundo a amostra da pesquisa, onde, dos 21% dos respondentes que classificaram entre 1 e 3 da escala Likert, somente 7% discorda de alguma

forma com o desenvolvimento dessa competência. Essa é uma importante etapa para o desenvolvimento organizacional uma vez que, se dá pela difusão de informação (SANT'ANNA, 2008).

GRÁFICO 2: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMPARTILHAR CONHECIMENTO



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à relação entre a média das notas de cada cargo na atlética, nota-se uma diferença que varia em quase 11% entre o cargo de trainee (média: 3,88) e vice-presidência (média: 4,42) na escala utilizada para essa competência. Os demais cargos variam muito pouco (de forma positiva, em torno da nota 4), um comparado ao outro, não cabendo grande destaque na análise.

TABELA 9: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMPARTILHAR CONHECIMENTO

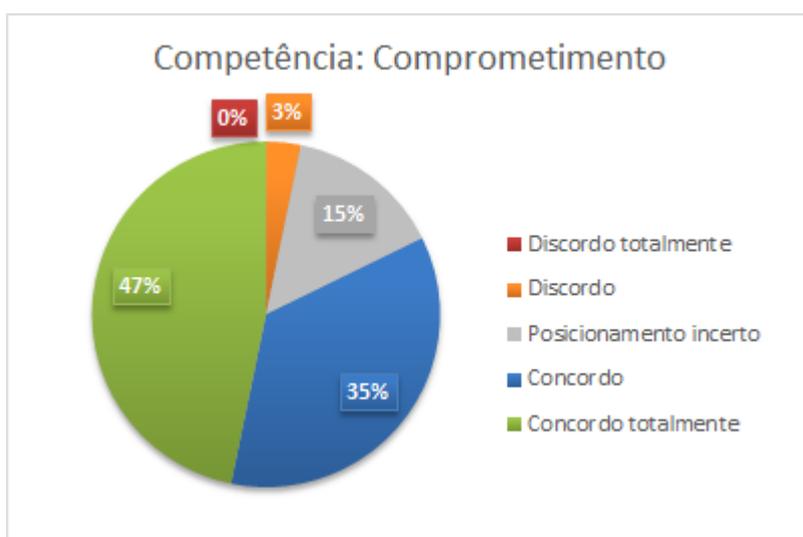
Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,88
Assessoria	4,00
Diretoria	3,96
Vice-Presidência	4,42
Presidência	4,17

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.3 Competência: Comprometimento

O comprometimento dos integrantes e ex-integrantes da instituição foi avaliado de forma muito positiva também, onde apenas 3% (2 pessoas) não acreditam que essa competência tenha sido promovida e 15% (9 pessoas) não sabem dizer se ela foi promovida durante o tempo em que cada um atuou/atua na AAAADMUFSC. Ou seja, 51 pessoas da pesquisa acreditam que o comprometimento tenha sido promovido dentro da atlética. Como comprometimento pode ser definido como assumir e manter compromissos (CARDOSO, 2009), talvez as respostas negativas estejam ligadas há uma desmotivação dos participantes.

GRÁFICO 3: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMPROMETIMENTO



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os cargos da atlética, nota-se uma situação curiosa: a média das notas dos respondentes que alcançaram o cargo mais alto de vice-presidente (média: 5 - máximo possível) com relação ao desenvolvimento da instituição com respeito ao comprometimento foi 16,6% maior que a percepção das pessoas que alcançaram o cargo de presidência (média: 4,17). Outro ponto curioso aqui é que a média mais alta, depois dos vice-presidentes, foram dos trainees.

TABELA 10: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMPROMETIMENTO

Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	4,33
Assessoria	4,24
Diretoria	4,14

Vice-Presidência	5,00
Presidência	4,17

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.4 Competência: Comunicação

Nesta competência percebe-se um número maior que os anteriores com relação a quanto os respondentes discordam do desenvolvimento dela (em torno de 7%). No entanto, a competência ainda possui uma concordância de 51 pessoas das 62 possíveis. Tendo como base isso, os respondentes acreditam o desenvolvimento da competência na atlética.

GRÁFICO 4: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - COMUNICAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa

Aqui, pode ser percebida uma crescente até o cargo de vice-presidência quanto a promoção dessa competência pelos respondentes. Faz sentido, tomando como partida que o trainee começa na atlética sem nenhuma experiência e não desenvolve isso num primeiro momento, mas é tentado a desenvolver a comunicação segundo as atividades descritas com o passar dos semestres como pré-requisito para desenvolvimento de diversas atividades como assessor, diretor, etc. Também é percebido aqui o fato curioso de que os vice-presidentes avaliam melhor o desenvolvimento dessa competência do que os presidentes.

TABELA 11: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - COMUNICAÇÃO

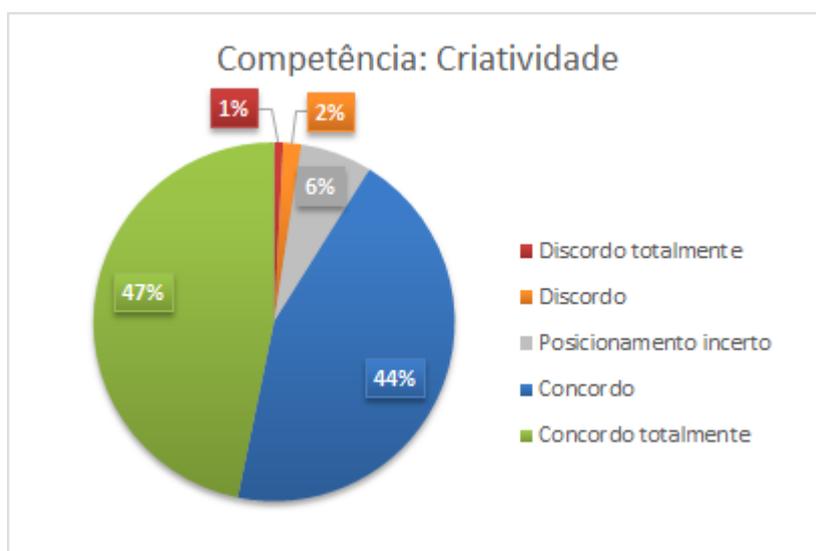
Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,83
Assessoria	4,08
Diretoria	4,25
Vice-Presidência	4,83
Presidência	4,58

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.5 Competência: Criatividade

Aqui, faz-se alusão a inovação (SANT'ANNA, 2008). Quanto à criatividade, tem-se uma das maiores concordâncias de promoção do desenvolvimento pelos participantes do questionário, 91% ou seja, 56 dos 62 respondentes concordam de alguma forma com a promoção dela. Assim como as demais competências observadas, os respondentes acreditam que a criatividade é estimulada e desenvolvida dentro da Atlética ADM UFSC.

GRÁFICO 5: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - CRIATIVIDADE



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os diretores e assessores, percebe-se a mesma média de notas atribuídas a essa competência. Para os trainees, a média é um pouco mais baixa (4), mas ainda considerada

positiva pela escala de Likert. A presidência e vice-presidência acreditam que há uma grande promoção dessa competência, segundo suas médias de notas (4,67 e 4,83, respectivamente).

