

77 - LIDERANÇA NAS ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA EM MINAS GERAIS

KALIANE MÁRCIA FREITAS RIBEIRO, ANA JÚLIA PEREIRA MENEZES, BRUNO OCELLI UNGHERI, EVERTON ROCHA SOARES, RENATO MELO FERREIRA

Universidade Federal de Ouro Preto – Ouro Preto – Minas Gerais – Brasil
renato.mf@hotmail.com

Doi: 10.16887/93.a1.77

LEADERSHIP IN ATHLETIC ASSOCIATIONS OF PHYSICAL EDUCATION IN MINAS GERAIS

SUMMARY

Leadership is the influence between people in a given situation, through communication, with pre-defined goals and objectives. The Academic Athletic Associations are intended for the practice of sports and competitions, in addition to being attached to their academic directory. The leadership styles adopted by 7 presidents of University Athletics of Physical Education in Minas Gerais were verified, through a semi-structured interview script, covering the theme of leadership. Data analysis was performed through content analysis, through the following sequence: transcription, organization, interpretation and definition of posterior analysis categories. The results allowed us to conclude that there is an individualized and characteristic leadership process for each reality and with a specific organizational chart. Finally, it was observed that none of the leadership styles can be overlooked no matter how different they are from each other, although the style most cited and applied to practice is the democratic one, each style suits the profile of each reality.

Keywords: Leadership, Management, Athletic Association.

LEADERSHIP DANS LES ASSOCIATIONS ATHLÉTIQUES D'ÉDUCATION PHYSIQUE DANS LE MINAS GERAIS

RÉSUMÉ

Le leadership est l'influence entre les personnes dans une situation donnée, par la communication, avec des buts et des objectifs prédéfinis. Les Associations Sportives Académiques sont destinées à la pratique de sports et de compétitions, en plus d'être rattachées à leur répertoire académique. Les styles de leadership adoptés par 7 présidents d'athlétisme universitaire d'éducation physique à Minas Gerais ont été vérifiés, à travers un scénario d'entretien semi-structuré, couvrant le thème du leadership. L'analyse des données a été réalisée par analyse de contenu, selon la séquence suivante : transcription, organisation, interprétation et définition des catégories d'analyse a posteriori. Les résultats nous ont permis de conclure qu'il existe un processus de leadership individualisé et caractéristique pour chaque réalité et avec un organigramme spécifique. Enfin, il a été observé qu'aucun des styles de leadership ne peut être négligé, aussi différents soient-ils les uns des autres, bien que le style le plus cité et appliqué à la pratique soit le style démocratique, chaque style convient au profil de chaque réalité.

Mots-clés: Leadership, Gestion, Association Sportive.

LIDERAZGO EN ASOCIACIONES ATLÉTICAS DE EDUCACIÓN FÍSICA EN MINAS GERAIS

RESUMEN

El liderazgo es la influencia entre las personas en una situación dada, a través de la comunicación, con metas y objetivos predefinidos. Las Asociaciones Académicas Atléticas están destinadas a la práctica de deportes y competencias, además de estar adscritas a su directorio académico. Se verificaron los estilos de liderazgo adoptados por 7 rectores de Atletismo Universitario de Educación Física de Minas Gerais, a través de un guión de entrevista semiestructurada, que aborda el tema del liderazgo. El análisis de los datos se realizó a través del análisis de contenido, a través de la siguiente secuencia: transcripción, organización, interpretación y definición de categorías de análisis posterior. Los resultados permitieron concluir que existe un proceso de liderazgo individualizado y característico para cada realidad y con un organigrama específico. Finalmente, se observó que ninguno de los estilos de liderazgo puede pasarse por alto por muy diferentes que sean entre sí, aunque el estilo más citado y aplicado en la práctica es el democrático, cada estilo se adecua al perfil de cada realidad.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión, Asociación Atlética.

LIDERANÇA NAS ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA EM MINAS GERAIS

RESUMO

Liderança é a influência entre pessoas em determinada situação, por meio da comunicação, com metas e objetivos pré-definidos. As Associações Atléticas Acadêmicas, tem por finalidade à prática de desportos e realização de competições além de estarem anexadas ao seu diretório acadêmico. Verificou-se os estilos de liderança adotados por 7 presidentes de Atléticas Universitárias de Educação Física de Minas Gerais, por meio de um roteiro de entrevista semiestructurada, com abrangência sobre a temática liderança. 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. Os resultados permitiram concluir que existe um processo de liderança individualizado e característico a cada realidade e com organograma específico. Por fim, observou-se que nenhum dos estilos de liderança podem ser menosprezados por mais diferentes que sejam uns dos outros, embora o estilo mais citado e aplicado à prática seja o democrático, cada estilo se adequa ao perfil de cada realidade.

Palavras-Chave: Liderança, Gestão, Associação Atlética.

