

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Matheus Kath Sattler

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS  
PARTICIPANTES DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DA ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO

Porto Alegre  
2019

**MATHEUS KATH SATTLER**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS  
PARTICIPANTES DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DA ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

**MATHEUS KATH SATTLER**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS  
PARTICIPANTES DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA DA ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

Banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

---

Porto Alegre

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, eu gostaria de agradecer aos meus pais, Marli e Miguel, bem como aos meus irmãos, Thiago e Luana, por todas as contribuições que me foram oferecidas, desde a minha formação de caráter e o início de toda a educação que hoje disponho. Também à minha namorada, Bruna, que me incentivou a manter o foco nos momentos de cansaço e sempre ofereceu muito carinho, respeito e companheirismo para desfrutar cada etapa desta jornada e superar quaisquer dificuldades enfrentadas ao longo da formação acadêmica.

Não posso deixar de mencionar as contribuições agregadas por todos colegas de trabalho voluntário na AAEA, momento que considero ter contribuído de forma ímpar para minha identificação com as áreas de interesse que hoje possuo na administração, além do atingimento de uma maior consciência profissional. Sendo assim, ainda destaco minha gratidão aos colegas que se dispuseram a compartilhar suas opiniões acerca da experiência vivida na Atlética e permitiram a aplicação deste estudo.

Lembro também de todos colegas de profissão, que me repassaram parte de suas experiências e ajudaram no desenvolvimento de competências, tanto pessoais, quanto profissionais. Cada experiência passada ao longo destes últimos seis anos e meio, acrescentou-me diferentes capacidades comportamentais e técnicas que me acompanharão ao longo da vida, dando suporte para todos os desafios que virão.

Agradeço também por toda a dedicação e pelo auxílio fornecido pela minha orientadora, Claudia, que sempre me apoiou na elaboração desta pesquisa e proveu materiais bibliográficos que embasaram a construção da base teórica deste trabalho. Por final, agradeço a todos os professores da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que contribuíram com seus ensinamentos, assim como não poderia deixar de agradecer a todos os colegas de faculdade que, do ambiente universitário, criam um espaço de troca constante, e com isso, contribuíram em sala de aula e corredores da instituição com opiniões diversas, capazes de auxiliar na compreensão dos ensinamentos que a formação no ensino superior me agregou e me fez refletir acerca dos conteúdos das disciplinas propostas pelo plano de ensino da graduação.

"Realize seus próprios sonhos. Do contrário, você será contratado para realizar os de outras pessoas."

Farrah Grey

## RESUMO

O movimento de Associações Atléticas nas universidades brasileiras é um assunto que foi pouco explorado até o momento. Devido ao seu acelerado crescimento e ao grande potencial para estudos, este trabalho terá, como objetivo principal, analisar de que forma a participação de alunos da Escola de Administração/UFRGS na gestão da Associação Atlética da Escola de Administração repercute no desenvolvimento de suas competências profissionais. Para a compreensão do objetivo geral deste trabalho, foram elencados quatro objetivos específicos como forma de suporte à análise. Estes quatro objetivos específicos são: descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA; identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA; identificar e descrever as competências desenvolvidas pelos pesquisados durante o período de trabalho voluntário; e por final, analisar a percepção de desenvolvimento profissional ocorrente entre os participantes da AAEA, enquanto membros da gestão. Como ferramenta escolhida para a elaboração da pesquisa, foi realizada a aplicação de uma entrevista qualitativa à doze membros atuais e egressos da AAEA. Para organização das informações obtidas com as entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Já, para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista em profundidade, composta por 23 perguntas. Como resultado, observou-se que, para os voluntários, a maior contribuição para o desenvolvimento de suas competências profissionais foi o desenvolvimento comportamental resultante da experiência. Além de proporcionar a aprendizagem de habilidades de comunicação, trabalho em equipes, entre outras, o período no corpo gestor da AAEA lhes oportunizou uma vivência única, em um meio propício a trocas constantes com colegas, que contribuiu para a construção de uma importante rede de *networking*.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de pessoas. Trabalho voluntário. Desenvolvimento de competências. Desenvolvimento profissional. Esporte universitário. Associações Atléticas.

## ABSTRACT

College sports associations in the Brazilian universities is a subject that hasn't been examined thoroughly. Due to its exponential growth and great potential of research, this study will have as its main objective to analyze in what ways the participation of the Business Administration students in the management of the Associação Atlética da Escola de Administração (AAEA) of UFRGS reflects on the development of their professional competences. In order to understand the general objective of this study, four specific objectives were listed to support the analysis: First, to describe the nature and activities proposed by the AAEA; Second, to identify the motivations that led the respondents to participate in the AAEA; Third, to identify and describe the competences developed by the respondents during the volunteer work period; And finally, to analyze the perception of professional development that occurred among the participants of the AAEA while members of the management team. With the aim of collecting data, a qualitative interview was performed, with twelve students, including previous and current ones. In order to observe the information obtained from the interviews, the content analysis technique was used. For data collecting an in-depth interview was applied, consisting of 23 questions. As a result, it was observed that for the volunteers, the greatest contribution to the development of their professional competences is the behavioral improvement achieved by the experience. In addition to providing communication skills, teamwork, and other skills, the period in the organization gives them a unique experience when they can be constantly sharing knowledge with their colleagues, and it also contributes to building a meaningful network.

**Keywords:** People development. Volunteer work. Competence development. Professional development. College sports. College Sports Associations

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Matricial.....	14
Figura 2 - Níveis de Competências e sua relação.....	26
Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Experiencial.....	33
Figura 4 - Organograma atual Atlética .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Genealogia do Esporte Universitário .....	21
Quadro 2 - As 5 soft skills mais demandadas pelas empresas em 2019 .....	30
Quadro 3 - Tipos de Aprendizagem Experiencial .....	35
Quadro 4 - Roteiro de Entrevista Semi Estruturado .....	38
Quadro 5 - Caracterização dos sujeitos pesquisados .....	41
Quadro 6 - Categorias de Análise .....	43

## **LISTA DE SIGLAS**

**A.A.A.s** Associações Atléticas Acadêmicas

**AAEA** Associação Atlética da Escola de Administração

**AISEEC** Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales

**CAEA** Centro Acadêmico da Escola de Administração

**EA** Escola de Administração

**PS** PS Júnior

**UFRGS** Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	17
OBJETIVO GERAL .....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA .....	17
2 REVISÃO TEÓRICA .....	19
2.1 GESTÃO ESPORTIVA.....	19
2.1.1 Esporte Universitário.....	20
2.1.2 Associações Atléticas .....	22
2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS .....	24
2.2.1 Desenvolvimento de Competências no Voluntariado .....	27
2.2.2 Desenvolvimento Profissional .....	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	36
3.1 PESQUISA QUALITATIVA .....	36
3.1.1 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados .....	36
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS.....	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 ATIVIDADES E AMBIENTE .....	44
4.1.1 Atividades Desenvolvidas.....	44
4.1.2 Ambiente de trabalho e interação entre membros.....	45
4.1.3 Dificuldades enfrentadas .....	46
4.1.4 Compreensão das atribuições de cada cargo .....	49
4.1.5 Pré requisitos para a admissão .....	50
4.1.6 Ponderações relativas às atividades e ao ambiente.....	51
4.2 MOTIVAÇÕES .....	52

4.2.1	Principais motivações de ingresso .....	52
4.2.2	Recompensas esperadas pelos voluntários .....	54
4.2.3	Características comuns entre os membros .....	56
4.2.4	Ponderações relativas às motivações .....	57
4.3	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS .....	59
4.3.1	Capacidades que contribuem para um bom desempenho .....	59
4.3.2	Formato de aprendizagem das responsabilidades .....	61
4.3.3	Aprendizagem a partir da interação.....	62
4.3.4	Processos de aprendizagem .....	63
4.3.5	Ponderações relativas às competências desenvolvidas.....	65
4.4	IMPACTO PROFISSIONAL .....	66
4.4.1	Participação da Atlética no desenvolvimento de capacidades .....	66
4.4.2	Direcionamento para escolha da área de atuação profissional .....	68
4.4.3	Capacidades mais destacadas durante o trabalho.....	69
4.4.4	Percepção de impacto na inserção ao mercado de trabalho.....	70
4.4.5	Aprendizados agregados à prática profissional.....	71
4.4.6	Mudanças comportamentais.....	73
4.4.7	Entendimento geral da experiência na organização .....	74
4.4.8	Ponderações relativas ao impacto profissional.....	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A.....	89

## 1 INTRODUÇÃO

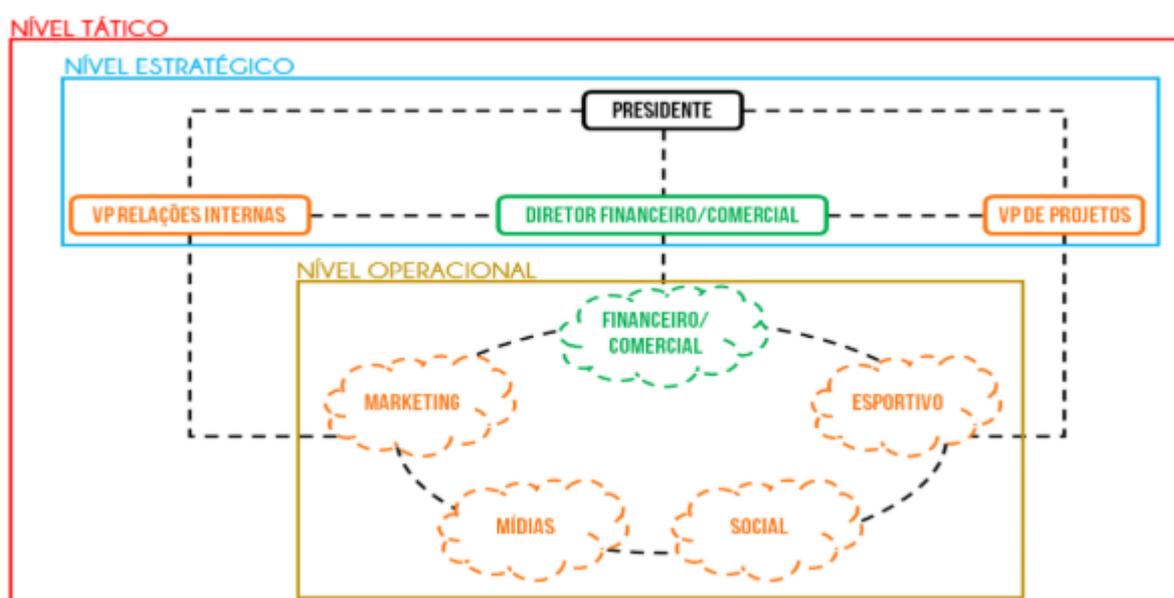
A formação acadêmica busca o desenvolvimento do estudante e suas competências, estimulando a realização de diversas atividades curriculares e extracurriculares. Entende-se como atividades curriculares aquelas que estão vinculadas diretamente à sala de aula e às disciplinas propostas pelo curso, enquanto que as atividades extracurriculares são realizadas fora deste espaço e destinam-se à evolução da formação de cada estudante, tais como estágios remunerados ou não, participação em empresas juniores, monitorias, iniciação científica, participação em cursos e palestras. De acordo com Flor (2003), as atividades extracurriculares são de extrema importância para o aprendizado, já que, além do desenvolvimento pessoal e profissional, contribuem para um melhor desempenho dos estudantes no mercado de trabalho. Esta pesquisa visou compreender e analisar os impactos causados pela realização de atividades extracurriculares específicas: o trabalho voluntário em uma organização estudantil, a Associação Atlética da Escola de Administração (AAEA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

A Associação Atlética da Escola de Administração é uma organização de caráter apolítico e apartidário, responsável por promover e coordenar as equipes esportivas da unidade, realizando seletivas de novos atletas e organizando treinos, além de elaborar eventos internos, para os alunos e professores da Escola, ou também, em conjunto com atléticas de outros cursos da UFRGS e demais universidades de Porto Alegre. Suas iniciativas propiciam a ocorrência de campeonatos de diversas modalidades, como futebol, basquete, handebol, vôlei, rugby, futevôlei, bem como de festas, que ajudam a arrecadar caixa para a Associação. Tudo isso, visando o principal objetivo de: fomentar o esporte universitário e promover a integração dos estudantes, possibilitando o desenvolvimento de competências pessoais e coletivas nos participantes. Compreende-se, por desenvolvimento de competências, a capacidade do indivíduo em atrelar recursos às experiências de aprendizagens vivenciadas em ambientes profissionais e sociais e nos processos formais de educação (COMINI; MATSUZAKI; BOSE; SILVA, 2009).

Apoiada por diversos professores, a AAEA foi fundada em 2014 e já realizou cerca de 20 eventos, entre os quais, campeonatos esportivos, como a “Taça Clezio

Saldanha” e “Copa Guiomar”, nos quais reúnem mais de 100 alunos, para participar de torneios de futebol, em dois ou um dia, respectivamente. Além disso, a Atlética é encarregada de conduzir anualmente uma delegação, com mais de 200 passageiros, ao maior campeonato interatléticas do sul do Brasil, o Universipraia, onde são realizadas competições em modalidades de areia, como: *handbeach*, futebol, rugby, e futevôlei, além de disputas entre bandas e torcidas. Em 2019, a organização conta com 16 participantes, enquanto mais de 70 alunos passaram pelo seu quadro de membros, ao longo destes 5 anos. A Atlética teve, como estrutura organizacional, o modelo matricial, por durante mais de 3 anos, contando com o presidente, como líder da cúpula estratégica, seguido pelos vice-presidentes de projetos e de relações internas, sendo, o primeiro, responsável por acompanhar diretamente todos os projetos que ocorrem, alinhando pontos entre as equipes e aconselhando os participantes diretos; enquanto, o segundo, responsável pela parte de Cultura e Recursos Humanos da Associação. Junto aos vice-presidentes na hierarquia, ainda se encontrava o Diretor Financeiro/Comercial, responsável por organizar e gerir o patrimônio da Atlética, seus orçamentos e contratos. O restante dos membros era dividido por área de atuação, entre Marketing, Social, Mídias, Setor Esportivo, e Financeiro/Comercial, distribuídos em grupos responsáveis por entregar cada projeto, conforme ilustrado a seguir na Figura 1.