TABELA 12: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - CRIATIVIDADE

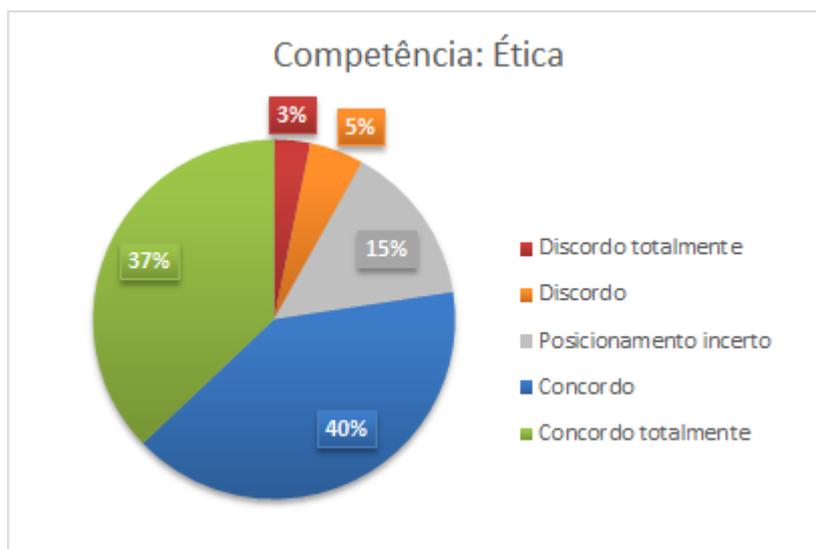
<b>Cargo mais alto na atlética</b>	<b>Nota média</b>
Trainee	4,00
Assessoria	4,32
Diretoria	4,32
Vice-Presidência	4,83
Presidência	4,67

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.6 Competência: Ética

A competência que se refere ao desenvolvimento da ética pela instituição Atlética ADM UFSC nota-se um valor de discordância um pouco maior. 2 pessoas (3%) discordam totalmente que há desenvolvimento dessa competência pela organização e 3 (5%) não concordam com a afirmação. Observa-se ainda que 9 pessoas não tenha um posicionamento claro sobre esse desenvolvimento, no entanto existem 77% dos respondentes que acreditam desenvolver de alguma forma tal competência. Entende-se como ética para este contexto, um comportamento visando legalidade e elevados padrões de moral, valores e respeito (ODERICH, 2001).

GRÁFICO 6: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ÉTICA



Fonte: Dados da pesquisa

Os assessores, nesta análise, apresentam uma média menor que todos os outros cargos quanto ao desenvolvimento dessa competência. Assim, por se tratar do cargo que compõe o maior número de respondentes, acaba trazendo a média para um número muito próximo de 4, que seria o mínimo para ser considerado positivo segundo os autores deste trabalho. Cabe também destaque para as médias dos presidentes e vice-presidentes (4,67 para ambos), que chegou próxima da média máxima.

TABELA 13: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ÉTICA

Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	4,00
Assessoria	3,82
Diretoria	4,14
Vice-Presidência	4,67
Presidência	4,67

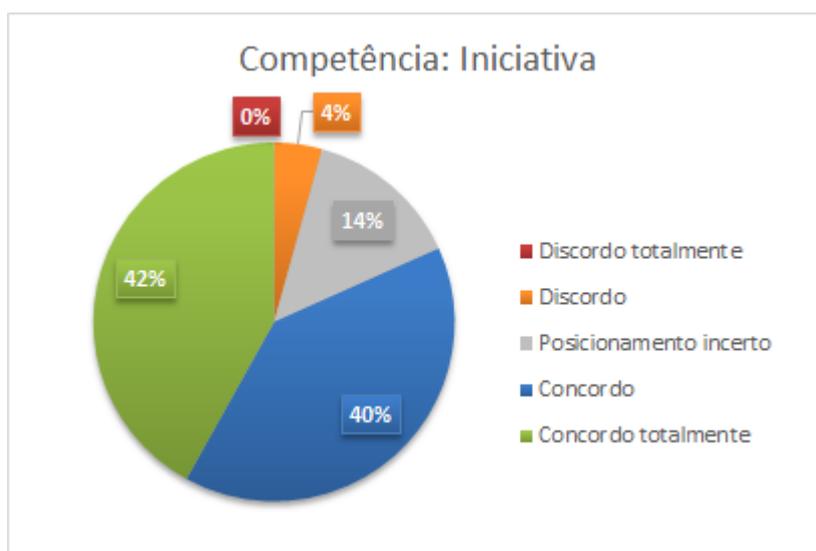
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.7 Competência: Iniciativa

Com relação à competência de iniciativa ou proatividade, uma característica de tomar a iniciação de algo por conta própria (SANT'ANNA, 2008), pode ser considerado, segundo as

repostas dos participantes, que ela é desenvolvida (40 % das pessoas concordam e 42% concordam totalmente, totalizando 82% - 51 pessoas). Segundo Godoy (2015), iniciativa é considerada competência técnico-profissional, caracterizando não só como um importante atributo pessoal, mas também dentro das organizações. O dado obtido demonstra a importância da atividade extracurricular no fomento ao preparo dos alunos ao mercado de trabalho.

GRÁFICO 7: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - INICIATIVA



Fonte: Dados da pesquisa

Na competência de iniciativa, os cargos apresentam uma média muito semelhante, não cabendo grande destaque a nenhuma, segundo a percepção dos autores. Contudo, ela é considerada de forma breve, positiva. Assim como a competência anterior.

TABELA 14: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - INICIATIVA

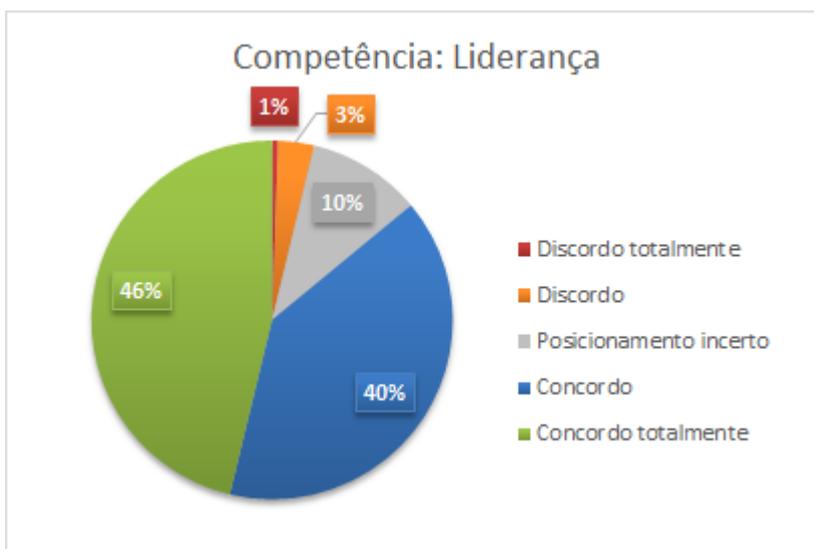
Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	4,06
Assessoria	4,17
Diretoria	4,21
Vice-Presidência	4,22
Presidência	4,39

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.8 Competência: Liderança

Liderança foi uma das principais análises feitas, sendo ela presente em todos os estudos apresentados no capítulo 2. Dentro da amostra, 46 % afirmam concordar totalmente com a evolução desta característica ao longo da passagem pela instituição analisada. Outros 40% concordam, gerando assim um aglomerado de 86% dos pesquisados marcando grau de concordância positivo. O número de incertos corresponde a 10% e somado as discordâncias, geram um total de 14%.

