



**Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Escola de Educação Física da UFOP - EEFUFOP
Licenciatura em Educação Física**



TCC em formato de Artigo

As relações de liderança nas Atléticas de Educação Física de Minas Gerais

**Ana Júlia Pereira Menezes
Kaliane Márcia Freitas Ribeiro**

**Ouro Preto
2022**

**Ana Júlia Pereira Menezes
Kaliane Márcia Freitas Ribeiro**

As relações de liderança nas Atléticas de Educação Física de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de artigo, formatado para a revista FIEP, apresentado à disciplina Seminário de TCC (EFD-356) do curso de Licenciatura em Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na mesma.

Orientador: Prof. Dr. Renato Melo Ferreira

**Ouro Preto
2022**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R484a Ribeiro, Kaliane Marcia Freitas.

As relações de liderança nas Atléticas de Educação Física em Minas Gerais. [manuscrito] / Kaliane Marcia Freitas Ribeiro. Ana Júlia Pereira Menezes. - 2022.
26 f.

Orientador: Prof. Dr. Renato Melo Ferreira.
Monografia (Licenciatura). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Educação Física. Graduação em Educação Física .

1. Esportes universitários. 2. Esportes- Organização e administração.
3. Liderança recreativa. I. Menezes, Ana Júlia Pereira. II. Ferreira, Renato Melo. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 796

Bibliotecário(a) Responsável: Soraya Fernanda Ferreira e Souza- SIAPE: 1.763.787



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE EDUCACAO FISICA
DEPARTAMENTO DE EDUCACAO FISICA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Júlia Pereira Menezes e Kaliane Márcia Freitas Ribeiro

As relações de liderança nas atléticas de Educação Física de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Licenciadas

Aprovada em 19 de outubro de 2022

Membros da banca

Prof. Dr. Renato Melo Ferreira - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)
Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri - (Universidade Federal de Ouro Preto)
Profa. Dra. Denise Falcão - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Renato Melo Ferreira, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 24/10/2022



Documento assinado eletronicamente por **Renato Melo Ferreira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/10/2022, às 13:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0416516** e o código CRC **8892F07A**.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus, que nos guiou em toda nossa trajetória até aqui, nos dando sabedoria e discernimento para seguirmos firmes e confiantes para perseverar no que acreditamos e colocar em prática tudo que aprendemos, assim, concluindo com eficaz esse trabalho.

Dedicamos também aos nossos pais, Vilma de Fátima Pereira, Geraldo Menezes (pais da Ana Júlia), Ana Maria Freitas e Kleber Márcio Ribeiro (pais da Kaliane), que nos incentivaram todos os anos da nossa graduação, nos motivando e nos reerguendo sempre que fosse necessário.

Dedicamos também ao nosso Professor e Orientador Renato Melo Ferreira, que acreditou no nosso potencial e na potencialidade do tema, fazendo-se possível um trabalho que visa o benefício das Atléticas como um todo.

Dedicamos por fim, as Atléticas e Presidentes que foram voluntários da nossa pesquisa, a participação e colaboração de vocês foram de extrema importância para nosso trabalho e a Associação de Atléticas Academia dos Cursos de Educação Física, os Piratas, onde tivemos o prazer de fazer parte e aprimorar nosso conhecimento no Marketing, o que nos levou principalmente a escolha do nosso tema para a execução do trabalho.

“As relações de liderança nas Atléticas de Educação Física de Minas Gerais”. – Ana Júlia Pereira Menezes e Kaliane Márcia Freitas Ribeiro.

RESUMO

Liderança é a influência entre pessoas em determinada situação, por meio da comunicação, com metas e objetivos pré-definidos. A figura do líder é peça fundamental exercendo seu papel para que os potenciais das equipes sejam direcionados ao alcance dos objetivos e resultados. As Associações Atléticas Acadêmicas (AAA's), tem por finalidade à prática de desportos e realização de competições e de estarem anexadas ao seu diretório acadêmico. Objetivou-se verificar os estilos de liderança adotados pelas Atléticas Universitárias de Educação Física do Estado de Minas Gerais. Avaliou-se 7 presidentes das atléticas vinculadas à Federação das Atléticas de Educação Física de Minas Gerais (FAEFEMG). Os mesmos responderam perguntas, de um roteiro semi estruturado, com abrangência sobre a temática liderança, a entrevista foi gravada. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, através da seguinte sequência: transcrição, organização, interpretação e definição de categorias de análise à posteriori. Resultou-se em 06 horas, 20 minutos e 13 segundos de duração, tendo 57 páginas transcritas e um total de 290 MU's, sendo identificadas por pesquisadores com experiência na área 121 MU'. Os resultados permitiram concluir que existe um processo de liderança individualizado e característico a cada realidade, com organograma específico a esta. Concluiu-se que nenhum dos estilos de liderança estudados e aplicados nas atléticas podem ser menosprezados por mais diferentes que sejam uns dos outros, embora o estilo mais citado e colocado em prática seja o democrático, cada estilo se adequa ao perfil de cada líder.