INTRODUÇÃO

Liderança é determinante a qualquer contexto, Chiavenato (2005, p. 183) define 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, De Vries (1997) aponta que um líder competente apresenta algumas características, como: energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a 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, espontaneidade e 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.

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 à prática de desportos, realização de competições e de estarem anexadas ao seu diretório acadêmico. Ao analisar diversos contextos organizacionais, o universitário apresenta inúmeros grupos, com missões e metas e, assim como em qualquer corporação, as atléticas carecem de uma estrutura organizacional onde a liderança é exercida em busca da expertise profissional.

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 e festas. 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). Castro e Santos (2019) 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 um. 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.

METODOLOGIA

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). 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), 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. Para a realização das entrevistas inicialmente realizou-se contato com as atléticas esportivas via redes sociais (e-mail, Instagram e/ou WhatsApp) convidando-os para participação na pesquisa. Após o aceite e assinatura do TCLE, foi 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, 2012), sendo que a duração, número de páginas de transcrição e análise de cada entrevistado foi registrado. A análise dos dados foi norteada pelos passos: transcrição, organização e interpretação (classificação e organização). As gravações foram transcritas por meio de digitação 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. Os resultados serão apresentados de acordo com as respostas do roteiro de entrevista aplicado de acordo com outros estudos (OLIVEIRA, 2019).

RESULTADOS

Os dados, após sua transcrição e análise, resultaram em 06 horas, 20 minutos e 13 segundos de duração, 117 páginas transcritas e um total, inicial, de 290 MU's. Foram realizados mais dois processos de análise das MU's com pesquisadores com experiência neste tipo de pesquisa resultando em 121 MU's, distribuídas a partir das categorias da Figura 1. Algumas dessas MU's serão 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 observa-se, de forma geral, a caracterização da amostragem (Tabela 2). Para além, o ano de fundação de cada atlética e a quantidade de membros atual (N) é, respectivamente para cada uma das 7 atléticas: 1 - (2015; 10); 2 - (2015; 22); 3 - (2015; 04); 4 - (2015; 13); 5 - (2018; 15); 6 - (2016; 15); 7 - (2018; 06).

Tabela 2: Caracterização da amostra.

N	Tempo na atlética e presidência	1ª função	Qualidades de um bom líder	Instituição apoia?	Ações em vigor	Seguidores Instagram
1	3,5 / 1,5 anos	Tesouraria	Proatividade Gestão Dinamismo Comprometimento	Sim. Coordenação do curso	Treinamento Apoio a extensão Projetos sociais	2465
2	3 / 1,5 anos	Diretor esportivo	Relacionamento Conhecimento Empatia	Não	Nenhuma	1332
3	3 / 1 anos	Assessor de esporte	Gestão Foco Paciência Compreensão	Sim. Coordenação do curso	Processo seletivo Pesquisa de mercado Confecção de produtos	1494
4	3,5 / 0,5 anos	Diretoria eventos	Proatividade Motivação Iniciativa	Diretor e Coordenador do curso	Nenhuma	2008
5	3 / 1 ano	Atleta	Coesão de equipe Gerar empatia	Coordenação do curso	Marketing para captação de novos membros	2272
6	2 / 1 ano	Coord. de lutas	Organização Liderança Proatividade Respeito	Não	Inclusão de calouros Programação de eventos para 2022	3220
7	3 / 3 anos	Presidente	Comprometimento Disciplina	Coordenação do curso e professores	Recepção dos calouros	1217

DISCUSSÃO

Inicialmente, ao analisar o estilo de liderança adotado, percebeu-se que 04 presidentes adotam o estilo democrático, 02 o autocrático e 01 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, somente quando 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, mesmo com algumas prejudicadas pela pandemia ou pela realização de processos seletivos, o que dificulta o processo de liderança e execução de tarefas. Contudo, observamos algumas falácias que podem comprometer ainda mais o seu funcionamento, como: a falta de membros com experiência nas funções, algumas funções sem representação, falta de treinamento para se assumir determinada função e falta de trabalho em grupo, sendo que o líder é uma peça 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, 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 (2011) 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 de eventos (OLIVEIRA, 2016).

Tal nova função desencadeou algumas reações, como o aumento do número de participantes dos eventos, onde Deschamps et al. (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 com o foco direcionado para as 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 ideia, 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 destacam a abrangência que a atlética poderia ter dentro de cada uma das realidades existentes já que suas ações podem atingir diretamente aos 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 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... tá conseguindo caminhar, ter dinheiro para gente investir em outras coisas, e a gente também avalia com base no que a gente tá conseguindo desenvolver, porque algumas coisas a atlética 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 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 competições universitárias e ações sociais. Devido a isso, as atividades das AAA's estavam sendo voltadas para o ambiente 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 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 de cada 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, de novos alunos e dos professores.