GRÁFICO 8: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - LIDERANÇA



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando separado por cargo, é nítida a evolução desta competência aos níveis hierárquicos, em que exigem mais poder de liderança e detêm mais “subordinados” abaixo. A média de presidentes e vice-presidentes fica muito próxima do ponto ótimo (5 pontos) o que demonstram o quão importante é esta prática dentro da instituição. Mobilizar e influenciar pessoas são atos importantes que definem essa competência, concomitantemente com a importância de dar bons feedbacks (GODOY, 2005; ROBBINS & JUDGE, 2014).

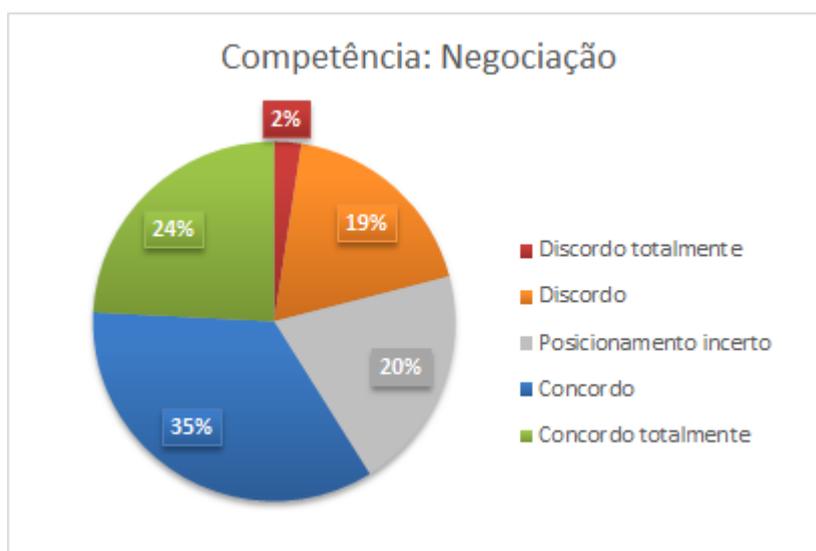
TABELA 15: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - LIDERANÇA

Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,72
Assessoria	4,14
Diretoria	4,48
Vice-Presidência	5,00

#### 4.2.2.9 Competência: Negociação

No âmbito da negociação, obteve-se o pior resultado entre as competências analisadas. Apesar do Inciso do MEC, conter a necessidade do desenvolvimento dessa característica no curso de administração, a Atlética não é fomentadora de tal prática, conforme pesquisado. 41% dos entrevistados assinalaram negativamente ou incerteza em relação às afirmações feitas. Apesar dos 59% assinalando grau de concordância positiva, pela apresentação da Atlética como organização, fica nítida que essa competência é muito mais atribuída a negociação de caráter pessoal, em detrimento ao profissional, não há práticas dos cargos que necessitam inteiramente deste atributo, não desenvolvendo a capacidade de negociação (SOUZA, ZAMBALDE, 2015), e por isso é esperado tal grau de incerteza em relação ao seu desenvolvimento.

GRÁFICO 9: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - NEGOCIAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa

Um fato importante de destacar é a crescente média, quando as afirmações são relacionadas com o cargo. Quanto maior o cargo do indivíduo, mais há o desenvolvimento desta competência. Isso denota ao fato das relações com os stakeholders ficarem mais aos níveis hierárquicos mais elevados.

TABELA 16: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - NEGOCIAÇÃO

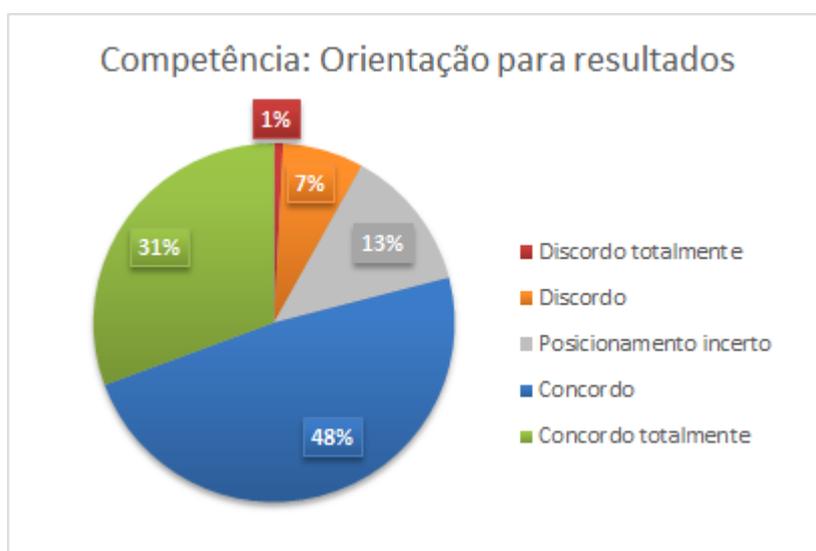
Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,17
Assessoria	3,52
Diretoria	3,68
Vice-Presidência	4,00
Presidência	4,08

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.10 Competência: Orientação para resultados

Dentro da esfera de orientação para resultados a pesquisa indicou uma parcela considerável de respondentes que não consideram o desenvolvimento deste item. Somando as às respostas incertas e negativas, tem-se 21% dos participantes. Talvez, ficam um pouco confuso as metas da instituição, quanto aos seus participantes, uma vez que os principais eventos da organização são de cunho esportivo. Em contrapartida, 48% assinalaram que concordam e 31% concordam totalmente, mostrando uma dualidade neste atributo.

GRÁFICO 10: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS



Fonte: Dados da pesquisa

Nas questões da divisão dos cargos, os resultados obtidos não de certo modo parelhos e não permite uma análise mais detalhada, outras formas de pesquisa devem ser feitas para que possam ser tiradas correlações mais indicativas.

TABELA 17: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

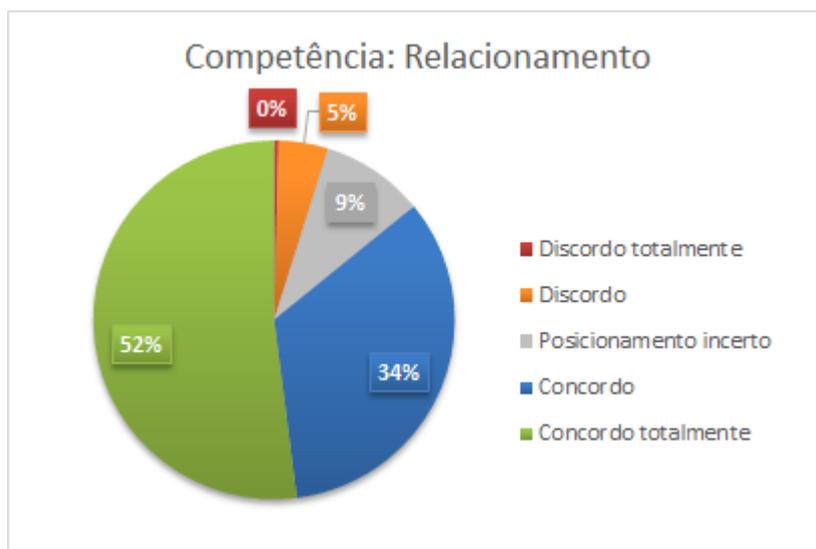
<b>Cargo mais alto na atlética</b>	<b>Nota média</b>
Trainee	4,00
Assessoria	4,09
Diretoria	3,86
Vice-Presidência	4,00
Presidência	3,92

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.11 Competência: Relacionamento

Mais da metade dos entrevistados concordam totalmente com as afirmações feitas para o atributo relacionamento. 52% deles mostram o quanto esta competência é aprimorada dentro da instituição. Outros 34% fazem a concordância na escala 4 de Likert. Neste quesito, nenhum participante assinalou discorda totalmente das afirmações e apenas 5% discordam. Conforme Godoy (2005), as competências sociais são de suma importância ao indivíduo. Na Atlética, esta característica é promovida desde o começo, com ações de integração para os novos membros.