Palavras-Chave: Liderança; Gestão; Representação Estudantil; Associação Atlética.

ABSTRACT

Leadership is the influence between people in a given situation, through communication, with pre-defined goals and objectives. The figure of the leader is a fundamental part playing its role so that the potential of the teams are directed to the achievement of objectives and results. The Academic Athletic Associations (AAA's) have the purpose of practicing sports and holding competitions and being attached to their academic directory. The objective was to verify the leadership styles adopted by the Academic Athletic of Physical Education in the State of Minas Gerais. Seven presidents of Athletic linked to the Federation of Physical Education Athletics of Minas Gerais (FAEFEMG) were evaluated. They answered questions from a semi-structured script, covering the topic of leadership, the interview was recorded. Data analysis was performed through content analysis, through the following sequence: transcription, organization, interpretation and definition of subsequent analysis categories. It resulted in 06 hours, 20 minutes and 13 seconds of duration with 57 transcribed pages and a total of 290 MU's, being identified by researchers with experience in the area 121 MU'. The results allowed us to conclude that there is an individualized and characteristic leadership process for each reality, with a specific organizational chart. It was concluded that none of the leadership studied and applied in athletics can be overlooked, no matter how different they are from each other, although the most cited and put into practice is the democratic style, each style suits the profile of each leader.

Keywords: Leadership; Management; Student Representation; Athletic Association.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
MÉTODOS	11
RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
COSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18
APÊNDICE 1: Termo De Consentimento Livre e Esclarecido.....	21
APÊNDICE 2: Roteiro de entrevista semi-estruturada	24

INTRODUÇÃO

Liderança é determinante a qualquer contexto, sendo definido por Chiavenato (2005, p. 183) como uma influência entre pessoas em determinada situação, por meio da comunicação, com metas e objetivos pré-definidos. Miranda (2012) aponta que o líder é peça fundamental no cenário organizacional de uma empresa / instituição, já que decisões equivocadas podem resultar em prejuízo sistêmico. Ainda, Kets de Vries (1997) vem trazendo que um líder competente apresenta algumas características, como: energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura as experiências, conhecimento do valor das tarefas e estabilidade emocional. Assim, o grande estímulo do líder é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos resultados e objetivos (DIAS e BORGES, 2015). Contudo, apresentar uma liderança eficaz depende diretamente do estilo de liderança adotado.

De acordo com Banov (2013, p.31) existem três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. No estilo de liderança autocrático, o líder é quem designa as tarefas a serem efetuadas sem a participação do grupo. A ausência de iniciativa, de espontaneidade e a inexistência de qualquer integração no grupo são consequências desta liderança. Já na liderança democrática, o líder estimula as regras e atividades, o que permite iniciativas do grupo frente a resolução de problemas. A escolha dos companheiros de trabalho e divisão das tarefas são de responsabilidade da equipe. E, por fim, na liderança de estilo laissez-faire, o líder apenas fornece o material de trabalho e as informações seriam passadas quando fosse procurado, são características desse estilo a liberdade individual e grupal.

Dentre as mais variadas organizações, existem as relacionadas ao ambiente universitário, que nas últimas décadas emergem como uma oportunidade de aprendizado aos graduandos de vários cursos, servindo como um laboratório preparatório do mercado de trabalho. Dentro de algumas universidades existem setores que auxiliam na orientação para a criação e regulamentação de Empresas Juniores (EJ). Além disso, existem outras organizações estudantis, como as atléticas universitárias que, por meio do Decreto-Lei nº 3.617, passaram a regulamentar a organização e funcionamento do esporte universitário, envolvendo as atléticas (BRASIL, 1941). As Associações Atléticas Acadêmicas (AAA's), tem por finalidade prática de desportos, realização de competições e de estarem anexadas ao seu

diretório acadêmico. Ao analisar diversos contextos organizacionais, o contexto do ambiente universitário apresenta inúmeros grupos, com missões e metas, como as empresas júnior e atléticas. Assim como em qualquer corporação, as atléticas carecem de uma estrutura organizacional onde a liderança é exercida em busca da expertise.

Segundo Marchiori (2015), as AAA's são entidades sem fins lucrativos presentes na maioria das Instituições de Ensino Superior. Tais entidades têm como objetivo montar e gerir equipes esportivas, a fim de participar de competições representando a Universidade a qual pertencem, além de promover o esporte, integração e a cultura no ambiente universitário, através de jogos, recepções de calouros, festas e competições. Normalmente as AAA's possuem um organograma onde a disposição de cargos se dá da seguinte forma: Presidência, Vice-presidência, Secretaria, Financeiro, Vendas, Esportivo, Modalidades, Eventos, Marketing e Assuntos externos.