Figura 1 - Organograma Matricial



À vista disso, este estudo buscou analisar a percepção dos participantes em seu desenvolvimento de competências enquanto membros da Associação Atlética da Escola de Administração, e dos possíveis impactos dessa participação no início e aperfeiçoamento de suas carreiras profissionais, por meio de uma pesquisa qualitativa com membros atuais e anteriores da AAEA. Ao analisar estudos de Livingstone (1999), é possível perceber a incidência do modelo de aprendizagem informal no cotidiano da AAEA. Suas pesquisas sugerem que a aprendizagem informal seja caracterizada por atividades que envolvam a busca de entendimentos, conhecimentos ou habilidades, em momentos externos aos currículos educacionais. Watkins e Marsick (1992) complementam, referindo que a aprendizagem informal, assim como a incidental, pode ocorrer durante uma experiência formalmente estruturada, de caráter convencional. As autoras ainda indicam que essa aprendizagem pode ser originária de processos formais de ensino, sendo planejada ou não, porém costuma envolver certo grau de consciência de que a pessoa está aprendendo.

Segundo Hatzidakis (2006), além das Associações Atléticas, existem outras duas vertentes da prática de esporte Universitário na graduação, sendo elas, o Esporte Universitário de Rendimento e o Esporte Universitário de Participação. O primeiro se caracteriza por disputas entre os alunos com melhor desempenho, em cada Instituição de Ensino Superior, em disputas organizadas pelas Federações Universitárias estaduais, ou pela Confederação Brasileira de Desportos Universitários; enquanto o segundo pode ser praticado por qualquer aluno, sem qualquer forma de seleção, caracterizando-se como competições esportivas recreativas, que buscam integrar os participantes, além de incentivar a saúde e educação. Por terceiro, temos o Esporte Universitário Educacional, podendo estar associado à prática, via Educação Física Curricular e suas disciplinas de graduação, ou por meio de Entidades Acadêmicas Esportivas, bem como às Associações Atléticas, Clubes Acadêmicos, Departamentos Esportivos de Centros e Diretórios Acadêmicos. Estes buscam alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e lazer por meio dos esportes. Sendo assim, neste estudo foram tratadas, especificamente, as atividades deste último tipo, para buscar compreender os impactos no desenvolvimento profissional dos participantes e sua percepção acerca disso.

Para maior entendimento sobre os benefícios da escolha de trabalhar na Associação Atlética da Administração da UFRGS, foi explorada a influência de se atuar em uma possível primeira experiência de trabalho voluntário. Adicionalmente,

buscou-se avaliar de que forma a condução de projetos, e assumir responsabilidade pelas suas entregas, pode auxiliar no desenvolvimento do aluno. Além disso, este trabalho objetivou examinar se a experiência influenciou no direcionamento dos alunos para suas áreas de interesse, bem como julgar a percepção dos participantes sobre como a sua atuação na atlética pode oportunizar um melhor preparo para o mercado de trabalho e na criação de uma rede de contatos. Desta forma, tornou-se possível analisar o entendimento dos alunos a respeito das possibilidades profissionais que a Associação trouxe para o aluno e quais competências foram desenvolvidas durante este período.

Mediante o cenário exposto acima, este trabalho teve como principal objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: **“Qual a percepção de alunos da Escola de Administração/UFRGS sobre as competências desenvolvidas durante sua participação na Associação e de que forma isso repercute no seu desenvolvimento profissional?”**

Para responder a esta indagação foram delineados objetivos específicos, que são apresentados na próxima seção.

## 1.1 OBJETIVOS

Para este estudo, foram estabelecidos, conforme descrito abaixo, o seguinte objetivo geral e seus objetivos específicos.

### OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma a participação de alunos da Escola de Administração/UFRGS, na gestão da Associação Atlética da Escola de Administração (AAEA), repercute no desenvolvimento de suas competências profissionais.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que fosse possível alcançar o objetivo geral citado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA.
2. Identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA.
3. Identificar e descrever as competências desenvolvidas pelos pesquisados, durante o período de trabalho voluntário.
4. Analisar a percepção de desenvolvimento profissional ocorrente entre os participantes da AAEA, enquanto membros da gestão.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema deste estudo foi escolhido pelo acelerado crescimento percebido no movimento das Associações Atléticas, nas universidades de todo o Brasil, sendo um assunto pouco explorado até a presente data e com grande potencial de estudo, visto que estas organizações buscam desenvolver, integrar e qualificar o meio estudantil, a partir de iniciativas sociais e esportivas. Neste cenário, a Associação Atlética da Escola de Administração teve seu início há pouco mais de quatro anos, tendo acolhido

mais de 70 estudantes neste período, e participado ativamente em mais de 20 eventos em prol dos alunos da EA.

Tendo isso em vista, este estudo focou na percepção dos estudantes sobre o desenvolvimento de competências e as contribuições desta organização para seus membros e demais alunos da Escola de Administração UFRGS, bem como nos resultados disso no desempenho profissional dos estudantes envolvidos. Portanto, esse estudo contribuirá para auxiliar as futuras gestões desta organização na captação de novos membros com interesse em participar deste movimento, produzindo um melhor ambiente para o meio universitário, além da contribuição desta participação no desenvolvimento de competências individuais, possivelmente preparando estes para o mercado de trabalho.

Os resultados deste estudo serão compartilhados com a AAEA e seus membros, a fim de explorar os impactos profissionais alcançados pelas gerações anteriores, buscando estimular uma maior participação dos estudantes neste tipo de iniciativa e, conseqüentemente, para uma maior sustentabilidade da Associação.

O presente trabalho está constituído dos seguintes capítulos, além desta introdução: no capítulo 2, a revisão teórica abordando os temas de gestão esportiva, esporte universitário e Associações Atléticas; seguindo para os temas de desenvolvimento de competências profissionais, no voluntariado e no desenvolvimento profissional como um todo; no capítulo 3, é apresentada a metodologia de pesquisa aplicada, assim como seus procedimentos para coleta e análise de dados, além da caracterização dos sujeitos pesquisados; no capítulo 4, é realizada a apresentação e discussão dos resultados obtidos; por fim, no capítulo 5, são feitas as considerações finais acerca do assunto.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo trata como objetivo abordar os principais conceitos acerca da construção e desenvolvimento do trabalho em questão. Inicialmente, será apresentado o conceito de Gestão Esportiva, partindo desde seu significado até a forma como é trabalhada hoje, relacionando-os aos conceitos e desenvolvimento de temas como organizações esportivas sem fins lucrativos e Associações Atléticas. Buscando compreender mais a fundo o ponto principal da pergunta deste trabalho, em seguida serão abordados conceitos ligados ao desenvolvimento de competências profissionais, assim como sua presença no voluntariado, e às diferentes formas de aprendizado, embasando conclusões a respeito das diferenças metodológicas e de resultados obtidos a partir deste modelo organizacional.

### 2.1 GESTÃO ESPORTIVA

Quando lidamos com gestão esportiva, é necessário compreendermos que este assunto engloba todas questões de planejamento, organização, direcionamento, e controle de atividades que tenham como objetivo promover práticas esportivas. Conforme Nolasco (2004, p. 758):

A administração esportiva (denominação histórica da área de conhecimento no Brasil) ou gestão do esporte (nome mais apropriado da disciplina) concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde.

Segundo Ary Rocco Jr. e Carlos Padeiro (2018), gerenciar organizações esportivas é uma atividade completamente diferente do que administrar negócios de outra área. Além de importantes conhecimentos administrativos como finanças, marketing e recursos humanos, um gestor esportivo necessita de um vasto entendimento sobre o papel cultural e social do esporte em questão para a área geográfica que está atuando.

Por mais que grande parte dos brasileiros considerem o Brasil como uma potência esportiva e vejam a prática de esportes, principalmente o futebol, como algo extremamente valorizado no país, ainda são poucos os estudos acadêmicos e cursos profissionais conceituados que foquem na gestão esportiva. De acordo com Areias

(2017), ao compararmos com outros países, como os Estados Unidos, podemos observar que existe uma ampla distância em relação ao Brasil na formação relacionada à área. O autor ainda enfatiza que apesar de ser permitido por lei que os clubes sejam empresas, buscando lucro, a grande maioria ainda permanece como associações sem fins lucrativos, o que resulta em gestão realizada por torcedores apaixonados ou outras pessoas comuns, que na grande maioria das vezes não são as mais qualificadas para assumir os maiores cargos de tais organizações.

### 2.1.1 Esporte Universitário

Segundo Mazzei e Bastos (2012), podemos definir o esporte universitário como a prática formal de esportes, praticada por alunos regularmente matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação de Instituições de Ensino Superior (IES), públicas ou privadas, com a formação de equipes para disputar competições oficiais por meio de uma Associação Atlética ou diretamente por representação da IES. Ainda, podemos complementar com a afirmação de Coelho (1984), classificando o esporte universitário como um esporte de formação, tendo como sua principal função o lado social, que visa o bem-estar do estudante universitário e relacionando com uma aproximação do ser humano e seu relacionamento, além de incentivar o coleguismo, e a formação de novas lideranças”.

No quadro abaixo, produzido por Barbosa (2014), é possível observarmos a ordem cronológica dos principais acontecimentos acerca do esporte universitário no Brasil e no mundo.

**Quadro 1 – Genealogia do Esporte Universitário**

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

Fonte: Barbosa (2014).

Os primeiros movimentos a respeito do esporte universitário no Brasil surgiram a partir de iniciativas dos próprios estudantes, segundo Coelho (1984), em competições realizadas entre instituições dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Apenas na década de 1940 o Estado começa a enxergar o esporte estudantil e universitário como um dever do governo e dá seus primeiros passos em relação à fiscalização, fomento e subsídios destas práticas esportivas.

De acordo com Starepravo (2005), foi a partir da criação da Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura e da geração da Lei nº 3.199/41 que fomos impactados em três pontos básicos da estrutura esportiva nacional, como a regulamentação das entidades esportivas, além da definição sobre a função do Estado brasileiro frente ao esporte e da indicação de como deveriam ser administradas estas práticas esportivas. Sendo assim, o esporte passa a ser diretamente controlado pelo poder público, fiscalizando e burocratizando o esporte no Brasil.

Desde 1939, até hoje, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU) é a entidade responsável pela regulamentação do esporte universitário do Brasil. Conforme informações obtidas no site da Confederação, esta realiza os maiores e mais importantes eventos da categoria na América Latina, os Jogos Universitários Brasileiros (JUBs), e se encarrega pela gestão e organização das competições e eventos esportivos entre universitários de todos os 27 estados e do

Distrito Federal. Seguindo a divisão de vertentes do esporte universitário realizada por Hatzidakis (2006), torna-se possível concluir que estas competições da CBDU fazem parte da categoria de Esportes Universitários de Rendimento.

Por mais que possamos perceber a existência de uma estrutura especializada para as práticas do esporte universitário no Brasil, o país ainda carece de maiores investimentos e incentivos do Estado, que valorizem o esporte e oportunizem aos estudantes a possibilidade de conciliar os estudos com uma carreira esportiva. Valela e Marinho (2014) afirmam que fatores como a falta de incentivo e de políticas públicas que facilitem as atividades dos esportistas, resultam na busca de atletas brasileiros por novas oportunidades em outros países. As autoras ainda salientam que a adoção de uma política integrada entre as universidades e os esportes, assim como ocorre atualmente nos Estados Unidos, e chegando a oferecer bolsas de estudos de até 100%, além de estruturas físicas de melhor qualidade, facilitam os avanços na área.

Para o jogador de vôlei, Roberto Purificação (2014), a alternativa para se manter no esporte de alto nível e ao mesmo tempo conseguir estudar, foi se mudar para a Europa, buscando países com políticas de incentivo ao esporte que possibilitem uma formação acadêmica. “Em Portugal, por exemplo, quando o aluno chega ao segundo grau, ele já é direcionado a estudar o curso que quer. No Brasil, o atleta só tem o esporte como profissão, não consegue estudar, seguir uma carreira fora da quadra”.

### 2.1.2 Associações Atléticas

Visto este contexto nacional e suas limitações no incentivo do governo para investimentos na modalidade, surgem as Associações Atléticas Acadêmicas como uma possibilidade de capacitar os estudantes das unidades, desenvolvendo competências valiosas, além de realizar uma tentativa de aproveitar o ambiente universitário para buscar mudanças no cenário esportivo do Brasil, visando o fomento e valorização destas práticas pelos estudantes universitários. Segundo Tubino, Garrido e Tubino (2006), o Esporte Educacional, categoria do Esporte Universitário em que as A.A.A.s estão incluídas, deve basear suas atividades em cinco princípios, sendo estes: inclusão, participação, cooperação, co-educação e co-responsabilidade.

Conforme Oliveira (2016), as Associações Atléticas Acadêmicas são organizações estudantis, com caráter acadêmico, que promovem o esporte no âmbito universitário, por meio de jogos e competições. Apenas a partir de 1941, as A.A.A.s se tornaram regulamentadas, de acordo com o Decreto-Lei nº 3.617 conforme trecho abaixo:

Art. 2º A Confederação dos Desportos Universitários organizar-se-á de acordo com as seguintes bases, desde já em vigor:

I – Haverá, em cada estabelecimento de ensino superior, uma associação atlética acadêmica, constituída por alunos, e destinada à prática de desportos e à realização de competições desportivas. A associação atlética acadêmica de cada estabelecimento de ensino superior estará anexa ao seu diretório acadêmico, devendo o presidente daquela, fazer parte deste.