GRÁFICO 11: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - RELACIONAMENTO



Fonte: Dados da pesquisa

Como análise anterior, as piores notas foram atribuídas aos cargos de trainees, que são compostos em sua maioria por calouros do curso. Isso pode explicar a diferença no quesito desta competência, uma vez que possuem pouco tempo dentro da instituição, apesar das ações integrativas. Destaque positivo para os cargos de presidente, e vice, onde foram atribuídas as maiores notas.

TABELA 18: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - RELACIONAMENTO

Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	3,88
Assessoria	4,34
Diretoria	4,27
Vice-Presidência	4,67
Presidência	4,67

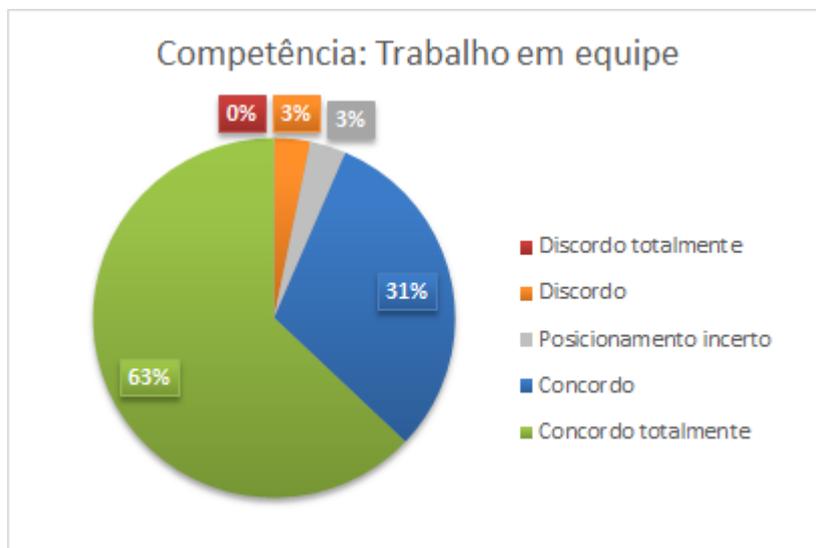
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.12 Competência: Trabalho em equipe

Bracht (1997), afirma que o esporte é uma grande ferramenta educacional. O trabalho em equipe é constantemente requisitado e seu desenvolvimento requisitado. A pesquisa desta competência dentro da Atlética mostrou exatamente isso. Foi a melhor avaliação dentro das competências pesquisadas e mesmo quem acaba de adentrar na instituição, percebe o fomento

deste item. A comprovação está nas respostas positivas em relação às afirmações desta categoria, 94% consideraram o seu desenvolvimento. Muito desse mérito está no esporte em si e não apenas nas responsabilidades de cada cargo, como o autor define: o esporte educa.

GRÁFICO 12: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - TRABALHO EM EQUIPE



Fonte: Dados da pesquisa

A mesma distribuição positiva é notada quando correlacionada com cada cargo. Todas as notas são altas se comparadas com as outras competências analisadas. O destaque fica para a nota da vice-presidência, porém estudando a instituição não fica claro o porquê desta nota, ou seja, qual atividade feita por estes membros se diferencia no desenvolvimento da característica analisada.

TABELA 19: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - TRABALHO EM EQUIPE

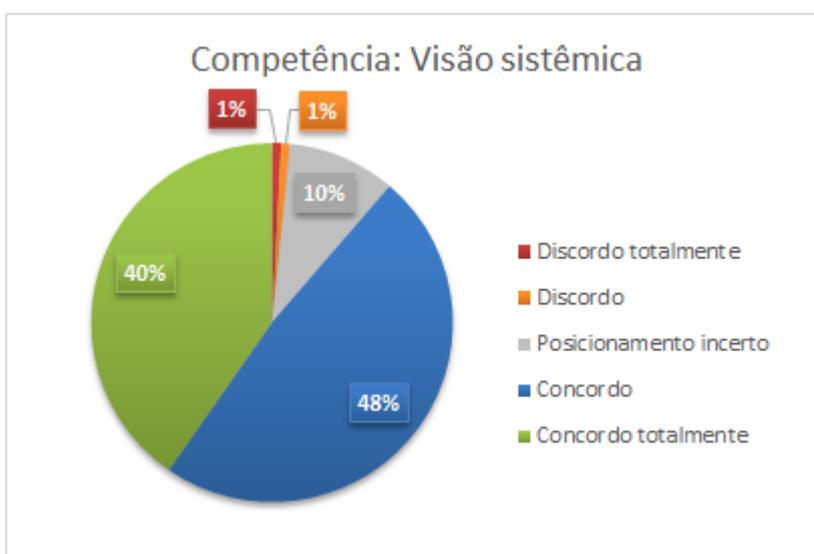
Cargo mais alto na atlética	Nota média
Trainee	4,50
Assessoria	4,47
Diretoria	4,50
Vice-Presidência	5,00
Presidência	4,75

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2.13 Competência: Visão sistêmica

Para esta competência foi observado que 40% dos pesquisados assinalaram que “concordam totalmente” com as afirmações que foram apresentadas para este item. Outra grande parcela, 48%, assinalaram que “concordam” que a Atlética proporcionou o desenvolvimento do mesmo. Somando as duas alternativas, 84% dos respondentes assinalaram positivamente às perguntas feitas. Como Zarifian (2001) descreve os ambientes organizacionais como mutáveis esta competência é totalmente alinhada com o dinamismo do mercado de trabalho e auxilia na visão de todo. Os participantes pesquisados então desenvolvem essa característica em sua passagem pela Atlética. Do outro lado, apenas 12% consideram essa competência não desenvolvida (soma das escalas 1 a 3 de Likert).

GRÁFICO 13: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA - VISÃO SISTÊMICA



Fonte: Dados da pesquisa

Quando correlacionado o grau de concordância com o cargo da Atlética, percebe-se uma clara distinção do desenvolvimento dessa competência no grau da Presidência. Com a média de 4,58 esta foi a maior nota dada de todos os pesquisados, demonstrando a forte correlação entre as atividades desempenhadas pelo presidente e a necessidade da visão sistêmica para papel. Fica claro também observar que para chegar nesse cargo é necessário um tempo de no mínimo 2 anos e 5 meses de Atlética (5 semestres), o que mostra que exercer tal função demanda muita sinergia e tempo de “casa”. Segundo Boterf (1997, p. 267), competência é “assumir responsabilidades”, exercer as funções frente às complexidades da

organização, identificando assim o importante papel do desenvolvimento da visão sistêmica para os cargos de maior responsabilidade na organização Atlética.