Existem poucos estudos sobre a avaliação de liderança dentro das Atléticas, os estudos encontrados focam no processo de controle gerencial e marketing (FORAPANI, 2018; FARINA, 2014). Eloah e Wesley (2018) apresentam uma análise do controle gerencial das AAA's participantes da Liga das Atléticas da Universidade Federal de Minas Gerais (LAU) e da Liga das Atléticas de Gerenciais do Estado de Minas Gerais (LAGEMG) selecionadas nas práticas aplicadas de controle e planejamento financeiro. Os principais resultados apontam que problemas e dificuldades em gerenciar uma atlética estão relacionados à entrada e saída de caixa, comunicação da informação financeira, controle financeiro e maneira como as receitas são angariadas. Dessa forma, concluiu-se, que o controle gerencial das Atléticas abordadas no trabalho ainda se encontra em fase de estruturação.

Cunha (2009), compreende que o propósito do líder na organização é fundamental para a construção de um ambiente de sucesso e, dessa forma, ao observar diversos métodos de liderança dentro das Atléticas, poder-se-á promover diferentes maneiras de se lidar com cada indivíduo. Sendo assim, justifica-se as comparações entre as instituições e, como se aplicam na prática os métodos escolhidos por cada presidente. Ainda, acredita-se que esta pesquisa proporcionará resultados que tornem mais eficiente a gestão das atléticas ao destacar a importância do líder no ambiente organizacional e sua influência sobre os liderados. Portanto, o

objetivo do estudo foi verificar os estilos de liderança adotados pelas Atléticas Universitárias de Educação Física do Estado de Minas Gerais.

MÉTODOS

Este estudo se caracteriza por ser de campo, abordagem qualitativa, de corte transversal e de amostragem por conveniência. Justifica-se tal escolha, pois segundo Gil (2012), levantamento de campo se identifica pela interrogação direta das pessoas das quais o comportamento se deseja conhecer. Por ser uma forma bem técnica e direta de obtenção de informação, é bastante útil para se estudar atitudes e opiniões.

Foram selecionados de forma deliberada 07 presidentes de atléticas vinculadas à Federação das Atléticas de Educação Física de MG (FAEFEMG). Como critério de inclusão foi estabelecido: 1- Os representantes deveriam ter pelo menos 6 meses de atividades no cargo; 2- Serem estudantes de Educação Física; 3- Assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO 1). Este estudo foi aprovado no Comitê de Ética da UFOP sob o parecer número 4.564.548.

Foi utilizado para coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada que fora baseado no estudo de Oliveira (2016) (ANEXO 2), além de considerar os aspectos relacionados aos estilos de liderança de Banov (2013). A entrevista contou com 15 perguntas abertas, com subitens a serem abordados, com o intuito de investigar aspectos relativos à liderança e sobre suas ações junto às Atléticas. O estudo foi realizado durante o período de pandemia, o que impossibilitava o contato físico com os entrevistados, o que ocasionou a realização das entrevistas serem feitas prioritariamente através do meio virtual. Dessa forma, o contato com as atléticas esportivas via redes sociais (e-mail, Instagram e/ou WhatsApp) convidando-os para participação na pesquisa. Após o aceite para participar da mesma, foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para preenchimento e retorno aos pesquisadores e fora agendada uma data para a coleta dos dados, via Google Meet.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas com a finalidade de garantir o anonimato dos participantes, cada transcrição recebeu um código (P1, P2, P3 ... P7), tais códigos foram distribuídos de forma aleatória (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007), sendo que a duração, número de páginas de transcrição e análise de cada entrevistado foi registrado. A análise dos dados foi norteadada pelos passos: transcrição, organização e interpretação (classificação e organização). As gravações foram transcritas por meio de digitação no computador, na ferramenta

word. Utilizou-se o método Meaning Unit (MU's) (CÔTÉ, SALMELA, BÁRIA, RUSSELL, 1993), para organização e classificação das informações, que é a divisão da entrevista transcrita em segmentos textuais compreensíveis para auxiliar a compreensão das informações. Após algumas análises realizadas por pesquisadores com experiência na área, foram identificadas 121 MU's, distribuídas a partir das quatro categorias da Figura 1, presente nos resultados.

Os resultados serão apresentados de acordo com as respostas do roteiro de entrevista aplicado, procedimento já foi realizado em outros trabalhos (OLIVEIRA, et al., 2020).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta dos dados, após sua transcrição e análise, resultou em 06 horas, 20 minutos e 13 segundos de duração, 57 páginas transcritas e um total de 290 MU's (Tabela 1).

Tabela 1: Processo de análise dos dados.