II – As associações atléticas acadêmicas formarão, dentro de cada universidade, uma federação atlética acadêmica, que estará anexa ao diretório central acadêmico da mesma universidade, devendo o presidente daquela fazer parte deste.

III – As associações atléticas acadêmicas dos estabelecimentos isolados de ensino superior, no Distrito Federal ou dentro de um mesmo Estado, ou Território, reunir-se-ão para a constituição de uma federação atlética acadêmica, salvo se preferirem filiar-se à federação da universidade ou de uma das universidades aí existentes.

IV – As federações atléticas acadêmicas de todo o país formarão a Confederação dos Desportos Universitários (BRASIL, 1941b).

Não foi localizado nenhum trabalho com comprovação científica que mapeie ou informe o número de Atléticas Acadêmicas existentes no Brasil, nem mesmo uma estimativa desta quantia. Contudo, sabe-se que o número de A.A.A.s cresce de forma progressiva, principalmente nos últimos anos, devido ao aumento e da qualidade dos torneios esportivos universitários. De acordo com a legislação brasileira, a prioridade dos investimentos do Estado deve ser destinado ao esporte educacional, e apenas direcionado ao esporte de alto rendimento em casos específicos, conforme exposto no Artigo 217:

“Art. 217 – É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais, como direito de cada um, observando:

I. a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II. a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para o desporto de alto rendimento;”.

(BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Federal. Brasília, 1988.)

Este estudo utilizou como objeto empírico os membros da Associação Atlética da Escola de Administração da UFRGS, buscando entender suas motivações e avaliar o desenvolvimento dos participantes e de suas competências a partir das experiências oportunizadas pela organização.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Nesta seção, são abordados os conceitos ligados ao desenvolvimento de competências profissionais, passando também, pelo desenvolvimento destas enquanto voluntários, assim como o entendimento sobre as diferentes formas de aprendizado. Desta forma, torna-se possível compreender suas definições e como podemos relacionar estes tópicos.

Fleury (2006) relaciona as competências organizacionais às competências coletivas ligadas às atividades-meios e às atividades fins da organização. Por outro lado, para Ruas (2005), as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais.

Pires et al. (2005) relaciona o desenvolvimento de competências como um processo de aprendizagem que serve para complementar a lacuna entre o conhecimento, a habilidade e a atitude requisitada pela organização e apresentada pelo funcionário. As exigências da função ocupada pelo funcionário levam não apenas para os conhecimentos e habilidades técnicas, mas além disso, levam ao saber agir, ou melhor, à capacidade do indivíduo de resolver situações problemáticas e inesperadas e de compartilhar e disseminar seus conhecimentos.

De acordo com Le Boterf (2003), a competência está intimamente ligada a um ato, portanto, só é possível desenvolver uma competência se um ambiente ou outros fatores orientarem a isso. A associação de competências não pode ser desvinculada do contexto particular de seu exercício e os indivíduos devem ter a oportunidade de colocá-las em prática, ou seja, eles devem “poder fazer”. Assim sendo, se o profissional, juntamente com o saber agir e o querer agir, encontra estímulos e suporte

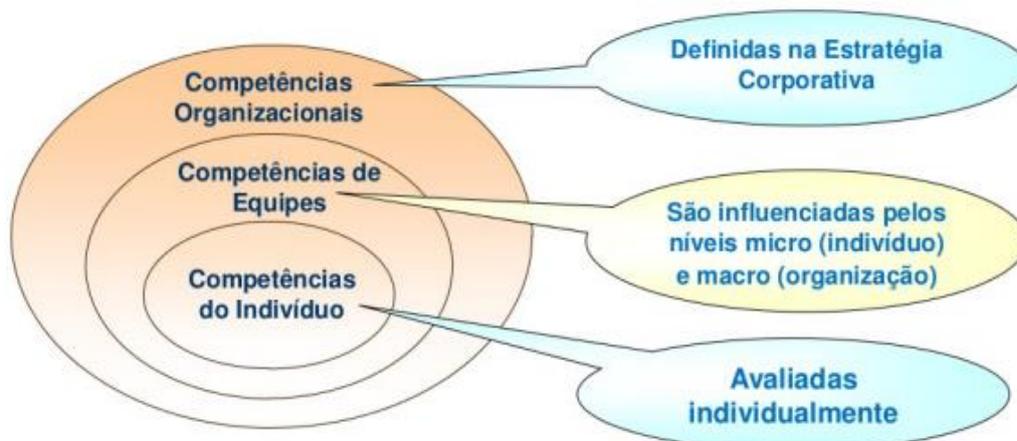
para poder agir na organização, ele consegue desenvolver suas competências (LEITEMPERGER, 2018).

Segundo Fleury (2006), o processo de desenvolvimento de competências está vinculado ao tipo de conhecimento e a forma de se desenvolver. O autor compreende que neste processo existem diferentes tipos de conhecimento: o conhecimento teórico fortalecido pela educação formal e continuada; o conhecimento sobre os procedimentos desenvolvidos pela educação formal e experiência profissional; o conhecimento empírico desenvolvido pela experiência profissional; o conhecimento social desenvolvido pela experiência social e profissional; e o conhecimento cognitivo desenvolvido pela educação formal, experiência profissional e social.

Ademais, o autor enfatiza que o desenvolvimento de competências pode ser adquirido por um processo proativo ou reativo. Entende-se como processo proativo aquele no qual o desenvolvido acontece por meio da experimentação e da inovação, desenvolvendo novos serviços ou produtos, estando em situações que não pertençam à sua rotina. Em contrapartida, no processo reativo se destaca a resolução de problemas, a observação das experiências realizadas por outros e a contratação de novas pessoas.

Concordando com Fleury, outros autores como Dutra (2001), Carbone (2005) e Brandão (2005) acreditam que as competências não são apenas dos indivíduos, mas sim das organizações e dos grupos também. Portanto, as competências geram valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. A Figura 2 abaixo ilustra a coesão entre as competências pessoais, dos grupos e corporativas de acordo com Carbone (2009):

**Figura 2 - Níveis de Competências e sua relação**



Fonte: Carbone (2009).

Os indivíduos enxergam as organizações como um ambiente de aprendizagem contínua, criando as condições para o desenvolvimento em colaboração no trabalho (SENGE, 1990). Nessa perspectiva, Dutra (2001) retrata com propriedade a estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. Localizando-as em posição de interdependência em um sistema que se retroalimenta e tem como resultado a contribuição mútua. A organização dispõe às pessoas o seu espólio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. De modo consequente, as pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento. Acrescentando, Fleury (2006) reforça que a estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação e, por meio de um processo de aprendizagem contínua, as competências organizacionais e as competências humanas se alimentam reciprocamente em um círculo virtuoso.

As experiências adquiridas durante a vida são um fator de grande importância no desenvolvimento das competências quando o indivíduo assume um papel ativo perante às situações com as quais se revelam, conforme Hirschle e Siqueira (2006). Uma vez que, a forma como o indivíduo interpreta o sentido de sua experiência é fundamental para a construção de suas competências, Leite (2009) realça a importância da reflexão que o indivíduo deve ter sobre suas ações e suas consequências, sendo necessário uma constante revisão dos conceitos aprendidos.

### 2.2.1 Desenvolvimento de Competências no Voluntariado

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), voluntário é toda a pessoa, seja jovem, adulto ou idoso que, a partir do interesse próprio e seu espírito cívico, dedica uma parte do seu tempo, para promover diferentes formas de atividades para o bem-estar social ou outros campos, sem receber remuneração por isso. Para Dohme (2001), voluntários são as pessoas que fornecem o seu trabalho, potencialidades e talentos em práticas desafiadoras e gratificantes, a favor de atividades de natureza social. Sua definição abrange a qualificação e satisfação pela execução do trabalho, além da doação de horas dedicando-se ao próximo e da realização em desempenhar os objetivos propostos. Apesar das atividades realizadas por trabalho voluntário serem direcionadas para fins sociais, diversos autores destacam que o voluntariado beneficia também o voluntário, permitindo que este encontre significados pessoais e sua identidade por meio das atividades voluntárias, auxiliando na descoberta das suas necessidades próprias, interesses e valores sociais (ARAI, 2004).

Conforme Chiavenato (2008, p.278), “ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados.” No trabalho voluntário, apesar de os participantes não receberem salário para realizar suas atividades, é esperado que, com a experiência seja desenvolvida alguma competência e satisfação pessoal que justifique seu voluntariado. Teodósio (2011) corrobora que o trabalho voluntário não é remunerado monetariamente, porém o indivíduo é recompensado de outras maneiras por este trabalho, tais como emocional, simbólica, ideológica e profissional.

Analisando as respostas de uma pesquisa com funcionários de diversas empresas, Silva (2017) expõe os principais benefícios para estes. Entre os benefícios, podemos observar a aquisição de uma consciência social, o desenvolvimento de competências úteis para a carreira profissional, o desenvolvimento da criatividade e a aquisição de experiências ao lidar com situações adversas. O mesmo estudo ainda afirma que o voluntariado pode desenvolver competências específicas, como melhorias na comunicação, liderança, trabalho em equipe, habilidade de negociação, além de uma maior facilidade em lidar com situações de mudança.

Tendo isso em vista, fica claro que as práticas de voluntariado podem ser benéficas, tanto para as razões sociais que recebem este auxílio, quanto para os indivíduos que se dispõem à tais atividades, estabelecendo certa troca de trabalho por

recompensas e benefícios como competências e um melhor preparo para situações que poderão ser exigidas futuramente no mercado de trabalho.

Sendo assim, é possível observar determinados conceitos acerca de motivações, com o objetivo de entender os interesses de quem busca a realização de trabalhos voluntários. Segundo Robbins (2005), a motivação é definida como um processo responsável por direcionar os esforços dos indivíduos, de forma que seja possível alcançar determinada meta.

De acordo com os estudos expostos anteriormente, é possível relacionar a motivação dos indivíduos que iniciam suas participações em organizações voluntárias com as recompensas obtidas em forma de experiências e competências desenvolvidas, além dos aspectos sociais e ideológicos. Seguindo uma linha similar, Azevedo (2007) propõe quatro perspectivas para a identificação da motivação dos indivíduos enquanto voluntários, sendo: a) A obtenção de experiências profissionais, relacionando-se com diferentes pessoas e grupos, de forma a se sentir útil; b) O sentimento de solidariedade, altruísmo e assistencialismo com outros; c) Determinada conotação de religiosidade ou sentimento de compartilhamento; d) A percepção de vínculo, coletividade, e de pertencimento a um determinado círculo.

### 2.2.2 Desenvolvimento Profissional

O desenvolvimento profissional é visto, conforme Marcelo (2009), como um processo, tanto individual, quanto coletivo, que se materializa no local de trabalho do profissional. Nos últimos tempos, tem se julgado o desenvolvimento profissional como um processo a longo prazo, no qual se compõe por diferentes tipos de experiências e oportunidades, planejadas sistematicamente para promover o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores.

Ainda assim, essas experiências não se restringem ao ambiente formal, pois de acordo com Mourão, Monteiro e Viana (2014), o desenvolvimento profissional é baseado na aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes ocorridas tanto no ambiente de trabalho formal, quanto informal. Entende-se por aprendizagem informal como uma tomada de ação das pessoas em busca de novos conhecimentos. Para isso, pode-se citar a observação de colegas, imitação, tentativa e erro, observação sobre o que deu certo ou não em variadas situações, informações obtidas por materiais escritos, integrações entre funcionários, tarefas diárias, oportunidades,

eventos, rotinas e até as interações com a cultura e o ambiente externo (ABBAD et al., 2013). Enquanto a aprendizagem formal se deve aos aprendizados obtidos por meio de estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados (BORGES-ANDRADE et al., 2006)

VandenBos (2010) classifica o desenvolvimento profissional como forma de educação ou treinamento contínuo que se espera, ou exige, de pessoas que atuam em determinada profissão. Conforme Chiavenato (2010, p.409) “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas o cargo atual. ” Isto é, as empresas estão demandando novos conhecimentos, experiências e competências de todos os seus colaboradores e o desenvolvimento passou a abranger a totalidade dos funcionários e não para um cargo em questão. As organizações têm o papel de facilitar e apoiar o desenvolvimento de seus empregados, porém é responsabilidade de cada um ser protagonista da sua carreira, segundo Lacombe (2005), o profissional deve participar de ações que contribuam para o próprio desenvolvimento.

Relacionando o desenvolvimento profissional e de competências, temos a fala de Pimentel (2007), explicitando que o conceito de desenvolvimento profissional remete à qualificação no que concerne a competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética pertencentes à profissão, da mesma forma que Monteiro e Mourão (2016, apud Barbier, Chaix e Demailly, 1994) considera o desenvolvimento profissional como parte da construção de conhecimentos e competências a partir da prática profissional, de forma que este impacta nas rotinas, assim como nas interações sociais no trabalho.

Ao analisar estudos sobre o desenvolvimento de competências profissionais, não é raro encontrarmos variadas menções às *soft skills* e *hard skills*. Segundo Crispino (2017), em qualquer processo seletivo, são observadas ambas as categorias de competências, caracterizando as *hard skills* como competências técnicas, adquiridas por meio de aulas, cursos, livros ou até mesmo durante a prática. Estas competências normalmente são facilmente quantificadas mediante certificados. Por outro lado, as *soft skills* se tornam dificultosas de se medir e avaliar. Estas são competências subjetivas e ligadas às habilidades comportamentais, como a forma de se relacionar e interagir com outros. Desta forma, Crispino ainda destaca que este tipo de características afeta diretamente os relacionamentos no ambiente de trabalho, assim como a produtividade das equipes. Di Spagna (2017) ainda complementa as

afirmações de Crispino ao dizer que as *soft skills* são habilidades diretamente relacionadas à inteligência emocional das pessoas e este tipo de capacidades costumam ser adquiridas por meio das experiências vivenciadas, em contraponto às *hard skills*, normalmente adquiridas pela leitura de livros e participação em cursos.