TABELA 20: CORRELAÇÃO CARGO X NOTA MÉDIA - VISÃO SISTÊMICA

<b>COMPETÊNCIA: VISÃO SISTÊMICA</b>	
<b>Cargo mais alto na atlética</b>	<b>Nota média</b>
Trainee	4,25
Assessoria	4,23
Diretoria	4,25
Vice-Presidência	4,17
Presidência	4,58

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3 CORRELAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS COM O PERFIL

Nesta seção serão compartilhadas informações do questionário realizado correlacionando variáveis de perfil com a média das notas (segundo a escala Likert) sobre cada uma das treze competências pesquisadas.

Sobre a primeira variável de perfil é apresentado um resumo dos quadros descritos na seção anterior, onde foram detalhadas as competências com o que diz respeito aos cargos da instituição:

TABELA 21: RESUMO CARGO X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS

<b>Competência</b>	<b>Cargos</b>				
	<b>Trainee</b>	<b>Assessoria</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Vice-Presidência</b>	<b>Presidência</b>
Análise	3,94	3,96	3,95	4,33	4,22
Compartilhar conhecimento	3,88	4,00	3,96	4,42	4,17
Comprometimento	4,33	4,24	4,14	5,00	4,17
Comunicação	3,83	4,08	4,25	4,83	4,58
Criatividade	4,00	4,32	4,32	4,83	4,67
Ética	4,00	3,82	4,14	4,67	4,67
Iniciativa	4,06	4,17	4,21	4,22	4,39
Liderança	3,72	4,14	4,48	5,00	4,78
Negociação	3,17	3,52	3,68	4,00	4,08

Orientação para resultados	4,00	4,09	3,86	4,00	3,92
Relacionamento	3,88	4,34	4,27	4,67	4,67
Trabalho em equipe	4,50	4,47	4,50	5,00	4,75
Visão sistêmica	4,25	4,23	4,25	4,17	4,58

Fonte: Dados da pesquisa

Dando sequência ao perfil, com relação à primeira pergunta do questionário principal, apresenta-se o gênero, podendo ser variado entre masculino e feminino. Dentre essas classificações foi percebida, assim como na etapa que aborda somente o perfil dos participantes, uma homogeneidade nas respostas, onde a maior diferença entre as médias de homens e mulheres variou 0,2 pontos na média, o que representa cerca de 4% na escala Likert, de uma nota para outra. Nos dois casos que apresentaram essa variação citada, a média dos participantes que se identificaram como gênero feminino foi maiores que o masculino. As duas competências que entram nesses casos são as de Liderança e Comunicação.

TABELA 22: GÊNERO X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS

Competência	Gênero	
	Masculino	Feminino
Análise	4,47	4,59
Compartilhar conhecimento	4,06	3,98
Comprometimento	4,17	4,33
Comunicação	4,03	4,30
Criatividade	4,31	4,38
Ética	3,93	4,12
Iniciativa	4,18	4,20
Liderança	4,17	4,37
Negociação	3,50	3,68
Orientação para resultados	4,07	3,96
Relacionamento	4,31	4,34
Trabalho em equipe	4,47	4,59
Visão sistêmica	4,26	4,27

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à faixa etária dos respondentes, têm-se em quatro diferentes faixas: até 18 anos (primeira faixa); entre 19 e 21 anos (segunda faixa); entre 22 e 24 anos e (terceira faixas); 25 anos ou mais (quarta faixa). Dentre essas, foi percebido algumas diferenças nas

médias mais significativas. A primeira diferença refere-se ao compartilhamento de conhecimentos, onde as pessoas participantes que disseram participar da segunda faixa apresentaram uma média em torno de 9% maior que as demais faixas. Outro fato curioso com relação às faixas é com a queda da média sobre como os participantes enxergam o desenvolvimento do comprometimento. Dentre as duas primeiras faixas a nota é praticamente a mesma e se encaixa como uma nota perto da considerada ótima para a escala Likert. Entre as faixas entre 22 e 24 anos nota-se um decréscimo na nota e, por fim, entre os participantes com mais de 24 anos percebe-se a menor nota e única abaixo de 4 (3,50), que pode ser apresentada como uma nota mediana ou ruim de acordo com a escala utilizada. Observa-se um delta de 1 ponto na escala Likert, que representa cerca de 20% de diferença entre a maior e menor nota, mostrando uma discrepância sobre o comprometimento.

Sobre a competência de criatividade, percebe-se maior nota entre as faixas etárias do meio, e menor nos extremos, o que pode ser interpretado com um pico de desenvolvimento nessas faixas etárias (primeira e segunda). Com relação a ética, tem-se uma percepção bastante semelhante à criatividade, com os extremos consideravelmente com médias inferiores às faixas intermediárias. A iniciativa, por sua vez, mostra um decréscimo significativo entre as faixas de até 18 anos a 25 anos ou mais, onde as notas variam de 4,33 (segunda faixa) a 3,88 (quarta faixa).

Sobre o desenvolvimento da competência de liderança é percebido uma crescente, com o passar dos anos na faixa etária (tendo uma diferença pequena no que diz respeito à terceira para a segunda, que decresce), o que pode ser relacionado também com o *know-how* que pessoas com maior idade apresentam e lidam com as situações. A diferença de percepção de desenvolvimento entre essas faixas etárias varia em 10%.

Na orientação para resultados é percebido um curioso decréscimo contínuo, com da primeira para a quarta faixa etária. Por fim, a respeito do relacionamento, os participantes pertencentes às faixas que variam entre 19 e 24 anos apresentam uma nota bastante semelhante e também é onde foram obtidas as maiores notas (4,40). Segue abaixo a tabela que mostra detalhadamente as competências e as respectivas faixas etárias descritas anteriormente:

TABELA 23: FAIXA ETÁRIA X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS

Competência	Faixa Etária			
	Até 18 anos	Entre 19 e 21 anos	Entre 22 e 24 anos	25 anos ou mais

Análise	4,63	4,55	4,56	4,38
Compartilhar conhecimento	3,88	4,20	3,79	3,81
Comprometimento	4,50	4,49	4,12	3,50
Comunicação	4,25	4,18	4,24	4,00
Criatividade	4,25	4,41	4,41	4,00
Ética	3,50	4,15	4,00	3,88
Iniciativa	4,25	4,33	4,06	3,88
Liderança	3,92	4,32	4,26	4,33
Negociação	3,38	3,71	3,50	3,44
Orientação para resultados	4,25	4,14	3,82	3,75
Relacionamento	4,00	4,40	4,40	4,03
Trabalho em equipe	4,63	4,55	4,56	4,38
Visão sistêmica	4,50	4,29	4,27	4,06

Fonte: Dados da pesquisa

Agora, tratando-se da comparação entre membros e ex membros, que reflete a situação presente com relação à Atlética ADM UFSC, foram percebidas poucas diferenças nas médias das notas. Cabe destaque aqui para as maiores diferenças que foram encontradas na percepção dos participantes quanto ao desenvolvimento das competências de ética, negociação e orientação para resultados. Ética e negociação tiveram uma diferença que gira em torno de 0,4 pontos na média, representando cerca de 8%, em que os membros consideram ter um desenvolvimento maior que o ex-membros. A maior distinção de média das notas é percebida na negociação, onde os ex-membros avaliaram em média que o desenvolvimento dessa competência é de 3,36 (número baixo na escala Likert) e os membros atuais avaliaram em 3,92, apresentando uma diferença de quase 0,6 pontos na escala (12% se considerado o valor que esse número tem sobre ela).