N	Duração	Páginas transcritas	1ª análise (MU's)	2ª análise (MU's)	3ª análise (MU's)
1	52:52	8	36	26	17
2	50:28	9	44	36	17
3	1:16:14	8	42	30	17
4	1:12:12	8	47	33	19
5	38:08	7	36	32	15
6	47:04	7	48	33	18
7	41:15	10	37	26	18
Total	6:20:13	57	290	216	121

Algumas dessas MU's foram apresentadas no texto com a finalidade de ilustrar alguma característica latente dos resultados obtidos. Os resultados permitiram concluir que existe um processo de liderança individualizado e característico a cada realidade, com organograma específico a esta. Além disso, o modelo de gestão associado ao processo de liderança não se mostra eficaz diante de algumas realidades, como processo de comunicação e de ações (PEA).



Figura 1: Categorias definidas pelo estudo

Abaixo pode-se observar de forma geral os principais resultados que caracterizam a amostragem do estudo, onde podemos observar desde o ano de fundação das AAA's até a quantidade de membros e o número de seguidores nas redes sociais (Tabela 2).

Tabela 2: Caracterização da amostra.

N	Ano de fundação	Tempo de atlética e presidência	1ª função	Membros	Características de um bom líder	Tem suporte institucional?	Ações em vigor	Seguidores redes sociais
1	2015	3,5 / 1,5 anos	Tesouraria	10	Proatividade Gestão Dinamismo Comprometimento	Sim. Coordenação do curso	Treinamento Apoio a extensão Projetos sociais	2465
2	2015	3 / 1,5 anos	Diretor esportivo	22	Relacionamento Conhecimento Empatia	Não	Nenhuma	1332
3	2015	3 / 1 anos	Assessor de esporte	4	Gestão Foco Paciência Compreensão	Sim. Coordenação do curso	Processo seletivo Pesquisa de mercado Confecção de produtos	1494
4	2015	3,5 / 0,5 anos	Diretorias eventos	13	Proatividade Motivação Iniciativa	Diretoria e Coordenadoria do curso	Nenhuma	2008
5	2018	3 / 1 ano	Atleta	15	Coesão de equipe Gerar empatia	Coordenação do curso	Marketing para captação de novos membros	2272
6	2016	2 / 1 ano	Coord. de lutas	15	Organização Liderança Proatividade Respeito	Não	Inclusão de calouros Programação de eventos para 2022	3220

7	2018	3 / 3anos	Presid ente	6	Comprometimento Disciplina	Coordenação do curso e professores	Recepção dos calouros	1217
---	------	-----------	----------------	---	-------------------------------	--	--------------------------	------

Inicialmente, ao analisar o estilo de liderança adotado, percebeu-se, no presente estudo, que quatro presidentes adotam o estilo democrático, dois o autocrático e um o perfil laissez-faire. Cada estilo assume algumas peculiaridades, como: o líder procura ter a igualdade entre o trabalho a ser realizado em equipe, assim, tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo a ser alcançado (democrático) (CHIAVENATO 2005); prioritariamente a ação de imposição, em que o subordinado tem pouca participação (autocrático) (SPECTOR, 2004, p.336); e a intervenção quase nula, onde predomina nesse estilo, que o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado (laissez-faire). Desta forma, o líder não interfere diretamente na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for necessária (ARAÚJO, 2006). O trecho, abaixo, do Presidente 01 exemplifica o perfil democrático supracitado.

“Acho que a minha é mais democrática, eu tento incentivar, fazer com que a galera queira participar daquilo, tanto que as reuniões de início de semestre eu chego com as demandas, o meu vice presidente também, mas a gente quer ouvir a galera, o que eles querem, não adianta eu impor, ... vou querer sempre ouvir deles, o que eles acham que a gente pode fazer.” **Perfil Democrático – Presidente 01**

A partir destes perfis de liderança, foi observado que todas as atléticas apresentam um organograma das funções dentro de suas respectivas atléticas, mesmo algumas prejudicadas pela pandemia ou pela realização de processos seletivos, o que dificulta o processo de liderança e execução de tarefas. Contudo, observamos alguns erros que podem comprometer ainda mais o seu funcionamento, como: a falta de membros com experiência nas funções, a falta de preenchimento de algumas funções, pessoas que não foram treinadas por ninguém para assumir a função e falta de trabalho em grupo, sendo que o líder é uma peça muito importante para o sucesso de uma organização, pois ele é quem faz com que as metas e objetivos traçados sejam alcançados (MAXIMIANO, 2010). Segundo Paiva e Marcellino (2004), é necessário desenvolver um canal de relacionamento entre a universidade e grupos sociais diversos, com o objetivo de diminuir a distância que existe entre o que se

produz dentro da faculdade e a sociedade de uma forma geral, sendo possível que este conhecimento produzido seja fundado na realidade da população e a ela retorne. Sendo assim, o ideal seria a atlética estar alinhada com o curso, professores, empresas juniores e outros setores da universidade, a fim de desenvolver ações sociais, esportivas e competitivas de formação e integração com ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com o calendário universitário. O trecho a seguir, demonstra o que foi apontado.