Visando listar algumas das competências profissionais mais demandadas pelo mercado de trabalho, observou-se uma publicação de Charlton (2019) para o LinkedIn, rede social de negócios, onde são destacadas a criatividade, persuasão, colaboração, adaptabilidade e gestão do tempo como as cinco principais *soft skills* buscadas pelas empresas, conforme Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 - As 5 soft skills mais demandadas pelas empresas em 2019**

<b>THE TOP 5 SOFT SKILLS COMPANIES NEED MOST IN 2019</b> Based on research from LinkedIn Learning
<b>1. Creativity</b>
<b>2. Persuasion</b>
<b>3. Collaboration</b>
<b>4. Adaptability</b>
<b>5. Time Management</b>

Fonte: Charlton, 2019.

A autora ainda destaca as “competências humanas”, como a originalidade, iniciativa e análise crítica como fatores ainda mais valorizados e crescentes enquanto a tecnologia e automação avançam cada vez mais.

Como complemento, Junqueira (2017, apud DI SPAGNA, 2017), CEO da Gama Academy e um dos fundadores da Associação Brasileira de Startups cita uma frase que demonstra a importância de se desenvolver ambas as categorias de competências: “as empresas contratam pelo currículo e demitem pelo comportamento. É como se os funcionários fossem contratados graças às *hard skills* e demitidos em função da deficiência de *soft skills*”. Junqueira ainda lista as 6 *soft skills* mais requisitadas pelo mercado, sendo estas: comunicação eficaz; pensamento criativo; resiliência; empatia; liderança e ética no trabalho.

Visto isso, conclui-se que para desenvolver-se profissionalmente, é necessário passar por experiências que propiciem a aprendizagem e possibilitem o

desenvolvimento de competências. A partir desta conclusão, abordaremos os principais conceitos da aprendizagem experiencial e aprendizagem informal, além de citações realizadas por autores que estudaram o tema em questão.

Para que seja possível analisar a aprendizagem informal, é necessário explorar as diferenças entre esta e a aprendizagem formal. De acordo com Flach e Antonello (2010), a aprendizagem formal é caracterizada por uma aprendizagem estruturada e apoiada por instituições de ensino, tomando como base o modelo de salas de aula, com a participação de um professor, ou tutor, responsável por repassar os ensinamentos e posteriormente avaliar o ensino aprendido por cada aluno.

Por outro lado, a aprendizagem informal, assim como a incidental, é obtida a partir de oportunidades naturais de aprendizagem, assim como as situações que surgem no dia a dia organizacional, onde o processo de aprendizagem acaba sendo controlado pelo próprio indivíduo (CSEH et al., 1999). Este modelo de aprendizagem informal é estimado sendo como responsável por 80% da aprendizagem dos indivíduos, segundo Antonello e Godoy (2011), destacando sua importância, enquanto a aprendizagem formalmente estruturada gera apenas os outros 20%.

Por razão da aprendizagem informal estar profundamente ligada às práticas do cotidiano, e pela associação direta entre a aprendizagem e as formas convencionais de ensino, baseadas no modelo de salas de aula, muitos não percebem a ocorrência dos aprendizados obtidos informalmente. Flach e Antonello (2010) ressaltam que a aprendizagem informal também pode ser observada em situações formalmente estruturadas, como cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela organização. Como complemento, Marsick e Watkins (1990) afirmam que é possível estimular a aprendizagem informal a partir do networking, coaching, suporte, colaboração do grupo e até mesmo por meio de estímulos a atividades artísticas, de interesse dos participantes, assim como em seus momentos de descontração e lazer, não sendo necessariamente relacionado às tarefas do dia a dia.

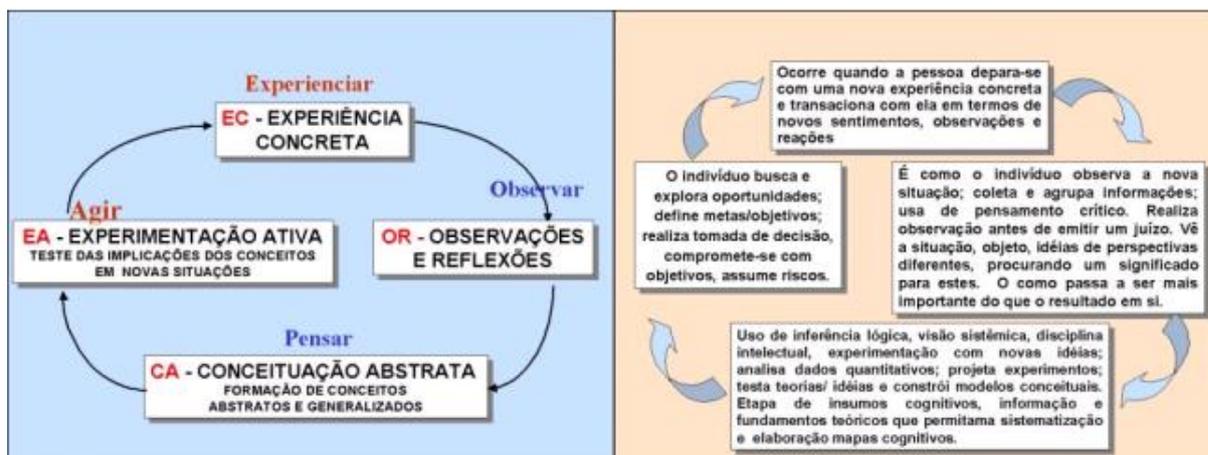
Por mais que seja importante diferenciar as formas de aprendizagem formal e informal, e entender as características de cada uma, ambas as formas possuem um importante papel no desenvolvimento cognitivo, de competências e habilidades dos indivíduos e as duas formas estão sempre interligadas. Segundo Svensson, Ellström e Åberg (2004), é necessário atingir uma combinação eficiente entre as duas formas de aprendizagem, de modo no qual as competências e habilidades possam ser

desenvolvidas em um espaço de criação ao associar os conhecimentos práticos e teóricos.

Segundo Antonello (2007), os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget dão base para os modelos de aprendizagem experiencial. De acordo com os autores, o aprendizado é caracterizado por um processo de tensão e conflito ocorrente a partir da interação entre indivíduo e ambiente, sendo marcado por experiências concretas, observações e reflexões que irão gerar uma revisão permanente dos conceitos aprendidos, diferenciando o aprendizado de um produto e tornando este um processo. Como complemento, estudos de Dewey (1966) definem a origem do ciclo de aprendizagem com uma contribuição-chave, abordando a noção de experiência. Para o autor, o processo da aprendizagem ocorre em todos os momentos enquanto o indivíduo age, interage, reflete ou pensa, passando por uma contínua reorganização e reconstrução das experiências vividas. Sendo assim, Dewey explica que a aprendizagem tem sua origem em circunstâncias onde a pessoa se encontra com dúvidas e é confrontada com uma situação que a exige um pensamento profundo, gerando um certo fluxo de situação-problema-indagação-reflexão-nova situação.

Seguindo a mesma linha de Dewey e propondo um ciclo de aprendizagem vivencial, podemos ver similaridades no trabalho de Kolb (1984, p. 41), apresentando a aprendizagem como um processo responsável pela criação de conhecimento, a partir da transformação de experiências, gerando seis suposições em seu estudo: 1) aprendizagem como um processo, não um resultado; 2) derivado de experiências; 3) exigência de solução para demandas dialeticamente opostas; 4) é sistêmico e integrativo; 5) requer interação entre uma pessoa e o ambiente; e 6) resulta em criação de conhecimento. Sendo assim, Kolb concebe a aprendizagem como um ciclo de quatro etapas, conforme a Figura 3, apresentada a seguir:

Figura 3 - Ciclo da Aprendizagem Experiencial



Fonte: Kolb, 1984.

Estudos realizados por Pimentel (2007), abordam este ciclo de aprendizagem experiencial, integrando os quatro modelos adaptativos da aprendizagem, e explicitando as principais características de cada um desses modelos. A experiência concreta (EC) se refere a situações de contato direto com dilemas a serem resolvidos. Suas ações são referenciadas por conhecimentos e processos já aprendidos anteriormente a partir da vivência de experiências passadas que fornecem bagagem capaz de gerar conclusões para situações futuras. Já a observação reflexiva, é constituída por um momento de reflexões internas e pensamento crítico, observando a situação passada para a construção de associações, agrupamento de fatos percebidos e elencagem de dificuldades e diferentes possibilidades de decisão. A próxima etapa é constituída pela conceituação abstrata (CA). Esta fase do ciclo é marcada pela formação de conceitos abstratos e generalizados sobre os elementos e características da experiência. Suas ações passam pela comparação com realidades semelhantes, generalizando regras e princípio, buscando estabelecer sínteses a partir da troca de opiniões e elaborar mapas cognitivos, utilizando-se uma visão sistêmica. Por final, chegamos à experiência ativa (EA). Esta é caracterizada pela repercussão das aprendizagens em experiências inéditas, em um movimento voltado para a ação prática e tomada de decisão a partir dos conhecimentos adquiridos e elaborados após a reflexão, explicação e generalização exercida nas etapas anteriores. As ações tomadas têm seu foco em relações interpessoais, destacando-se a colaboração e o trabalho em equipe.

Após expostos os principais conceitos da aprendizagem experiencial e os processos envolvidos nesta forma de obter conhecimentos, podemos encontrar nos estudos de Henry (1989) uma classificação que propõe a resolução de problemas, aprendizagem independente, desenvolvimento pessoal, mudança social, aprendizagem não-tradicional, aprendizagem baseada na atividade, projetos de trabalhos, trabalho e a colocação na sociedade, além de aprendizagens anteriores como métodos de aprendizagem experiencial. Além desta classificação, Antonello (2007) ainda indica que é possível encontrar na literatura outras definições para aprendizagens experienciais baseadas em ações, conforme quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 - Tipos de Aprendizagem Experiencial**

<b>Tipos de Aprendizagem Experiencial:</b>	<b>Definição:</b>
Aprendizagem Fortuita	Caracterizada por reuniões, interações informais ou na troca de informações com colegas e professores em sala de aula.
Aprendizagem da Vida	Definida por atividades realizadas fora do ambiente de trabalho, mas que auxiliam na vida profissional, assim como a participação em conselho escolar ou programa voluntário na comunidade, ou pelo exercício de atividades de cantor, iatista, pintor ou até mesmo o papel de pai na família.
Aprendizagem com Outros	Como os aprendizados obtidos pelo trabalho em equipe, em fusões ou alianças entre empresas.
Aprendizagem na Ação	Obtida pela resolução de problemas, pelas atividades desenvolvidas no trabalho ou pelo desenvolvimento de projetos.
Aprendizagem Autodirigida	Onde o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento.
Aprendizagem Formal	Apesar de em sua maioria estar ligada à atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao campo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, expõe em certos casos um caráter experiencial. Ações de desenvolvimento formal são baseadas na educação continuada, treinamentos e educação básica, além dos cursos de graduação, pós-graduação, seminários e workshops.
Aprendizagem Baseada no Trabalho	Apoiada na simples idéia de que a aprendizagem pode ser alcançada por meio da prática.

Fonte: Antonello (2007). Organizado pelo autor.

Após a análise deste quadro, é possível perceber que em diversos momentos de nossa vida, seja em ambiente formal de trabalho ou durante outros momentos de convívio social, estamos expostos a situações que possibilitam o desenvolvimento e novas aprendizagens devido a experiências passadas. Desta forma, justifica-se o relacionamento entre esta forma de aprendizado e desenvolvimento com o trabalho voluntário realizado pelos estudantes da Associação Atlética.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a estruturação deste estudo, de acordo com os objetivos propostos. A ferramenta utilizada para a condução desta pesquisa foi a aplicação de uma entrevista qualitativa, de caráter exploratório, com membros atuais e passados da AAEA. Para análise das informações obtidas com as entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, foi possível entender a percepção dos alunos sobre as competências adquiridas durante sua experiência na Associação, e de que forma isto se reflete em sua vida profissional, respondendo ao objetivo principal pretendido por este trabalho.

#### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Conforme Triviños (1987), a abordagem de caráter qualitativo trabalha os dados, buscando seu significado e tendo como base a percepção do fenômeno, dentro do seu contexto. Já, Silveira e Gerhardt (2009) afirmam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um determinado grupo-alvo. Sendo assim, para a finalidade deste trabalho, faz-se coerente a escolha pela pesquisa qualitativa, de modo a compreender melhor as atividades propostas pela AAEA, e de que maneira estas impactam no desenvolvimento das competências profissionais de seus membros e na percepção destes sobre tal desenvolvimento.

##### 3.1.1 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados

Como procedimento para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista em profundidade, composta por 23 perguntas, conforme o apêndice A deste trabalho, elaboradas com base na revisão de literatura utilizada, de modo a atender ao objetivo geral da pesquisa, assim como a seus objetivos específicos. A entrevista foi submetida a um pré-teste, sendo aplicada a um antigo membro da AAEA. A realização do pré-teste se mostrou valiosa, no sentido de validação e aperfeiçoamento dos questionamentos da pesquisa, buscando melhor entendimento das questões acerca

dos objetivos pretendidos. Após os ajustes necessários, 12 participantes da Atlética, entre atuais e passados, foram convidados a participar da pesquisa, sendo esta aplicada a estes participantes de acordo com sua disponibilidade, até que foi verificada a saturação teórica.