TABELA 24: SITUAÇÃO NA ATLÉTICA X NOTA MÉDIAS DAS COMPETÊNCIAS

Competência	Situação na atlética	
	Membro	Ex-membro
Análise	4,65	4,44
Compartilhar conhecimento	4,18	3,90
Comprometimento	4,42	4,14
Comunicação	4,33	4,07
Criatividade	4,44	4,28
Ética	4,27	3,86

Iniciativa	4,36	4,07
Liderança	4,36	4,22
Negociação	3,92	3,36
Orientação para resultados	4,23	3,85
Relacionamento	4,41	4,26
Trabalho em equipe	4,65	4,44
Visão sistêmica	4,44	4,14

Fonte: Dados da pesquisa

No tratante da correlação por fase, as variações são explicadas pela baixa amostra colhida se separada desta maneira. Por exemplo, da 7ª fase, apenas teve-se apenas um respondente, o que inviabiliza uma análise mais detalhada e leva a possibilidade das divergências não serem representativas. Entretanto de maneira geral as competências são percebidas de maneira diferente, apesar da pouca diferença, entre cada turma. Algumas competências vale o destaque: liderança, orientação para resultados, comunicação e compartilhar conhecimento; essas representaram notas bem baixas com os alunos da 1ª fase que necessariamente está ocupando a posição de Trainee, fica interessante notar que a maturidade no curso pode influenciar o desenvolvimento de certas competências na Atlético. Dentre esse mesmo conjunto, os respondentes que estão na 10ª ou mais também deram obtiveram médias baixas se comparados às outras fases. Abaixo, os dados colhidos representados.

TABELA 25: FASE PREDONIMANTE X NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS

Competência	Fase predominante										Formado
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª OU +	
Análise	4,50	4,63	4,50	4,50	4,72	4,75	5,00	4,56	4,50	4,75	4,29
Compartilhar conhecimento	3,75	4,44	4,08	4,13	4,36	4,13	4,25	4,13	4,25	3,56	3,68
Comprometimento	4,40	4,50	4,22	4,50	4,56	4,50	5,00	4,63	3,50	4,00	3,93
Comunicação	3,60	4,25	4,33	4,50	4,28	3,00	5,00	4,38	4,63	3,63	4,18
Criatividade	3,90	4,25	4,56	4,50	4,50	4,25	4,50	4,56	4,75	4,25	4,07
Ética	3,80	4,75	4,33	4,00	3,78	3,00	4,00	4,13	4,50	4,00	3,86
Iniciativa	3,87	4,42	4,41	4,33	4,22	4,50	5,00	4,25	4,25	4,17	3,93
Liderança	3,60	4,33	4,44	4,67	4,26	4,33	5,00	4,38	4,25	4,33	4,24
Negociação	2,80	3,63	4,11	4,50	4,17	3,25	3,50	3,06	4,63	2,88	3,32
Orientação para resultados	3,80	4,25	4,39	3,75	4,06	4,50	5,00	3,94	4,50	3,63	3,64

Relacionamento	3,75	4,44	4,44	4,63	4,39	4,75	4,50	4,41	4,50	4,25	4,20
Trabalho em equipe	4,50	4,63	4,50	4,50	4,72	4,75	5,00	4,56	4,50	4,75	4,29
Visão sistêmica	4,10	4,50	4,28	4,50	4,56	4,25	4,50	4,13	4,50	4,25	4,04

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo principal a identificação de possíveis competências que a Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina proporciona para o desenvolvimento dos estudantes de graduação deste curso que participam como integrantes dessa organização. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas coleta de documentos, entrevistas e um questionário.

Para auxiliar no atingimento do objetivo principal, foram atribuídos quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi a identificação do perfil das pessoas que já fizeram parte da Atlética ADM UFSC. Com base no questionário realizado foi descoberto um público bastante homogêneo quanto ao gênero dos participantes da atlética. Foram coletadas informações de alunos que vão desde a primeira fase da graduação, até além da 9ª fase (onde se encaixam os alunos que não se formaram no período previsto de quatro anos e meio (nove semestres) e os formados. No que diz respeito às faixas etárias, a grande parte dos participantes desse questionário que são membros atuais, faz parte da faixa etária entre 19 e 21 anos. Agora, com relação ao tempo de permanência como membro da instituição, foi constatada uma média de permanência de um ano e nove meses (21 meses) dentre os pesquisados. Dentre os cargos que a atlética designa para sua gestão e estão previstas no seu organograma, foram obtidas respostas de todos os possíveis cargos. Também foi apresentado que, a maior parte da atlética concentra-se como assessor seguido dos diretores, vice-presidente e presidente, respectivamente. Isso se dá devido a limitação de membros em cada cargo, a partir da diretoria.

Foi possível apresentar as atividades que a Atlética ADM UFSC desempenha, de maneira geral, em cada cargo e vinculá-las às competências por conta das entrevistas realizadas (o que diz respeito ao segundo objetivo específico). Os entrevistados identificaram que as competências dos cargos variam, vindo ao encontro do que é descrito por Zarifian (2001) onde o ambiente é imprevisível, e aumentam em quantidade, desde os cargos da base até os cargos mais altos, como a presidência, por exemplo. Algumas competências que foram observadas na análise com notas medianas, se justificam pelo fato de não apresentarem tantas atividades que solicitem tais competências.

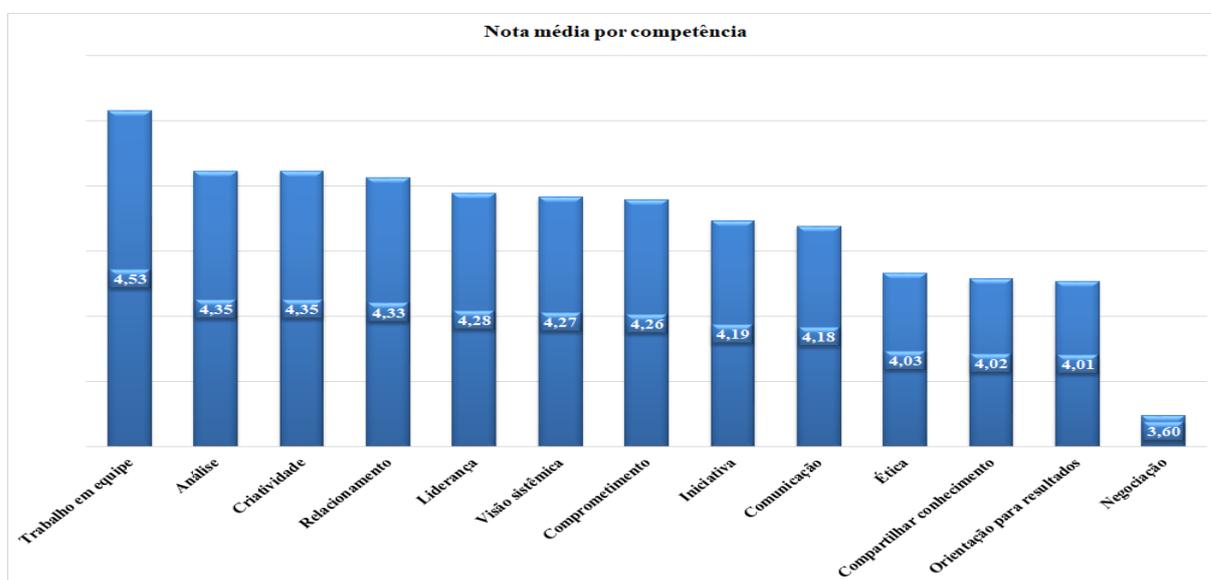
Para cumprir o terceiro objetivo específico deste trabalho, foi apresentada a resolução do MEC, contendo 8 incisos elencando um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas no curso de administração para preparar o futuro profissional ao mercado de trabalho. Pelo retrato da realidade da Atlética, alguns incisos foram descartados por não se

adequarem a realidade da instituição, são eles: III, IV, VIII. Em contrapartida, os demais foram úteis em nosso trabalho ao ponto de constatarmos, de acordo com as respostas dos pesquisados, que a Atlética da Administração da UFSC, atende ao propósito das atividades extracurriculares e corrobora para que tais competências sejam elevadas ao longo da trajetória acadêmica do indivíduo.