“Organograma? temos sim! Totalmente quebrado pela pandemia mas tem... Foi montado em conjunto por toda a nossa diretoria lá, foi no começo de no segundo semestre de 2019, não minto, no primeiro semestre de 2020 pouco antes da paralisação das aulas.”

Organograma – Presidente 07

De acordo com Starepravo (2006) as Atléticas representam a caracterização básica desportiva universitária de cada curso, onde é formada pela união de estudantes. Sendo assim, Toledo (2006) traz a funcionalidade das Atléticas, onde a partir dos anos 70, as mesmas se desvincularam das universidades e assumiram um papel de destaque na organização do desporto universitário. Contudo, com o passar do tempo, as Atléticas passaram a integrar, além da parte esportiva, outros setores, como eventos sociais e culturais. Esta nova função fez com que os eventos esportivos fossem realizados em conjunto com tais eventos sociais e culturais, fazendo com que o esporte em si ficasse em segundo plano, pois além da dimensão esportiva, as AAA's na maioria das vezes são responsáveis pela socialização, integração e interação dos alunos da universidade por meio da organização de eventos (OLIVEIRA, 2016).

Tal nova função desencadeou algumas reações, como o aumento do número de participantes dos eventos, onde Deschamps (2009) relata que os fatores motivacionais que os levam a participação em eventos esportivos são diversos como: saúde, aventura, capacidade pessoal, competição. Contudo, também resultou na percepção dos líderes da falta de apoio do curso e professores. PEREIRA e SILVA (2019) apontam que a influência das AAA's com as instituições, é falha em diversos fatores, como a falta de políticas na instituição voltadas ao desenvolvimento do esporte e lazer, a falta e a precarização dos espaços da universidade, e falta de incentivo e apoio às associações, dando ênfase no financeiro, fazendo então, com que mesmas se tornem autônomas e desenvolvam estratégias para sua subsistência.

Acreditamos que essa falta de apoio na maioria dos casos se dá pelo fato de que as AAA's são vistas somente para bagunça, farras e festas, pois são formadas por alunos de graduação que muitas vezes possuem pouca experiência prática, pouca idade e até mesmo nenhuma experiência profissional na gestão e organização do esporte. O trecho a seguir nos mostra tal relação.

“...temos de tudo, professores que eram contra a atlética, que viam a atlética como bagunça, coisas que não representavam o esporte e nem a universidade. Tinham professores que estavam totalmente em apoio com a gente, por mais que não estivessem presentes em todos os eventos, eles apoiaram, incentivaram, mandavam cartas para falar que tava legal, ou seja a gente precisasse de alguma idéia, nós íamos atrás e se tivesse dentro dos padrões eles ajudam. E tinham outros professores que estavam junto com a gente mesmo... gente sempre tinha essa preocupação de os professores estarem junto com a gente, em começo de período, campeonato e eventos festivos.” **Relação atlética e universidade – Presidente 04.**

A maioria dos presidentes entrevistados no presente estudo destaca a abrangência que a atlética poderia ter dentro de cada uma das realidades existentes já que suas ações podem atingir diretamente de 300 a 400 alunos existentes nos respectivos cursos de educação física em que estão alocadas. Para que essas metas e objetivos sejam alcançados é necessário que os coordenadores utilizem métodos de gestão conhecidos como ferramentas gerenciais (REZENDE, 2000; CASTRO AGUIAR e SANTOS, 2018). Para além, os mesmos apontam que as ações no ambiente virtual servem para divulgar o que vem sendo desenvolvido, estruturado e planejado a curto, médio e longo prazo. Essas ferramentas ajudam na organização e avaliação de uma entidade, e se aderidas desde o início de maneira adequada auxiliam na observação de pontos fracos e fortes da empresa, o que possibilita uma melhora e também o aumento potencial do desempenho da entidade, mantendo-a consolidada desde o início de sua atuação (SLACK e PARENT, 2006; CASTRO AGUIAR e SANTOS, 2018). Contudo, foi apontado também, a falta de interesse no engajamento dentro das atléticas, representando menos 5% de membros ativos em tarefas longitudinais, exceto participação em eventos pontuais, e a necessidade de melhores ações de marketing no ambiente virtual, já que o engajamento é baixo. O que pode ser observado pelo trecho a seguir.

“... a nossa avaliação está sendo agora engajamento no Instagram que é um dos nossos principais objetivos do ano, que antes de ter seguidores precisamos

de engajamento é... acho que nosso financeiro também, a gente observa bastante porque temos um passado de dívidas, então a gente sempre avalia se a gente tá indo bem, tá crescendo que tá conseguindo caminhar de acordo com ter dinheiro para gente investir em outras coisas, e a gente também avalia e... com base no que a gente tá conseguindo desenvolver, porque algumas coisas a atlética a gente não conseguiu fazer por conta de uma visão.. ressentimentos e quando a gente consegue mudar essa chavinha a galera, consegue desenvolver coisas novas, a gente pega isso como parâmetro de que tá indo bem também, então acho que essas três coisas. “Engajamento Instagram – Presidente 06.