O roteiro de entrevista semi-estruturado, adotado para a realização do estudo, baseou-se na literatura sobre o assunto e nos objetivos a serem alcançados, conforme quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Roteiro de Entrevista Semi Estruturado

Objetivo Específico	Autores	Perguntas
1. Descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA.	Tubino Oliveira e Garrido.	1) Conte como foi o seu ingresso na AAEA 2) Como é/era a sua participação na Atlética? Comente a respeito das atividades que você desenvolve/desenvolvia na AAEA. 3) Como você descreveria o seu ambiente de trabalho? E as reuniões em que participa/participou? Como é/era a interação entre as pessoas? 4) Quais as maiores dificuldades e problemas que você normalmente tem/tinha que resolver ao realizar sua função? Relate situações. 5) Como é/eram aprendidas as atividades/responsabilidades atribuídas à sua função, dentro da Associação? Exemplifique. 6) O que é/era necessário, em termos de experiência, para realizar as suas atividades de trabalho?
2. Identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA.	Robbins e Azevedo.	7) Quais as motivações que levaram você a participar da AAEA? 8) Quando você se candidatou à Atlética, esperava obter algo em troca do seu trabalho voluntário? O que? 9) Você diria que os membros têm características em comum? Se sim, quais? 10) Antes de participar da Atlética, você já havia tido outras experiências de trabalho, estágio e voluntariado e/ou participou de cursos? E após?
3. Identificar e descrever as competências desenvolvidas pelos pesquisados durante o período de trabalho voluntário.	Silva, Dohme e Arai.	11) Quais as capacidades necessárias para que você consiga/conseguisse desempenhar bem as suas atividades? 12) De que maneira você obtinha os conhecimentos necessários para a execução das suas atribuições? Quem eram os responsáveis por repassar estes conhecimentos? 13) Além destas pessoas, você buscava consultar alguém para complementar o conhecimento sobre as atividades propostas? 14) Como você caracteriza e descreve o processo de aprendizagem realizado na Atlética? Conte uma história que possa exemplificar a forma como você aprende/aprendia.

<p>4. Analisar a percepção de desenvolvimento profissional ocorrente entre os participantes da AAEA, enquanto membros da gestão.</p>	<p>Marcelo, VandeBos e Pimentel</p>	<p>15) Você acredita que a interação com os outros participantes gera aprendizado? Você aprendeu algo enquanto interagiu com os colegas do seu setor ou outras áreas da AAEA? Comente sobre isso.</p> <p>16) Você considera que a AAEA propicia/propiciou oportunidades para desenvolver suas capacidades? Quais? Comente.</p> <p>17) A sua área de atuação na AAEA é a mesma que pratica no ambiente de trabalho? A experiência na Atlética influenciou na escolha ou troca de área?</p> <p>18) Para você, qual o aprendizado mais significativo que foi desenvolvido durante a participação na Atlética?</p> <p>19) Você considera que estes conhecimentos e as capacidades desenvolvidas impactaram de alguma forma a sua inserção/desenvolvimento no mercado de trabalho?</p> <p>20) Quais aprendizados você conseguiu aplicar no seu dia a dia de trabalho, após a participação na organização voluntária?</p> <p>21) Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento após a sua participação na Associação?</p> <p>22) Quais competências você considera como importantes para inserção e desenvolvimento no mercado de trabalho? Você acredita que as tem? A Atlética ajudou a desenvolvê-las de alguma forma? Como?</p> <p>23) Como você descreveria a sua participação na Atlética, de modo geral? Você indicaria para outras pessoas esta experiência?</p>
--	-------------------------------------	---

Fonte: Revisão de literatura e objetivos do estudo.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a de análise de conteúdo, buscando-se analisar o que foi dito pelos respondentes, além do que foi analisado pelo pesquisador durante o trabalho. Segundo Silva e Fossá (2015), esta técnica envolve três grandes etapas, sendo: a primeira, de pré análise, quando são selecionados os conteúdos utilizados para a análise, realizando-se uma leitura flutuante dos documentos e há a definição dos objetivos pretendidos; a segunda, de exploração do material, constituindo o momento em que os materiais selecionados são organizados e divididos, de forma a facilitar a sua leitura e análise; e, por fim o

tratamento dos resultados e interpretações, etapa em que as conclusões obtidas são expostas e destacadas, de forma a melhor compreender o material utilizado.

As informações obtidas a partir dos livros e sites consultados, foram, inicialmente, comparadas com as respostas alcançadas por meio das entrevistas. A seguir, procedeu-se à análise das atividades propostas pela Atlética e da percepção dos estudantes acerca do desenvolvimento de suas competências, a partir do ambiente e das experiências propiciadas pela AAEEA. Por fim, as respostas foram agrupadas, de acordo com cada objetivo específico, e relacionadas aos dados obtidos em cada questão de pesquisa.

### 3.2 SUJEITOS PESQUISADOS

Como critério de escolha dos participantes para a pesquisa, foi requerido que estes tivessem participado da Atlética, por, pelo menos 1 ano, além de ter vivenciado uma experiência profissional, durante ou após a participação na mesma. Para esta exigência, 2 respondentes afirmaram não ter atuado em outras organizações profissionais, além da Atlética, mas foram mantidos na pesquisa, devido às suas contribuições e experiências para a organização. Adicionalmente, buscou-se obter relatos de participantes de diferentes posições hierárquicas dentro da Associação. Sendo assim, foi elaborado um quadro, para apresentação do perfil dos entrevistados, contendo: sexo, tempo na organização e funções exercidas neste período. Para preservação da identidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por letras. Desta forma, a partir deste ponto, os entrevistados serão referidos como “Entrevistado A”, até “Entrevistado L”, conforme o quadro 5, a seguir:

**Quadro 5 - Caracterização dos sujeitos pesquisados**

<b>Entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de AAEA</b>	<b>Funções exercidas</b>
<b>Entrevistado A</b>	Feminino	22	2 anos	Esportivo - Diretora Financeira
<b>Entrevistado B</b>	Masculino	20	3 anos e meio	Esportivo - Financeiro - Diretor Financeiro - Projetos
<b>Entrevistado C</b>	Masculino	25	2 anos e meio	Social e Esportivo
<b>Entrevistado D</b>	Feminino	19	2 anos	Esportivo e Financeiro
<b>Entrevistado E</b>	Feminino	22	1 ano e meio	Mídias
<b>Entrevistado F</b>	Feminino	22	3 anos	Esportivo - Diretora Esportiva - Presidente
<b>Entrevistado G</b>	Masculino	24	3 anos	Financeiro e Esportivo - Diretor Financeiro - VP de Projetos
<b>Entrevistado H</b>	Masculino	25	1 ano	Comunicação - Conselheiro
<b>Entrevistado I</b>	Feminino	25	3 anos e meio	Esportivo - Diretora Financeira - Conselheira - Secretária Geral
<b>Entrevistado J</b>	Masculino	23	2 anos e meio	Financeiro - VP de Relações Internas
<b>Entrevistado K</b>	Masculino	24	3 anos e meio	Presidente - Comunicação e Comercial - Diretor de Relações Internas - Comercial
<b>Entrevistado L</b>	Masculino	23	2 anos	Vice-Presidente de Projetos - Colaborador do Interatléticas

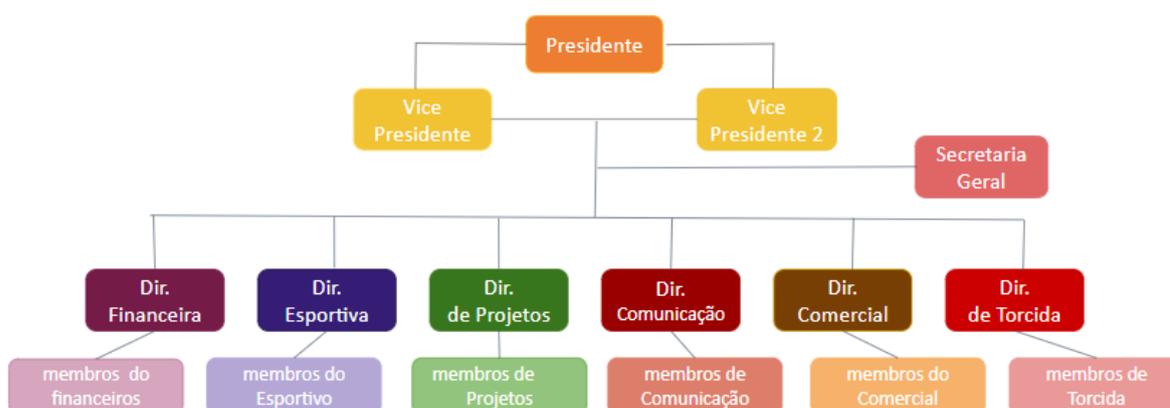
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após expostas as bases teóricas para este trabalho e a metodologia aplicada para a análise dos dados coletados, este capítulo apresentará a análise dos dados coletados à luz da literatura, exemplificados por trechos das entrevistas realizadas, objetivando explicitar o atendimento dos objetivos propostos.

Ao longo das entrevistas, constatou-se uma alteração na estrutura da organização em meio à pesquisa. Esta se torna mais clara e próxima a um organograma tradicional, a partir do primeiro semestre de 2019, formada por presidente; 2 vice-presidentes; secretária geral; e pelas diretorias financeira, esportiva, comunicação, comercial, de projetos e de torcida. O restante dos participantes é dividido entre as áreas listadas. Para melhor visualização, foi desenhado um organograma, representando a estrutura proposta, conforme Figura 4 abaixo.

**Figura 4 - Organograma atual Atlética**



Fonte: Organizado pelo autor.

Para melhor organização das informações, foram adotadas divisões por categorias, seguidas pela sua definição, e microcategorias de análise, conforme quadro 6, abaixo:

Quadro 6 - Categorias de Análise

Macrocategoria	Definição	Microcategorias
Atividades e Ambiente	Identificar as atividades exercidas pelos membros, assim como as do ambiente de trabalho, e relacionamento entre os membros. Comparar formas de aprendizado, exigências e maiores dificuldades. (questões 1, 2, 3, 4 e 5)	Atividades desenvolvidas
		Ambiente de trabalho e interação entre membros
		Dificuldades enfrentadas
		Compreensão das atribuições de cada cargo
		Pré requisitos para a admissão
Motivações	Entender os motivos principais para ingresso dos voluntários, bem como as recompensas esperadas e suas experiências passadas. (questões 6, 7, 8 e 9)	Principais motivações de ingresso
		Recompensas esperadas pelos voluntários
		Características comuns entre os membros
Competências desenvolvidas	Listar as competências mais desenvolvidas pelos participantes, assim como os comportamentos de maior contribuição para a organização. Analisar os processos que envolvem a participação e como essas competências são aperfeiçoadas. (questões 10, 11, 12 e 13)	Capacidades que contribuem para um bom desempenho
		Formato de aprendizagem das responsabilidades
		Aprendizagem a partir da interação
		Processos de aprendizagem
Impacto Profissional	Avaliar os pontos considerados como as evoluções mais importantes atingidas pelos participantes, durante sua participação na Atlética, e como estas se relacionam com seu crescimento e amadurecimento profissional. (questões 14 a 21)	Participação da Atlética no desenvolvimento de capacidades
		Direcionamento para escolha da área de atuação profissional
		Capacidades mais destacadas durante o trabalho
		Percepção de impacto na inserção ao mercado de trabalho
		Aprendizados agregados à prática profissional
		Mudanças comportamentais
		Entendimento geral da experiência na organização

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo a sequência de categorias do quadro, iniciaremos abordando questões sobre as atividades desenvolvidas pelos participantes, durante o período de trabalho voluntário e o ambiente de trabalho, assim como a interação entre os membros. Estas serão seguidas por questões de motivações mais relevantes e a recompensa esperada ao longo do período em que realizavam suas tarefas. Posteriormente, serão abordadas as competências desenvolvidas, bem como o

processo de aprendizagem dentro da organização. Por final, será discutido o impacto profissional descrito pelos participantes, assim como sua percepção geral sobre a experiência desempenhada.

#### 4.1 ATIVIDADES E AMBIENTE

A primeira categoria abordada tratará das atividades realizadas pelos participantes, durante a sua participação na Atlética, bem como o ambiente organizacional e a interação entre os voluntários. Para entender melhor acerca destes assuntos, também serão analisadas as dificuldades enfrentadas pelos voluntários durante o dia a dia na organização, a maneira como aprendiam suas responsabilidades com a Atlética, além dos pré-requisitos buscados pelos recrutadores da Associação, em seus processos seletivos.

##### 4.1.1 Atividades Desenvolvidas

Ao descrever as atividades desenvolvidas na Atlética, os participantes afirmam terem sido direcionados para as áreas pelas quais mais se interessavam e, então, suas atividades eram alocadas por demandas dos projetos. Quando no nível estratégico, ainda eram atribuídas responsabilidades ligadas a planejamento do calendário, motivação das equipes, além de papéis de representatividade em outras Atléticas.

No esportivo a gente tinha muito contato direto com os atletas. Era uma demanda bem intensa de whats por causa dos grupos de cada esporte e naipes e tinha que estar sempre em contato com os atletas pra motivar. Buscar parcerias com quadras e técnicos, tentando organizar os horários de todos. [...] Dentro do esportivo a gente era meio que uma célula a parte, tinha que fazer financeiro, mídias, esportivo, projetos. A gente ficava responsável por arrecadar dinheiro pra pagar as quadras dos atletas e administrar dinheiro pra fazer os treinos. A gente tinha que fazer materiais de divulgação muitas vezes porque os treinos eram marcados em cima da hora, a célula de mídias não conseguia fazer as divulgações e a gente, precisando trazer mais gente pros esportes acabava abraçando isso e fazia conteúdos pras redes sociais. A gente era projetos pela preocupação de materiais pros treinos, reservas de quadras, pensar no deslocamento dos atletas. Como Diretora Esportiva, tive um acúmulo de função, porque além de continuar no operacional, tinha demandas estratégicas como organizações de reuniões gerais, planejamento

geral da atlética, uma maior participação nos eventos da Atlética e mais envolvimento em eventos pra entrar em contato com outras Atléticas pra representar o guaxa e apoiar as outras Atléticas. [...] E ainda tinha que pensar em coisas da Atlética como imersão e planejamento estratégico para o ano. Como Presidente, não me sentia muito como presidente e mais tapava buraco de financeiro, mídias, projeto, esportivo. Onde precisava de uma mão eu ia ajudar, como uma faz tudo. Além disso, ainda tinha um papel muito importante no estratégico, como liderança da liderança. (Entrevistado F).