Por fim, o quarto (e último) objetivo específico procura relacionar as competências elencadas pelos autores deste trabalho com os cargos da instituição. McClelland (1973) afirma que existem comportamentos que geram um melhor desempenho, sendo que um conjunto de competências deve ser atribuído a bons profissionais. Então, constatou-se que, de modo geral, os respondentes percebem o desenvolvimento das competências elencadas de uma forma bastante semelhante, mesmo em cargos diferentes, com exceção de algumas competências onde, pode-se concluir que dependendo do cargo determinada competência desenvolve mais em um cargo do que em outros, como a negociação, por exemplo, onde a presidência (que compõe o cargo mais alto da instituição) apresentou uma média considerada positiva na escala Likert e os cargos abaixo da diretoria apresentaram uma nota média baixa.

De acordo com a escala Likert, chegou-se à conclusão de que dentre as treze competências pesquisadas, a que foi considerada pelos respondentes como a que tem maior desenvolvimento é o trabalho em equipe e a que menos é percebido o desenvolvimento é a negociação, conforme mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 14: NOTA MÉDIA DAS COMPETÊNCIAS PELA ESCALA LIKERT EM ORDEM DECRESCENTE

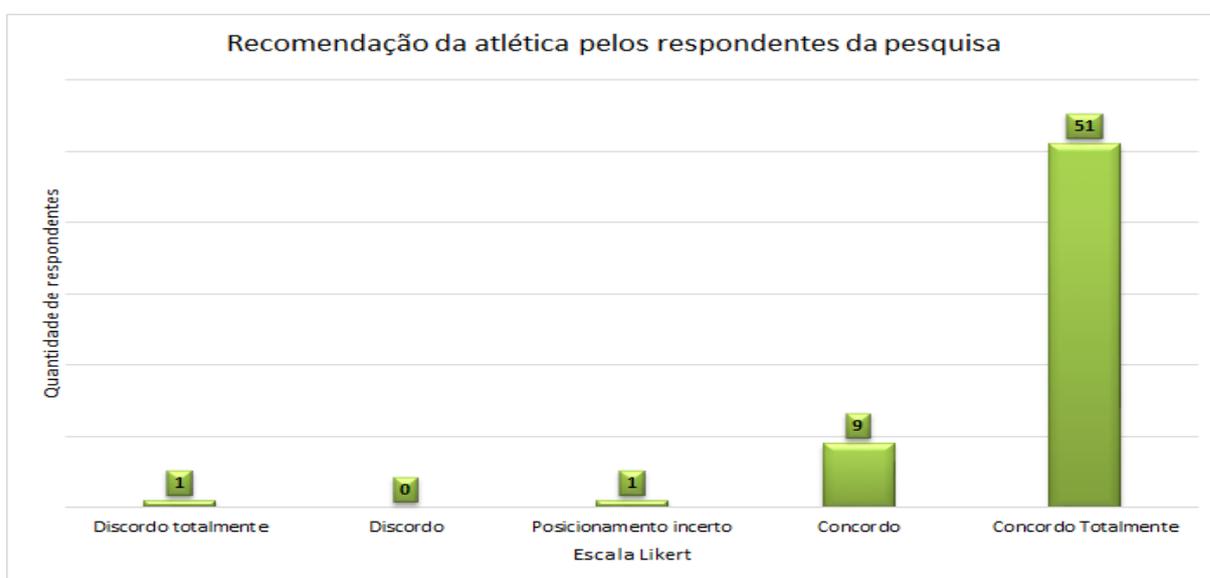


Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, observa-se que todos os objetivos específicos puderam ser alcançados e com base no que foi visto, segundo os entrevistados e os participantes do questionário, pode-se chegar à conclusão de que a participação na Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina é uma importante atividade para o desenvolvimento de competências aos estudantes de graduação do curso de Administração da UFSC. Como cita a resolução nº4 do MEC (2005, pg.3) “as atividades complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno”.

Ao fim do questionário, foi perguntando aos 62 respondentes o quanto eles indicariam o ingresso nesta atividade extracurricular. Foram 51 (82,25%) pessoas que deram nota cinco, concordando totalmente sobre que os alunos do curso de graduação em administração devem participar da Atlética, recomendando sua participação.

GRÁFICO 15: NÍVEL DE RECOMENDAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa

Como recomendação para futuros trabalhos sobre o tema, os autores sugerem a identificação de como essas competências são desenvolvidas, bem como a busca e análise de outras competências que englobam uma gama maior. Uma análise com maior nível de profundidade com relação aos tipos de competência, também é de grande valia, uma vez que não foram abordados por este estudo. Por último, recomendamos que essas competências sejam relacionadas com relação ao fator tempo, estudando elas ao longo dos anos da Atlética.

## REFERÊNCIAS

- BRACHT, Valter. **Educação Física e Aprendizagem Social**. 2º Ed. Porto Alegre: Magister. 1997.
- BRANCHER, Leonardo. **Atlética de Administração da UFSC chega ao bicampeonato no Universipraia 2018**. Integraê, 2018. Disponível em: <<http://integrae.com.br/atletica-de-administracao-da-ufsc-chega-ao-bicampeonato-no-universipraia-2018/>>. Acesso em: 26 de abril de 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado**. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf) >. Acesso em: 25 de abril de 2019.
- BRITO, L.; LEONE, M. **Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012.
- CARDOSO, A. L. J. (2009). **Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, 2(2), 147-169.
- CASTRO, Cláudio. M. **O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate**. Rev. Adm. Empresas. vol.21 nº 3 São Paulo July/Sept. 1981.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DA COSTA, Lamartine. **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEE, 19/10/2006.
- DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. esp., p. 183- 196, 2001.

FRANÇOSO, Ricardo S.; ESTEVAM, Vinicius. 2014. **Análise do planejamento estratégico e implantação da ferramenta Balanced Scorecard em uma Associação Acadêmica de Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

GALLI, A. **Argentina: transformación curricular**. Educación Médica y Salud, v. 23, p. 344-53, 1989. Número 4.