Uma atlética é uma organização onde existem os líderes e os liderados. Ao considerar os liderados, podemos considerar os mesmos como os demais membros das AAA's. No entanto, uma atlética deve desenvolver ações para atender aos demais alunos alocados dentro de um curso, sendo assim, os membros que não praticam nenhuma modalidade esportiva ou não fazem parte da direção da atlética, também são contemplados e tem espaço nas mesmas, seja fazendo parte das torcidas organizadas, tocando algum instrumento ou fornecendo apoio nas competições. (OLIVEIRA, 2019). Já nossos resultados permitem identificar que a maioria dos atletas e equipes não estão vinculados diretamente às atléticas pois eles têm os seus treinadores, sendo que a atlética é apenas um veículo para administrar ou fazer a gestão de eventos sem orientar as equipes.

As AAA's foram avaliadas durante o período da pandemia, devido a isso a grande maioria não estava fazendo um planejamento adequado, como era de costume no cenário “normal”, ou seja, antes da Pandemia, onde aconteciam eventos presenciais dentro e fora das instituições, como as competições universitárias e ações sociais. Devido a isso, as atividades das AAA's estavam voltadas para o cenário virtual, onde muitas atléticas estavam elaborando cronogramas de postagens com ações que ocorreram virtualmente como a recepção de calouros e workshops. De acordo com Ribeiro e Marin (2012) e Moreira (2018) as AAA's tinham somente como objetivo a vida esportiva na universidade, porém, com o tempo, elas também tiveram como papéis outras demandas, como organizar festas, visando a socialização e integração dos alunos; recepção dos calouros e; participação de eventos de cunho social.

A limitação do estudo está relacionada a temporalidade, já que a época pandêmica interferiu nas ações planejadas, como: 1- entrevistar presencialmente cada um dos presidentes das AAA's, além de entrevistar um dos membros da atlética e um dos alunos do curso em que a atlética atua; 2- houve diminuição dos membros

e ações de cada atlética devido ao isolamento social, se limitando a atividades *online*;
3- houve maior distanciamento do curso, novos alunos e professores.

COSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa foi possível perceber que nenhum dos estilos de liderança estudados e aplicados nas atléticas podem ser menosprezados por mais diferentes que sejam uns dos outros, embora o estilo mais citado e colocado em prática seja o democrático, cada estilo se adequa ao perfil de cada líder. Sendo assim, a utilização de outros estilos da preferência do líder, não torna o seu estilo de preferência inadequado, mas sim demonstra que o líder é capaz de se adequar às mudanças organizacionais. Embora boa parte das atléticas entrevistadas encontravam-se com o organograma funcional inativo e uma falha nas questões de associação com professores e instituição, sempre se mantiveram firmes com seus trabalhos e buscaram a realização dos seus planejamentos de forma independente

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, E.E.C; SANTOS, W.C.D. **Percepção do Controle Gerencial em Associações Atléticas Acadêmicas Universitárias**. Encontro de Gestão de Negócios, Uberlândia, 16 p., 2018

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013. 31 p.

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, 2002.

BRASIL. Decreto-LEI Nº 3.617, DE 15 DE Setembro DE 1941. Planalto, 1941. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3617.htm>. Acesso em: 07 de nov. de 2020.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1-360 p., 2005.

CÔTÉ, J.; SALMELA, J. H.; BARIA, A.; RUSSELL, S. J. **Organizing and interpreting unstructured qualitative data**. *The Sport Psychologist*, v. 7, p. 127-137, 1993.

CUNHA, D.; PEREIRA, M. A.; NEVES, R. O. **O papel do líder nos tempos atuais**. São Paulo, 2009.

DESCHAMPS, S.R. **Motivos, interesses e atitudes para a prática físico-desportiva dos universitários de educação física**, *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte*, São Paulo, v.23, n.1, p.51-59, jan./mar. 2009 • 59.

FARINA, A. R. **A serviço do esporte: estudo de caso sobre o marketing de serviços aplicado no funcionamento da Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna**. 2014. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

FORAPANI, G. **Plano de Marketing para a Associação Atlética Acadêmica Monetária da Universidade Federal de Uberlândia**. 2018. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2018.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCHIORI, F.B. **Conhecendo o passado para planejar o futuro: um plano de relações públicas para a Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, baseado em seu histórico institucional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social - habilitação em Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, A. L. C. **Liderança Empresarial: O Desafio de Ser das Organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA Assis, 56 p., 2012.