Foi percebido, também, que as responsabilidades dos participantes não se limitavam apenas à área optada para atuação. Seguindo uma linha parecida com a do Entrevistado F, os entrevistados D e H apontam para a variada gama de campos em que atuaram, apesar de cada um possuir uma atribuição principal dentro da organização.

Tu acaba pegando um básico de todas as áreas (financeiro, comercial, negociação) e isso é muito bom para as próximas oportunidades profissionais. (Entrevistado D).

Área de comunicação, redes sociais, divulgação, olhar e participar pra criação da marca da atlética (logo, nome, identidade visual, [...]). Equipe bem pequena, todo mundo tocava tudo junto e participava das vendas, organizações de festas, levar a primeira delegação pro Universipraia. Planejamento de vendas (número de pessoas, logísticas de hotel e transporte) e Comunicação (como a entrada de um novo produto no mercado). (Entrevistado H).

#### 4.1.2 Ambiente de trabalho e interação entre membros

Entre os relatos, é possível perceber que os participantes da Atlética consideravam a participação na organização como um ambiente divertido, leve, com um baixo nível de cobrança e onde a comunicação era informal. Podemos perceber isto nas falas dos Entrevistados L e C:

Ambiente super alto astral, galera de boa, mas era muito informal. Como ninguém tinha responsabilidade financeira, era sem fins lucrativos, todos voluntários. Não existiam responsabilidades com horários, as pessoas não tinham muita experiência com reuniões e elas acabam demorando muito. Mas era muito legal por uma vibe de ver os amigos também. (Entrevistado L).

Era muito legal. Uma das melhores coisas que a gente tinha na Atlética. Por mais que tivesse responsabilidades e prazos, o ambiente era muito bom, por

mais que as reuniões fossem sempre durante o final de semana, de manhã e longe de casa. Era sempre tudo bem descontraído, as pessoas discutiam, mas sempre com respeito, todos podiam dar suas opiniões. (Entrevistado C).

Outra questão identificada durante as entrevistas, esta como um ponto negativo ligado ao ambiente, foi a falta de um local físico e fixo à disposição. A falta deste espaço dificulta tanto a parte da comunicação, sendo um local onde os participantes poderiam se encontrar para reuniões e criar uma comunicação mais direta, quanto para venda e armazenamento do patrimônio da Associação.

Ambiente de trabalho é complicado de falar por não ter um ambiente fixo. As pessoas se comunicavam pelo Slack e WhatsApp e a gente tentava dividir as coisas mais sérias pra um e zoeira pro outro. [...] Em 2016 foi um momento ápice da Atlética, muitas coisas aconteceram e era necessário comunicação, mas por não ter um ambiente de trabalho físico, tinham muitos problemas. (Entrevistado J).

A gestão sempre tinha um QG, que normalmente era a casa de um dos membros onde eram a maior parte das reuniões e alinhamentos necessários. A gente não tinha espaço físico na EA por não ser reconhecido pela UFRGS e isso dificultava na parte de guardar materiais da Atlética, como materiais de treinos, bolsas, bolas, uniformes, instrumentos e isso gerava bastante atrito por ter que deixar todas essas coisas na casa de alguém ocupando espaço. (Entrevistado F).

#### 4.1.3 Dificuldades enfrentadas

Observando-se as dificuldades citadas pelos participantes durante as entrevistas, a comunicação ineficaz e a falta de gestão do conhecimento entre diferentes gerações de voluntários, constituem pontos muito relevantes para a grande maioria.

Tem uma coisa que o pessoal gosta de falar, que é a gestão do conhecimento, de ter um registro e um passo a passo de quando uma pessoa nova for entrar saber o que ela vai fazer, ter um documento pra se guiar. Isso não temos até hoje, seria muito bom se tivéssemos. [...] Acho que a comunicação também sempre foi uma dificuldade na Atlética, porque é meio que um “telefone sem fio”. A pessoa recebe a informação e aí passa pra outra que esquece de falar praquela que devia receber a informação, aí quando vê a pessoa que deveria saber não sabe e quem não precisava saber, sabe. (Entrevistado A).

Outro grande problema era com a falta de uma gestão do conhecimento, nada ficava documentado, por isso tinha falta de comunicação entre as gerações e as coisas ficavam perdidas. Tinha muita dificuldade na comunicação. (Entrevistado F).

A carência de uma gestão do conhecimento adequada impacta diretamente no desempenho do grande grupo, particularmente durante o planejamento e execução dos projetos. Ademais, podemos perceber que, ao entrar na Atlética, os novos voluntários não passam por qualquer tipo de treinamento formal, que possa guiá-los em relação às suas responsabilidades e à maneira como lidar com suas atribuições. Desta forma, o aprendizado se torna realizado por inteiro durante a prática das atividades cotidianas.

Trabalho da Atlética é sob demanda, perfil dos membros sem bagagem. É necessário ter uma estrutura de forma que os membros saibam melhor as suas responsabilidades. Falta de gestão do conhecimento, é tudo no achismo. Falta de métricas, regras escritas. Falta de padronização. (Entrevistado F).

No início foi tudo muito novo, eu tava a recém entrando na gestão e já peguei bastante coisa. [...] Porque quando a pessoa entra ela não tem nada pra se guiar, eu passei por isso e na época que entrei foi no Universipraia e foi bem desgastante. (Entrevistado A).

Ao se tratar de um trabalho voluntário, sem remuneração, a cobrança pela realização das tarefas dentro dos prazos se torna uma tarefa mais trabalhosa e complicada. A falta de um ambiente físico de trabalho dificulta a organização dos participantes, em relação a horários e distancia os voluntários, no seu dia a dia, tornando cada um responsável pela sua própria motivação e cobrança. Sendo assim, torna-se frequente a priorização de atividades externas à Atlética, causando incertezas nas datas de entrega de suas responsabilidades.

Principalmente também a parte de não ter um horário fixo e local de trabalho, por isso, às vezes faltava guardar um tempo pras atividades da Atlética. Trabalhava por necessidade dos projetos. Pra Atlética em geral, também vejo como um problema essa falta de priorização e pelas tarefas serem feitas pelas pessoas no “tempo de sobra” que elas tivessem no dia. Não tinham muita certeza de quando as coisas seriam feitas. Muito por falta de organização, de foco e comprometimento dos membros e por falta de suporte nesse sentido. (Entrevistado K).

Quando ia cobrar as pessoas, a falta de responsabilidade por não ser algo remunerado. As pessoas têm responsabilidades e precisam tomar choques de realidade com cobranças em reuniões, na frente dos outros. Lá era necessário fazer isso pra que os outros vissem que os colegas estavam fazendo as coisas e eles precisavam fazer também. Demanda um tipo de relação diferente do que tenho hoje na empresa. A falta de prazos pras entregas era algo bem comum. Acontecimento normal que se ocorra porque é algo que a pessoa faz muito por estar inserido em um “grupo”. Se sente

identificado dentro da faculdade e isso é muito legal. Mas as vezes as responsabilidades são deixadas de lado. (Entrevistado L).

Em algumas situações, a falta de engajamento de alguns voluntários e a ausência de um planejamento adequado da organização, causam certa desconfiança no cumprimento das atividades dentro dos prazos previstos. Desta maneira, a organização acaba pesando para um grupo menor de participantes, mais proativos, de forma que estes assumem inúmeras responsabilidades para si.

Uma outra coisa ruim, é que também falta um pouco de planejamento do que vai ser feito, porque as vezes chegam demandas em cima da hora e como Mídia isso é bem complicado, porque na maioria do tempo eu estava sozinha ali então se eu não fizesse não tinha quem faria. (Entrevistado A).

A parte da flexibilidade ajuda bastante em algumas coisas, mas isso também dificulta por criar falta de comunicação, um contato dificultado entre os membros. Por ser trabalho voluntário, é difícil fazer a cobrança em cima das pessoas pra que façam as coisas, deixando a maior parte das tarefas em cima das mesmas pessoas, mais proativas. (Entrevistado I).

[...] Até mesmo o estratégico tinha dificuldades em saber isso (até onde vão as responsabilidades de cada um), então pra quem entra, era mais ainda. Isso fazia com que muitas pessoas não soubessem exatamente das suas responsabilidades e não faziam nada, as demandas ficavam sempre pras mesmas pessoas que se dedicavam. (Entrevistado F).

Por mais que os participantes se esforçassem para cumprir as demandas propostas, da maneira como podiam, algumas tarefas exigiam conhecimentos mais avançados. A falta de experiência e a concentração de responsabilidades em alguns membros, principalmente ao assumirem cargos mais elevados na organização, dificultavam a execução das atividades com maior confiança.

No início tinha receio de fazer tudo por si mesmo. A falta de experiência gerava falta de confiança em mim mesmo. Hoje já sinto isso muito mais confortável. Uma dificuldade que tive foi quando assumi a diretoria financeira. Não tinha muito conhecimento na área e puxei uma responsabilidade grande. Sempre achando que podia ter feito coisas erradas, ficava nervoso. (Entrevistado B).

Eu, particularmente tinha maiores dificuldades na parte de competências minhas. Principalmente pela parte de que a Atlética sempre me exigiu mais do que eu sabia no momento. Por um lado, isso era bom porque me puxava a crescer e me desenvolver, mas por outro era difícil porque eu tenho um problema de foco, o que acaba me atrapalhando na organização. Quando

surgia muita coisa ao mesmo tempo, eu travava, não sabia lidar. (Entrevistado K).

#### 4.1.4 Compreensão das atribuições de cada cargo

Muito relacionado a uma das dificuldades analisadas na microcategoria anterior, os membros afirmam falta de gestão do conhecimento entre as gerações e falta de treinamento aos novos participantes, conseqüentemente, suas atribuições eram aprendidas no dia a dia, à base da prática e aprendizagem pelos erros.

Tudo sempre foi passado por “cultura”. O membro mais antigo recebe os novos e acaba mostrando na prática como as coisas são feitas (Entrevistado I).

As pessoas eram demandadas, mas aprendiam muito a base do erro. E acho que a Atlética é excelente um meio pra fazer isso, poder errar, se desenvolver e chegar em uma empresa e mostrar as coisas que aprendeu. (Entrevistado L).

Desta forma, é possível perceber que a maneira pela qual os voluntários buscavam realizar as suas tarefas da melhor maneira possível, era buscando referencias em materiais dos eventos realizados anteriormente e conversando com participantes que já tivessem desempenhado tarefas semelhantes, e então pudessem contribuir com dicas e esclarecer dúvidas.

O que eu fazia também era ver o evento no Facebook da edição anterior para pegar base de texto e até pra pegar o jeito da postagem, porque cada um escreve de um jeito e é bom padronizar pra ter um só jeito de falar. (Entrevistado A).

Um pouco por conta própria e bastante em contato com os outros da Atlética. Sempre tinha gente com mais experiência, então quando tinha dúvidas, alguém sabia uma maneira melhor de lidar com as coisas, como negociação, contatos. (Entrevistado C).

Os aprendizados não se limitam a observação de experiências prévias, apenas relacionadas à Atlética. Segundo o Entrevistado G, além do aprendizado por meio da

prática, a troca de conhecimentos e experiências com outros clubes da EA também eram de grande valia para a execução das atividades propostas.

Era muito no “vai lá e faz”. Tudo que eu aprendi dentro da Atlético, ninguém virou pra mim e falou: é assim que se faz. A gente simplesmente procurava na internet, falava com outras pessoas que já fizeram, pessoal da PS, CAEA e via como se faz. “Não sei, vamos descobrir.” (Entrevistado G).

#### 4.1.5 Pré requisitos para a admissão

Quando questionados sobre as exigências, em termos de experiências, para entrada na organização, a grande maioria dos participantes considera um currículo extenso como dispensável. Aos voluntários, o importante era sempre a vontade de aprender e fazer as coisas acontecerem.

Não precisava de experiência prévia. As atividades não eram tão complexas, não tinham muitas exigências técnicas. A gente aprendia no dia a dia. (Entrevistado C).

Apesar da experiência ser considerada como um atributo secundário para inserção na Atlético, alguns membros afirmam que vivências passadas dão suporte valioso para a execução das atividades. Principalmente quando questionados sobre a apropriação de cargos de liderança, a prática prévia com atividades semelhantes aparece como um diferencial a ser destacado.

Excepcionalmente neste ano a gente procurou pessoas que tinham mais experiências, porque estávamos com poucos membros para tocar a gestão de 2019 e a gente achou que fosse importante pra Atlético voltar com força tendo pessoas mais experientes, porque chamar um “bixo” pra assumir um cargo maior, com mais responsabilidades, talvez não desse certo. (Entrevistado A).

Conhecimento técnico é bom ter, mas não necessariamente precisa. Não sabia nada, mas aprendi as coisas na prática e conversando com os outros. Já vi pessoas que sabiam bastante coisas técnicas, mas não se envolviam, não iam atrás e acabam não sabendo muito bem como fazer. O ideal é falar com quem já fez. Conhecimento mais prática é o ideal. Falar com pessoas que já fizeram é o melhor para aprender. (Entrevistado D).

Na época eu tinha informações, mas não a vivência disso realmente acontecendo. Sabia na teoria, mas na hora que dava problemas, como manter as pessoas motivadas e seguir os projetos? Isso só aprende vivendo, tem que ter o tato da coisa. Pra fazer melhor o que eu fiz, eu teria que ter mais experiência, ter mais noção das coisas que coincidentemente eu adquiri por não ter na época. (Entrevistado G).

Após expostas estas afirmações, a seguir serão apresentadas reflexões relacionadas com as atividades e o ambiente observados, tendo por referência embasamentos teóricos.