CONCLUSÃO

Percebeu-se que nenhum dos estilos de liderança existem 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 atlética.

Sendo assim, a utilização de outros estilos da preferência por parte 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 encontrava-se com o organograma funcional inativo, além de ter uma falha nas questões relativas a associação com professores e instituição, sempre se mantiveram firmes com seus trabalhos e buscaram a realização dos seus planejamentos de forma independente.

REFERÊNCIAS

Aguiar, Eloah Exmalte de Castro, & Santos, Wesley Cirino. (2018). Percepção do Controle Gerencial em Associações Atléticas Acadêmicas Universitárias. In: **Anais do encontro de gestão e Negócios**, Uberlândia-MG.

Aguiar, Eloah Exmalte de Castro, & Santos, Wesley Cirino. (2019). Percepção de Membros de Associações Atléticas Acadêmicas Universitárias em Relação ao Planejamento e Controle Gerencial. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. 8 (3), 278-291. <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/11294/pdf>

Araújo, Luis Cesár. (2006). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas.

Banov, Maria Regina. (2013). **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas.

Brasil. Decreto - Lei Nº 3.617, de 15 de Setembro de 1941. Planalto, 1941. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3617.htm

Chiavenato, Idalberto. (2005). **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. (1a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Côté, Jean, Salmela, John H., Baria, Abderrahim, & Russel, Storm J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. **The Sport Psychologist**, 7, 127-137. https://www.researchgate.net/publication/232507794_Organizing_and_Interpreting_Unstructured_Qualitative_Data

Cunha, Davi, Pereira, Marcos Alves, & Neves, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. Disponível em: https://www.academia.edu/6331764/O_PAPEL_DO_L%C3%8DDER_NOS_TEMPOS_A_TUAIS

Deschamps, Silvia Regina, Paroli, Rejane, Domingues Filho, Luiz Antônio, & Martins, Daniela da Silva. (2009). Motivos, interesses e atitudes para a prática físico-desportiva dos universitários de educação física. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. 23 (1), 51-59. <https://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/16710/18423>

Dias, Maria Aparecida Muniz Jorge, & Borges, Renata Simões Guimarães. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. 21(1), 200-221. <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>

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

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

Gil, Antônio Carlos. (2012). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** (6a ed.). São Paulo. Atlas.

Ket De Vries, Manfred Florian. (1997). **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas.

Marchiori, Felipe Baradel. (2015). **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 - Comunicação Social - habilitação em Relações Públicas] - Universidade Estadual Paulista.

Maximiano, Antônio César Amaru. (2010). **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Miranda, Ana Laura Castanha. (2012). **Liderança Empresarial: O Desafio de Ser das Organizações**. [Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Administração] - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA Assis.

Moreira, Antônio. **Afinal, o que é uma Atlética?**. Forsocios, 2018. Disponível em: <https://www.forsocios.com/o-que-e-uma-atletica>.

Oliveira, Guilherme César. (2016). **Gestão organizacional nas Atléticas: um estudo sobre gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**. [Monografia - Bacharelado em Administração] - Universidade de Brasília.

Oliveira, Pedro Henrique dos Anjos. (2019). **A importância das atléticas universitárias para formação de um universitário em administração**. 40 f. [Monografia - Graduação em Administração] - Universidade Federal de Ouro Preto.

Paiva, José L., Marcellino, Nelson C. (2004). Possibilidades para a extensão universitária a partir de uma política de lazer, nas faculdades de educação física. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**. 12, (1), 85-90. <https://doi.org/10.18511/rbcm.v12i1.547>

Pereira, Brisa de Assis, & Silva, Luciana Pereira. (2019). Políticas de Esporte e Lazer nas Universidades Federais de Minas Gerais: Um Olhar sobre as Associações Atléticas Acadêmicas. **LICERE**, 22(4), 95–136. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2019.16263>

Resende, Enio. (2000). **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Rio de Janeiro. Qualitymark.

Ribeiro, Guilherme Machado, & Marin, Elizara Carolina. (2012). Universidades públicas e as políticas de esporte e lazer. **LICERE**. 15 (3). <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2012.711>

Slack, Trevor, & Parent, Milena. (2006). **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. (2nd ed.) Champaign: Human Kinetics.

Spector, Paul E. (2004). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva.

Starepravo, Fernando Augusto. (2011). O esporte universitário paranaense e suas relações com o poder público. **Motriz**. 17 (3). <https://doi.org/10.1590/S1980-65742011000300019>

Thomas, Jerry R., Nelson, Jack K., & Silverman, Stephen J. (2012). **Métodos de pesquisa em atividade física**. (6a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Toledo, Roberto. (2006). **Gestão do esporte universitário: uma importante estratégia de marketing para as universidades**. São Paulo: ALEPH.