OLIVEIRA, G. C. **Gestão organizacional nas Atléticas: um estudo sobre gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**. Monografia (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 69 p., 2016.

OLIVEIRA, P. H. A. **A importância das atléticas universitárias para formação de um universitário em administração**. 2019. 40 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

PAIVA, J.L., MARCELLINO, N.C. Possibilidades para a extensão universitária a partir de uma política de lazer, nas faculdades de educação física. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**, v.12, n. 1, p. 85-90, 2004

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. 3 ed. California: Sage, 2002. 598p.

PEREIRA, B. DE A., & SILVA, L. P. DA. (2019). Políticas de Esporte e Lazer nas Universidades Federais de Minas Gerais: **Um Olhar sobre as Associações Atléticas Acadêmicas**. LICERE - Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer, 22(4), 95–136.

RIBEIRO, G. M.; MARIN, E. C. Universidades públicas e as políticas de esporte e lazer. **Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 15, n. 3, 2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STAREPRAVO, F.A. **Esporte universitário paranaense e suas relações com o poder público.** Dissertação (Mestrado) - Educação Física. Departamento de Educação Física da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba, 2006.

TOLEDO, R. **Gestão do esporte universitário: uma importante estratégia de marketing para as universidades.** São Paulo: ALEPH, 2006.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física.** 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012

VRIES, M. F. R. K. D. **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE 1: Termo De Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**AS RELAÇÕES DE LIDERANÇA NAS ATLÉTICAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE MINAS GERAIS**” desenvolvida pelas discentes Ana Júlia Pereira ou Kaliane Márcia Freitas Ribeiro e responsabilidade do docente Renato Melo Ferreira e Bruno Ungheri Ocelli. Após os devidos esclarecimentos sobre a pesquisa, caso você aceite participar da mesma, assine o documento, que estará em duas vias, sendo uma sua. Fica garantido o sigilo de todas as informações dadas por você. Em caso de recusa em participar da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. O objetivo dessa pesquisa será verificar o estilo de liderança adotado nas Atléticas Universitárias. Para tanto, solicitamos que você responda, caso esteja de acordo, a uma entrevista semi estruturada que contém perguntas simples sobre assuntos relacionados às relações de liderança frente a sua atlética, sendo sua voz e imagem gravadas via reunião digital (Google Meet) para posterior análise, análise essa exclusiva do áudio, já que a entrevista será transcrita para posterior análise.

Segundo a Resolução 466/12 e 510/16, os aspectos éticos da pesquisa com seres humanos, implica em: respeito ao participante da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo sua vulnerabilidade, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por intermédio de manifestação expressa, livre e esclarecida; ponderação entre riscos e benefícios; a garantia de que danos previsíveis serão evitados. Em qualquer momento da pesquisa existe a possibilidade de revogação do seu consentimento sem qualquer tipo de penalização e sem prejuízo por parte do voluntário. Além disso, ao final da pesquisa, os dados serão publicitados por meio de um TCC.

Caso aceite participar deste estudo, o mesmo não proporcionará nenhum tipo de gasto por parte do voluntário. Além disso, os pesquisadores são responsáveis por eventual necessidade de indenização.

O risco do presente estudo está associado a possível constrangimento na resposta das perguntas, esse constrangimento será amenizado em seu máximo, tendo em vista que o conteúdo do roteiro não envolve questões morais, para além, se o participante não desejar responder a algumas questões, o mesmo não será prejudicado de nenhuma forma. Ademais, haverá treinamento dos aplicadores das entrevistas para

que realizem a abordagem adequada do voluntário, de forma cuidadosa e respeitosa. Os benefícios desta pesquisa estão relacionados na contribuição para melhoria no processo e gestão organização de diferentes ações frente a uma atléticas esportiva. Ainda, este trabalho pode ajudar em uma efetividade das ações estabelecidas, solidificando-se como uma ferramenta que promova integração dos alunos e dê oportunidade aos interessados em participar de uma forma mais efetiva junto às AAA's.

Todos os participantes da pesquisa serão voluntários e o anonimato, bem como, quaisquer informações pessoais serão mantidas em absoluto sigilo.

Cabe destacar que todos os dados serão armazenados no computador do pesquisador responsável, localizado na sala 23 da Escola de Educação Física da UFOP (Sala do pesquisador responsável), estes dados serão mantidos durante o período de 5 anos e após tal período, os mesmos serão deletados e/ou incinerados. Qualquer dúvida em relação ao caráter ético deve ser esclarecida junto ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto, e as condizentes à pesquisa devem ser esclarecidas com o pesquisador.

Pesquisador responsável: Prof. Renato Melo Ferreira

Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto – EEF-UFOP.

Telefone para contato: 31-3559-1517 - E-mail: renato.mf@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa- UFOP.

Campus Universitário Morro do Cruzeiro- ICEB II, sala 29, Ouro Preto, MG.