#### 4.1.6 Ponderações relativas às atividades e ao ambiente

Pelo acima exposto, o primeiro objetivo específico, *de descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA*, foi atingido. Nesta seção, os entrevistados descreveram o ambiente como apresentando um clima leve e com baixos níveis de cobrança. Suas demandas eram alocadas de acordo com os projetos em que estavam envolvidos, o que os fez atuar não apenas em questões da sua área específica, mas também dando suporte às outras áreas compreendidas.

A grande maioria relatou a falta de treinamentos formais, ao ingressar na organização, mencionando que a aprendizagem foi obtida de forma experiencial. Retomando ao que foi exposto na subseção 2.2.2, de acordo com Antonello (2007), podemos classificar o aprendizado dos voluntários como dando ênfase para a aprendizagem fortuita, baseada no trabalho e pela ação. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos membros foi a falta de um espaço físico, resultando em falhas na comunicação e de alinhamento entre as equipes. Para Drucker (1990), 60% dos problemas administrativos são gerados devido a ineficiências na comunicação. Ao considerarmos que as atividades da Atlético são elaboradas por projetos, a contribuição do PMBoK (PMI, 2013) se torna relevante ao afirmar que os projetos são constituídos, em 90%, pela comunicação entre os participantes, evidenciando a necessidade de que esta seja repensada.

Ao assumir novas responsabilidades, os integrantes afirmaram, por um lado, sentir-se desconfortáveis pelas exigências a que foram submetidos, enquanto, por outro lado, percebiam a conquista de um acelerado desenvolvimento ao se tornarem encarregados por novos desafios. Como forma de superar estas barreiras, os

participantes recorriam aos membros anteriores, ou a referências externas, para sanar dúvidas, como também aprendiam diretamente pela prática. Conforme afirmação de Fabossi (2010), não existe evolução sem mudança, e mudanças só acontecem fora da zona de conforto. Neste contexto, o autor afirma que o aprendizado surge na chamada “zona de aprendizagem”. Quando nos tornamos vulneráveis a erros e acertos, novos aprendizados e desenvolvimentos ocorrem. Em suma, é nesta zona de aprendizagem onde são encontradas as verdadeiras oportunidades capazes de gerar crescimento pessoal e profissional.

Por fim, os entrevistados afirmam que o que mais se destaca é a vontade de aprender e de se comprometer com as atividades, de forma independente da obrigatoriedade de qualquer tipo de conhecimentos prévios ou maiores experiências. Em concordância a isso, Fagundes (2015) destaca a vontade de aprender, como o atributo mais importante de um candidato, durante um processo seletivo. Para o autor, colaboradores com esta característica buscam: questionar os processos; realizam as atividades de diferentes formas; encaram os erros como parte do processo de aprendizado; estão constantemente buscando novos conhecimentos e habilidades; e encaram o trabalho como um meio de desenvolvimento.

## 4.2 MOTIVAÇÕES

Para esta categoria, emergiram três principais microcategorias que, ao serem analisadas, auxiliaram a compreender as razões dominantes para o interesse dos estudantes em se tornarem voluntários da Atlética. Sendo assim, abordaremos as principais motivações de ingresso, as recompensas esperadas pelos voluntários e, por fim, a existência de características comuns entre os membros, bem como experiências prévias à Atlética, possivelmente influenciando na decisão de se juntar à organização.

### 4.2.1 Principais motivações de ingresso

Segundo Arai (2004), por mais que as atividades realizadas por trabalho voluntário sejam direcionadas para fins sociais, o voluntariado também favorece aos

voluntários, permitindo que estes encontrem significados pessoais e a sua própria identidade por meio das atividades voluntárias, além de auxiliar na descoberta de necessidades próprias, interesses e valores sociais.

A primeira grande característica observada em relação à motivação para se candidatar à Atlética é a de constituírem um grupo de pessoas que apresentavam certo inconformismo com a entrega realizada em sala de aula e buscavam “algo a mais”. Desta forma, os estudantes julgavam a sua participação como uma experiência transformadora, em relação aos seus próprios desenvolvimentos, assim como em relação ao ambiente universitário, como um todo, além de possibilitar um melhor aproveitamento do meio.

A faculdade oferece muito mais do que só entrar em sala de aula, e aprender com o professor. Mas poder interagir com pessoas diferentes, outras Atléticas. Como se fosse um laboratório de experiências, a pessoa aprende a teoria na sala de aula e na Atlética a pessoa tem a chance de aplicar essas coisas e ver o que dá certo e o que não dá. (Entrevistado I).

Uma coisa que me motivou e fez eu me engajar mais foi ver a oportunidade de simular a experiência de uma empresa. O centro acadêmico tinha trazido essa visão pra eles, então quando fomos criar a Atlética, pensei em trazer isso também pra Atlética, em questão de organização e divisão de áreas. Influenciou bastante a questão de eu poder me desenvolver pensando que eu estaria atuando na AAEA de forma semelhante em como estaria no mercado de trabalho. (Entrevistado K).

Diretamente relacionado com as afirmações anteriores, quanto a impactar o ambiente universitário e contribuir para o desenvolvimento deste contexto, foram observadas diversas menções à aspiração por deixar um legado na faculdade, por meio das suas participações como voluntários da AAEA.

Uma questão de legado muito forte. Curto muito dizer que fundei a atlética. Um orgulho muito grande ser procurado por presidentes atuais e anteriores pra conversar sobre, como o cara que criou isso do zero. Achava que era algo muito importante pro ambiente universitário, engajar as pessoas. Fico muito feliz de ter deixado isso para a EA. (Entrevistado H).

Por todos os lugares que tinha passado eu tinha participado de alguma forma e ainda estava vendo como fazer isso na faculdade. Então a Atlética surgiu como uma oportunidade bem grande pra mim, uma forma de contribuir pro ambiente e deixar um legado lá. Mas o que me motivou a me manter lá foi ver o impacto que ela gerou em um curto espaço de tempo, não só na faculdade, mas em mim também. (Entrevistado K).

Entre as motivações apresentadas, também foram percebidos determinados interesses no desenvolvimento pessoal de algumas competências, sendo estas, principalmente, características ligadas ao relacionamento interpessoal. Neste sentido, podemos perceber que a comunicação e o networking são citados diversas vezes como pretensão a ser alcançada pela experiência.

O que me motivou foi que sou uma pessoa muito tímida e vi a oportunidade em me relacionar com bastante pessoas, de conhecer colegas e criar amizades e me relacionar com todos na administração. (Entrevistado A).

Principalmente a parte de integração, conhecer pessoas e aproveitar melhor o ambiente acadêmico. Depois de participar dela comecei a entender mais sobre o propósito (de melhorar o ambiente universitário de todos por meio do esporte) e comecei a defender ele também. (Entrevistado B).

Além das motivações citadas, mais um estímulo à participação na Atlética era dado em razão do formato de atuação da Atlética. Sua organização é constituída por equipes que se responsabilizam por determinados projetos, sendo, em sua maioria eventos. Desta forma, observou-se o interesse de determinados participantes em desenvolver habilidades ligadas à coordenação de atividades necessárias para a entrega destes.

Sempre gostei de trabalhar com eventos. Fiz eventos no grêmio estudantil do colégio e vi que a Atlética seria o caminho pra desenvolver isso e ver melhor como funcionava. Foi o gatilho pra me identificar com a minha parte profissional, o que eu gosto de fazer. (Entrevistado L).

O que mais motivou foi por estar participando dos eventos, organizando tudo e ter um compromisso com algo diferente na faculdade. além de poder se enturmar mais com as pessoas, aproveitar melhor o ambiente universitário. (Entrevistado C).

#### 4.2.2 Recompensas esperadas pelos voluntários

Conforme visto na subseção 2.2.1, Chiavenato (2008) reitera que “ninguém trabalha de graça e ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas

trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados”. Na subseção, ainda temos a alegação de Teodósio (2011) concordando que, por mais que o trabalho voluntário não seja remunerado monetariamente, seus indivíduos são recompensados por contribuições emocionais, simbólicas, ideológicas e/ou profissionais.

Ao analisarmos as citações dos voluntários, percebemos que suas expectativas giram em torno da obtenção de conhecimentos gerais, sejam eles profissionais, ou pessoais. A Atlética se torna uma experiência capaz de oferecer uma vivência profissional, muitas vezes não enfrentada pelos participantes anteriormente. Ao executar as atividades propostas, os voluntários se encontram em situações que exigem alta responsabilidade e desafios, e ao final disso, esperam ser reconhecidos pelos feitos.

Nada além de experiência. Viver a atlética, conhecer como funcionava. Nada além de crescer profissional e pessoalmente em termos de vivência e conhecimentos. (Entrevistado H).

Me sentia muito desafiado. Gosto de ter responsabilidades e quando tem responsabilidade, tem a parte de entregar algo e ser reconhecido por isso. (Entrevistado L).

Adicionalmente às experiências e conhecimentos pretendidos, novamente se observa a busca por novas amizades e a criação de uma rede de networking, além de desenvolvimento quanto a comunicação.

Nada material. Esperava me enturmar com as pessoas e como eu sou bem tímido, achei que seria benéfico pra desenvolver a parte social, comunicativa. Como falar em público e fazer os outros entenderem melhor. Como me expor de forma mais clara e participar de decisões. (Entrevistado C).

Ao comparar as respostas obtidas acerca das motivações, com as respostas em relação às recompensas esperadas, é possível perceber uma grande aproximação entre ambas. Desta forma, constatamos que a maior motivação responsável pela entrada de novos membros são as recompensas esperadas por estes.

### 4.2.3 Características comuns entre os membros

Em relação à existência de características comuns entre os participantes da Atlética, foram observadas explicações distintas. Todavia, há praticamente um consenso entre os entrevistados em relação a um vínculo de todos com a prática esportiva.

Não vejo um perfil de membro na Atlética. A Gestão que eu fui era muito heterogênea, unida pela paixão pelo esporte. Tinha gente que amava festa, mas também tinha gente que participava das festas da gestão apenas pelo trabalho. (Entrevistado F).

A maioria tem um interesse inicial com a Atlética devido ao esporte. Muito difícil a pessoa nunca ter tido contato com esportes. Acredito que essa é a principal característica que une todo mundo, é o esporte. De resto são pessoas de características diferentes (classe social, gênero, sexualidade, opiniões de vida). (Entrevistado I).

Em adição à existência da ligação com as atividades esportivas, os membros citam certa semelhança entre o grupo, no sentido de este ser formado, em sua maioria, por pessoas com baixo nível de formalidade e que se encontravam nos primeiros semestres do curso.

As pessoas na Atlética já têm uma forma mais informal de ser, não tem muita formalidade no dia a dia. (Entrevistado K).

Sempre foi uma galera muito jovem, que entrava na faculdade e buscava se identificar com algo. Pessoas entre 2º e 4º semestre em sua maioria, normalmente pessoal que curte esporte. Cada um tinha seu tipo de estilo e história, apenas essas duas coisas mesmo. (Entrevistado L).

Relacionada diretamente com as motivações de entrada de alguns membros, novamente se observa a associação dos participantes com a ideia de aproveitar a Atlética como uma possibilidade de ampliar os conhecimentos obtidos em sala de aula e utilizá-los na prática, enriquecendo uma etapa da sua graduação.

Acredito que um sentimento de precisar de algo a mais. Todo mundo está inconformado de alguma forma com a faculdade, sente falta de contato com outras pessoas, ou quer aprender mais, querem algo a mais, que a faculdade não está dando. (Entrevistado G).

Acho que grande parte tinha grande "inquietude", ou seja, querer aprender além do que é passado em sala de aula. As pessoas buscam ação a partir de um sentimento. Isso é algo que vejo em todos. Pra participar da Atlética já precisa ter uma inquietude em si. (Entrevistado J).

Ainda é possível observar outro aspecto alinhado com as respostas obtidas acerca das motivações que levaram à candidatura ao trabalho. Dentro da organização, percebe-se a presença de pessoas que, ou já tinham habilidades de comunicação, ou então pessoas mais tímidas, que recorriam à Atlética buscando desenvolvimento nesta área.

A grande maioria também são pessoas mais expansivas. Acaba surgindo também bastante pessoas mais retraídas, mas entram também com o objetivo de serem menos tímidas e mais expansivas. (Entrevistado K).

A Atlética trabalha muito bem a comunicação. Muitas pessoas já entram com essa característica e outras que eram muito quietinhas e de uma hora pra outra viraram muito comunicativas. Vi que a Atlética trabalhava isso muito bem. Fazia os outros falarem. Dá um jeito. (Entrevistado E).

Buscando-se encontrar semelhanças entre as experiências prévias dos participantes, percebemos que mais da metade dos voluntários que participaram da pesquisa relataram ter participado ativamente do grêmio estudantil, em suas unidades escolares. Adicionalmente a isso, os participantes que não fizeram parte de agremiações estudantis citam ter passado por vivências no exterior ou ainda por outras atividades extra-curriculares.