GAUBERT, Carolina S.; DOS SANTOS, Sarah Y. 2013 **Análise da prática de gestão da Associação Atlética Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina a partir dos elementos das ações racionais instrumental e substantiva**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

GODOY, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & Silva, D. (2009, julho/agosto/setembro). **O desenvolvimento das competências de alunos formados do curso de Administração: Um estudo de modelagem de equações estruturais**. Revista de Administração – RAUSP, 44(3), 265-278.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

NASSIF, V. M. J., Amaral, D. J., & Prando, R. A. (2012). **A universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira.** *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(3), 597-597.

doi:10.13058/raep.2012.v13n3.90

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTA, Villela. Líder e o feedback. Disponível em:

<<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/lider-e-o-feedback/>>. Acesso em 01 de jun. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Censo da Educação Superior 2016. Disponível em:

<[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2016/notas sobre o censo da educação superior 2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf)>. Acesso em: 19 de set.2018.

MONTEIRO, 2018. **Qual a função de uma Associação Atlética Acadêmica?** Disponível em: <<http://integrae.com.br/qual-a-funcao-de-uma-associacao-atletica-academica>>. Acesso em: 1 de abr.2019.

OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes de et al. **A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: um estudo com empresas de base tecnológica.** *Revista Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p.192-212, dez. 2016.

O Economíadas Sul 2019 já tem data marcada! **Integraê**, 2018. Disponível em:

<<http://integrae.com.br/o-economiadas-sul-2019-ja-tem-data-marcada/>>. Acesso em: 26 de abril de 2019.

PATI, Camila. **8 atividades da faculdade que podem alavancar a carreira.** Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/carreira/8-atividades-da-faculdade-que-podem-alavancar-a-carreira/>>. Acesso em: 19 set. 2018.

PERES, Cristiane Martins, ANDRADE, A. S., e COLARES, Maria de Fátima Aveiro. **Currículo oculto nas atividades extracurriculares**. In CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO MÉDICA, XLII, Vitória, SC, 2004. CD-Room., 2004.

ROBBINS, P. Stephen; JUDGE, A, Timothy. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANT'ANNA, A. S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** RAE eletrônica, 2008.

SILVA, Edson Coutinho da; CHING, Limahong Yuh; TRENTIN, Paulo Henrique. **Formação por competência: Experiência na estruturação do projeto pedagógico de um curso de administração**. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p.697-727, dez. 2014.

SILVA, D. SIMON, F. O. (2005). **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: Construção e validação de escala de atitude**. Cadernos do CERU, 2(16), 11-27.

SOUZA, D. L. de, ZAMBALDE, A. L. **Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: Um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil**. Revista de Administração – RAUSP, Minas Gerais, jul, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNCIDE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre você:

Em qual área você trabalhou?

Quais áreas você já passou?

Por quanto tempo ficou na Atlética ADM UFSC?

Quais as atividades desenvolvidas pelos Trainees?

Quais as atividades desenvolvidas pela Assessoria?

Quais as atividades desenvolvidas pela Diretoria?

Quais as atividades desenvolvidas pela Vice-presidência?

Quais as atividades desenvolvidas pela Presidência?

A seguir relacione as competências apresentadas neste trabalho com as atividades de cada cargo

QUADRO 12: CORRELAÇÃO CARGO X COMPETÊNCIA - ENTREVISTA

Cargo	Competência
Trainees	
Assessores	
Diretores	
Vice-presidente	
Presidente	

Fonte: Elaborado pelos autores

Competências: Análise e solução de problemas; Compartilhar conhecimento; Comprometimento; Comunicação; Iniciativa; Inovação; Liderança; Negociação; Orientação para resultados; Ética; Relacionamento; Tolerância ao estresse; Tomada de decisão; Trabalho em equipe; Visão sistêmica.

## APÊNDICE II

### PERGUNTAS DA PESQUISA

Os participantes responderam as perguntas dentro da escala Likert no seguinte formato (as perguntas de perfil [em negrito] possuíam respostas fora desse contexto):

- 1-Discordo Totalmente
- 2-Discordo
- 3-Posicionamento Incerto
- 4-Concordo
- 5-Concordo Totalmente

QUADRO 13: PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

<b>Qual sua atual situação em relação a Atlética ADM UFSC?</b>
<b>Qual a sua idade atual?</b>
<b>Qual o seu gênero?</b>
<b>Qual a sua situação atual no curso de graduação de Administração da UFSC? (Caso esteja em mais de uma fase, selecione a maior fase)</b>
<b>Qual o cargo mais alto que você já ocupou dentro da Atlética ADM UFSC?</b>
<b>Você faz/fez parte por quanto tempo da Atlética ADM UFSC?</b>
<b>Em qual(ais) ano(s) você participou da atlética como membro? (Há possibilidade de marcar mais de uma opção)</b>
Você se sentiu motivado a modificar antigos costumes e/ou trazer novas metodologias e processos, adaptando a instituição.
Você considera que hoje é uma pessoa mais criativa, por conta de suas experiências na Atlética.
Você desenvolveu a capacidade de mobilizar e influenciar pessoas dentro da Atlética.
Você desenvolveu o hábito de dar feedbacks.
Hoje, você se sente muito mais preparado para dar feedbacks que no início
Desenvolveu a capacidade de se comunicar de maneira mais clara e objetiva.
Você melhorou sua oratória por conta de sua passagem pela Atlética.
Houve o desenvolvimento pessoal de uma postura mais ética e moral.
Você desenvolveu a compreensão emocional de pessoas, conseguindo com maior facilidade se colocar no lugar destas a fim de entender seu pensamento/modo de agir.
Os conhecimentos aprendidos em sala de aula, ajudaram você a desenvolver-se na Atlética.
Você considera que sua passagem pela atlética está lhe gerando mais conhecimentos técnicos (metodologias, processos, etc)?
Desenvolveu o foco no alcance de metas e resultados.
Você se cobra muito mais por metas não atingidas.
Você foi estimulado a mobilizar-se para solucionar um problema quando metas não eram atingidas.
Desenvolveu conhecimentos que promovem o pensamento de estratégias a curto, médio e longo prazo.

Desenvolveu a habilidade em lidar (relacionar-se) com pessoas.
Considera que a Atlética fez de você uma pessoa mais extrovertida.
Você se tornou mais presente e atuante diante das obrigações que assume nas organizações por onde passa em função de sua experiência na Atlética.
Os conhecimentos são compartilhados de uma gestão para outra.
Desenvolveu-se com os conhecimentos compartilhados entre gestões.
Você desenvolveu a capacidade de compartilhar conhecimentos?
Você acredita que a atlética têm evoluído ao longo da sua história.
Sua habilidade de negociação foi desenvolvida dentro da Atlética.
Você desenvolveu o trabalho em equipe, trabalhando melhor em grupos agora do que quando entrou na Atlética.
A Atlética como instituição, promove e incentiva o trabalho em equipe.
Você desenvolveu sua capacidade de visão sistêmica (pensar em como a atividade desenvolvida por você influencia a organização como um todo e vice-versa).
Desenvolveu a sua rede de contato (networking) com pessoas de fora e dentro da Atlética.
Desenvolveu características analíticas e críticas para a resolução de problemas/oportunidades.
Desenvolveu características que auxiliam na tomada de decisão.
Você consegue cativar pessoas mais facilmente, por conta do aprendizado que teve na Atlética.
Você passou a agir de forma antecipada com intuito de resolver situações e problemas futuros.
Você desenvolveu confiança e consegue tomar mais iniciativas.
Você passou a ter mais facilidade em negociar com stakeholders, considerando-se apto para tal tarefa.
Você acredita que a Atlética ajudou em seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional e recomendaria a participação nesta organização para os demais alunos da Administração da UFSC.

Fonte: Elaborado pelos autores