Telefone: (31) 3559-1370 - E-mail: cep@propp.ufop.br

Ouro Preto, ____ / ____ / 2021

Assinatura do voluntário

Assinatura do pesquisador

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, portador (a) do documento de identidade _____, abaixo assinado, autorizo minha participação na pesquisa **“AS RELAÇÕES DE LIDERANÇA NAS ATLÉTICAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE MINAS GERAIS”** conforme devidamente informada pelo pesquisador. Foi-me esclarecido todos os passos referentes à pesquisa, bem como, ao método que será utilizado e aos possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação na pesquisa. Além disso, foi-me, também, garantido o sigilo das informações pessoais que possam assegurar a identificação na pesquisa, bem como, possíveis informações que possam vir a comprometer o participante. Diante do exposto, estou de acordo que li e compreendi todas as informações aqui presentes e eventuais dúvidas que eu tinha me foram esclarecidas, portanto, declaro participar de livre espontânea vontade neste estudo com a utilização de todos os dados que possam servir para os fins da pesquisa científica da qual estou contribuindo.

Local e data: _____, ____/____/____.

Nome: _____.

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela pesquisa

APÊNDICE 2: Roteiro de entrevista semi-estruturada**Nome:****Atlética:****Função:**

1. Qual a idade da Atlética?
2. A quantos anos você está presente na AAA? E como presidente? Já teve outros cargos?
3. Você possui algum curso de gestão ou gestão esportiva em seu currículo? Qual/quais?
 - Como você percebe sua preparação para lidar com a gestão no ambiente universitário?
 - Quais características pessoais você destacaria em relação ao tema?
4. Como você percebe sua capacidade para gerenciar o próprio tempo? Como isso se desenvolve em relação aos seus pares de gestão?
5. Quantos membros existem na atual gestão?
 - Quantos são recentes?
 - Quais funções os mais experientes são direcionados?
 - Quais os critérios foram levados em consideração para selecionar ou não uma pessoa para determinada função?
 - Como foi montado o organograma atual da sua Atlética?
 - Me aponte um motivo que faz você desligar um membro da atlética / cargo? Você dá uma chance?
6. Existe uma sucessão para sua gestão?
 - Você visualiza alguém para te suceder? Quais são as características dessas pessoas?
 - Alguém te “preparou”?
 - Quais foram seus critérios para escolher essa diretoria?
 - Já atuou como líder em outras situações? Quais?
7. Atualmente, existe alguma rotina administrativa na sua Atlética? Se sim, como ela foi elaborada?
8. Como você percebe o papel exercido pela sua Atlética frente à Universidade que está inserido? Existe algum suporte institucional?
 - Caso não, acredita em alguma forma de fazer com que os mesmos apoiem?

- Se sim, eles auxiliam em situações nas quais você não consegue resolver? Cite algum caso já tenha acontecido.
 - Os professores interagem nos eventos que a Atlética promove? Vocês promovem eventos que pensem na integração dos mesmos?
9. Para você, o que é ser líder?
- Como um líder pode dividir o tempo entre a gestão de pessoas e suas próprias tarefas?
 - Consegue dividir as tarefas de trabalho com as da vida pessoal? Sim? Não? Porque?
 - Quais as principais funções de um líder para você?
10. Quais são as principais qualidades que um bom líder deve ter?
- O que te faz acreditar nessas qualidades?
 - Um líder sem alguma dessas qualidades, seria ainda sim, um bom líder?
 - Você acredita que se enquadra em todas? Se não, em quais?
11. Dentre os três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire. Como você percebe o papel exercido pela sua Atlética frente à Universidade que está inserido? Existe algum suporte institucional? Por quê?
- () Liderança autocrática: O líder é quem designa as tarefas a serem efetuadas.
 - () Liderança democrática: O líder estimula as regras e atividades
 - () Liderança laissez-faire: O líder apenas fornece o material de trabalho.
12. Como você gerencia os conflitos que surgem no cotidiano da Atlética? Porque você escolhe agir dessa maneira?
13. Cite 3 ações que estão acontecendo hoje na atlética, estão ocorrendo dentro do previsto? Porque?
- Caso não estejam ocorrendo como previsto, existem propostas de melhorias? Se sim, quais, se não, porquê?
 - Acredita que a sua liderança esteja interferindo diretamente para as execuções dessas ações?
14. Cite pelo menos uma ação bem sucedida e uma mal sucedida em sua gestão e qual motivo foi o principal que levou o sucesso ou ao fracasso?
- Nas situações mal sucedidas, houve uma solução rápida para o problema? Ou aconteceu após a ação terminar?
 - Qual lição você tirou através dessa situação?

- As situações são resolvidas pela atlética em um topo, ou existem pessoas responsáveis já preparadas?

15. Como vocês avaliam os resultados obtidos pela gestão? Existe algum tipo de indicador?