#### 4.2.4 Ponderações relativas às motivações

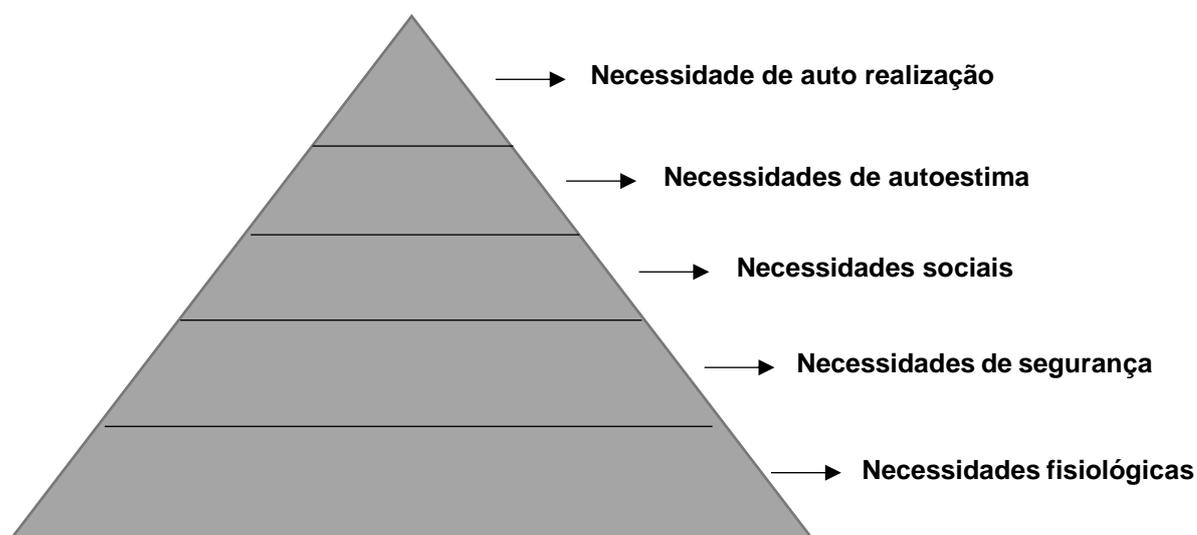
Nesta seção foi possível explicitar o atingimento do segundo objetivo específico, isto é, *identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA*. Para Azevedo (2007), o trabalho voluntário é definido por meio de quatro perspectivas motivacionais:

- 1) Obtenção de experiências profissionais, sentir-se útil e relacionar-se com pessoas diferentes;
- 2) Sentimento de compartilhamento ou significação religiosa;
- 3) Sentimento de altruísmo e solidariedade;
- 4) Coletividade, sensação de pertencimento a um grupo e compreensão de união.

Pode-se observar com os relatos que, além da afinidade dos voluntários com a prática esportiva, as perspectivas 1 e 4 foram os principais quesitos responsáveis pela candidatura dos estudantes entrevistados à Associação. Esta associação é feita pelas citações dos integrantes, ao afirmarem que buscavam uma experiência na qual fosse possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, assim como de um ambiente capaz de gerar conexões e dar início a uma rede de contatos.

Como complemento, os participantes expuseram que ao participarem da organização, eles almejavam a obtenção de reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Estas afirmações vão ao encontro das necessidades humanas de auto realização, estima e sociais, conforme demonstrado na Figura 5, a seguir, representando a pirâmide de Maslow.

**Figura 5 – Pirâmide de Maslow**



Fonte: Adaptado de Maslow (1987). Motivation and Personality.

A pirâmide de Maslow é formada, em sua base, por necessidades primárias, bem como pela busca de atendimento às necessidades fisiológicas e de segurança. Em seguida, são dispostas as necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização, as quais podemos relacionar diretamente com a busca dos participantes por: reconhecimento, desenvolvimento pessoal e relacionamento.

### 4.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

De acordo com Silva (2017), ao analisar uma pesquisa com funcionários de diversas empresas, foi observado como principais benefícios para estes: a aquisição de uma consciência social; o desenvolvimento de competências úteis para a carreira profissional; o desenvolvimento da criatividade; e a aquisição de experiências ao lidar com situações adversas. O mesmo estudo ainda afirma que o voluntariado pode desenvolver competências específicas, como: melhorias na comunicação; liderança; trabalho em equipe e habilidades de negociação; além de uma maior facilidade em lidar com situações de mudança.

Durante o período integrando a Atlética, algumas competências são destacadas pelos participantes, como as principais contribuições às suas carreiras e para o próprio desenvolvimento pessoal. Por meio da pesquisa aplicada aos voluntários, selecionamos quatro tópicos, que colaboraram para o entendimento das competências desenvolvidas em suas experiências. São estes: as capacidades que contribuem para um bom desempenho; o formato de aprendizagem das responsabilidades; a aprendizagem a partir da interação; e os processos de aprendizagem.

#### 4.3.1 Capacidades que contribuem para um bom desempenho

Com o objetivo de entender melhor as habilidades e competências mais demandadas e aperfeiçoadas ao participar da Atlética, os entrevistados foram questionados a respeito das capacidades que consideram ser primordiais para exercer as suas funções de forma satisfatória. Como ponto de partida, a proatividade e a dedicação às responsabilidades são atributos destacados, para que se possa dar andamento às atividades.

Todas pessoas que eu vi que se dão bem na AAEA e em outros trabalhos voluntários têm uma coisa em comum: eles vão lá e fazem, sempre dão uma maneira de descobrir como fazer. Iniciativa, prontidão, liderança. Vontade de ir além, de ir atrás das coisas. Tem que ter vontade de fazer as coisas acontecerem, nem que seja saber pra quem perguntar como se fazer. Ser uma pessoa dedicada. (Entrevistado G).

Como complemento à vontade e iniciativa, muitos membros destacam a comunicação, como um todo. Identificados os diferentes benefícios da comunicação, os participantes consideram esta como primordial para aprender a lidar com os outros e para trocar conhecimentos com o grupo, trabalhar em equipes de forma harmônica e ainda conseguir se alinhar às necessidades dos projetos, mesmo à distância.

Precisa ter vontade de aprender, entender as situações, o porquê faz, como faz. Proatividade, a atlética não vai te obrigar a fazer as coisas, tu faz porque tu quer. Quanto mais sociável a pessoa for, melhor vai ser pra ela. Porque a gente lida com muitos alunos, outras gestões, então quanto mais simpática a pessoa for, souber se dar bem com todo mundo, melhor. (Entrevistado I).

Quanto mais proativo e comunicativo a pessoa é, melhor o aproveitamento da atlética porque mais alinhamento ela vai ter, vai se envolver com mais coisas e também vai ter um maior retorno. (Entrevistado F).

Comunicação era um ponto importante porque como tinha que trabalhar à distância da equipe, então estar se comunicando o tempo todo era importante pra conseguir fazer as coisas. (Entrevistado K).

As capacidades frisadas pelos participantes podem ser relacionadas com a afirmação de Sapeta (2013), quando caracteriza diferentes habilidades de um profissional competente. A primeira característica citada por Sapeta se relaciona com os relatos dos entrevistados, quando afirmam a importância da proatividade e iniciativa para o desempenho das suas atividades, sendo necessário ir além do que se espera e desenvolver uma melhor tomada de decisões. Outra característica diretamente relacionada com as respostas dos integrantes da AAEA é o saber aprender. Para realizar as suas funções, ao não haver uma adequada gestão do conhecimento ou a oferta de um treinamento inicial, a busca de informações com participantes passados e a aprendizagem na prática eram muito frequentes. Como complemento, a necessidade de assumir novas responsabilidades e por consequência, maiores riscos, também pode ser relacionada com o saber se envolver, descrito por Le Boterf. O saber envolver-se diz respeito ao profissional saber se envolver em situações pertinentes. Ele é capaz de tomar iniciativas e de fazer propostas, ele não faz simplesmente o que está descrito nos procedimentos ou instruções. É aquele com quem se pode contar. Ele avalia a vontade de confrontar determinada situação ou problema e quais recursos pessoais está disposto investir. Isso deve ser levado em consideração, ao se julgar o envolvimento de um indivíduo.

Além da comunicação, o fato de não contar com um espaço físico à disposição, para execução das atividades diárias, exigia outros requisitos de parte dos integrantes da AAEA. Uma boa organização e foco eram fundamentais, para não permitir que outras demandas externas fossem priorizadas, deixando as responsabilidades em aberto.

Organização, tinham que se organizar bem, justamente por não ter local de trabalho e horários fixos. [...] Foco é muito importante porque a possibilidade de se perder o foco em algo que tinha que fazer era enorme, não só pelas inúmeras coisas pra fazer dentro da Atlética, mas como era algo a mais na vida das pessoas, qualquer coisa que surgisse fora da Atlética podia tirar o foco do que ela tinha pra fazer lá. (Entrevistado K).

#### 4.3.2 Formato de aprendizagem das responsabilidades

Segundo Abbad et al. (2013) as aprendizagens se tornam possíveis a partir da observação de colegas, imitação, tentativa e erro, observação sobre o que deu certo ou não em variadas situações, informações obtidas por materiais escritos, integrações entre funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas e até as interações com a cultura e o ambiente externo. Como objetivo para esta microcategoria, buscou-se analisar as maneiras empregadas pelos estudantes.

Dentro da organização, não há pessoas responsáveis por acompanhar a gestão do conhecimento e repassá-los aos outros. Sendo assim, para obtenção de conhecimentos relativos a experiências prévias da Atlética, os voluntários buscavam conversar com algum membro mais experiente, que tivesse executado a mesma função anteriormente, ou alguém que tivesse participado da elaboração de edições passadas do evento. Todavia, não existe uma organização para que esta troca acontecesse. Desta forma, cada membro buscava alguma forma para aprender, seja conversando com outros, procurando na internet, ou então pela própria tentativa e erro, aprendendo diretamente na prática.

Ninguém ficava responsável por passar os conhecimentos. Era a gente que tocava por conta nossa mesmo. Quando tinha alguma dúvida, a gente falava com outras pessoas pra ajudar com a questão. (Entrevistado C).

Como não tinha conhecimentos prévios, era bastante conversando com os outros membros. O famoso tentativa e erro que vai gerando novos

aprendizados. Pegar com pessoas que já tiveram as experiências. (Entrevistado D).

A Atlética foi se desenvolvendo de uma forma, que o caminho que eu recorria antes, principalmente a pessoas de outras Atléticas e Centro Acadêmico, já era coisas que eu já tinha passado, então comecei a buscar pessoas de mercado, que eu conhecia através de palestras, ou então algum conteúdo que a pessoa gerou. Enquanto a Atlética foi se desenvolvendo, essas referências vinham um pouco menos do meio universitário e mais próximo do mercado. (Entrevistado K).

Além das aprendizagens obtidas com a prática, constata-se que as aprendizagens são alcançadas continuamente por meio da interação, seja ela com os próprios integrantes da organização, ou então com fontes externas.

#### 4.3.3 Aprendizagem a partir da interação

Conforme citado anteriormente, não havia processos formais de aprendizagem dentro da organização e este era realizado na prática, durante a execução das tarefas. Sendo assim, a interação entre os participantes, no dia a dia, torna-se a grande responsável pela troca de conhecimentos fundamentais para a execução dos compromissos atribuídos a cada membro. Percebe-se que esta troca já era compreendida pelas lideranças da organização, que organizavam as equipes dos projetos, de forma a juntar membros novos com participantes mais experientes.

Com certeza, aprendi muita coisa com as pessoas da Atlética, justamente por serem pessoas muito diferentes. Qualquer coisa por menor que seja, como organizar vendas de tickets, plataforma pra elaborar mídias, respeitar limites, entender perspectivas diferentes, ouvir as pessoas, ter empatia. Aprendi muito com todo mundo. (Entrevistado F).

Muito. Cresci em vários aspectos trocando com as pessoas, conversando nas reuniões, pré eventos a gente vive muito a atlética e eu cresci bastante em vários aspectos. Tanto planejamento e questão racional, quanto viver em time. (Entrevistado H).

Principalmente por questão de que os eventos se repetiam a cada ano, então sempre que fosse possível, a gente tentava juntar pessoas que já tinham tido experiência com esse evento e pessoas que não tinham. Dando uma maior oportunidade de aprendizado. (Entrevistado K).

Além dos colegas de trabalho, os participantes recorriam a estudantes de outras organizações da EA, bem como a membros da AIESEC, PS Júnior e CAEA, para ampliar seus conhecimentos sobre processos e gestão aplicados nestas organizações antecessoras à Atlética. Em adição a estas, profissionais de mercado, colegas de aula e participantes de outras Atléticas também eram procurados para suporte aos integrantes.

Eu tinha vários colegas de barra que eram da PS. Tive também muitas conversas com pessoas de outras atléticas, treinadores, membros antigos, pessoas da PS, FEJERS, por estarem muito mais habituadas com questões de gestão. Colegas de sala, recomendações de amigos, profissionais de mercado. Qualquer pessoa que eu achava que podia me ajudar de alguma forma eu tentava sentar pra conversar. (Entrevistado F).

Muita troca com as pessoas da AIESEC, CAEA, PS, outros membros procuravam pessoas de outras atléticas (engenharia e de outras cidades). (Entrevistado H).

A interação decorrente das atividades propostas pela organização representa uma importância ainda mais valiosa para os participantes, devido aos aprendizados relacionados às suas vidas pessoais. Além dos aprendizados referentes às tarefas ligadas à Atlética, foram relatados conhecimentos diversos, relacionados, tanto à vida profissional, quanto à vida pessoal dos participantes.

Aprende muito não só sobre questões das atividades do dia a dia, mas também sobre comportamento, conhecimentos aleatórios. Convivendo com pessoas diferentes se aprende muito isso. (Entrevistado G).

Com certeza. Se não fosse aprendizados da área, eram coisas sobre a Atlética como um geral, ou também sobre a vida. Aprendi muito sobre a vida e trocar experiência com os outros membros sempre agregou muito nisso. (Entrevistado I).

#### 4.3.4 Processos de aprendizagem

Conforme visto anteriormente, a Atlética não oferecia processos formais de aprendizado aos participantes e não havia uma gestão do conhecimento capaz de auxiliar os voluntários, para planejar e executar os eventos. Sendo assim, os processos de aprendizagem se estabelecem a partir das experiências, interações e

suas vivências com os projetos. Como forma de estimular a aprendizagem, a diretoria buscava expor os voluntários a novas responsabilidades, a cada projeto, fomentando a busca destes por diferentes aprendizados mediante à prática. Em concordância a estas atitudes, para Le Boterf (2003), a competência está intimamente ligada a um ato. Logo, os indivíduos devem ter a oportunidade de colocá-los em prática.

Muito na tentativa e erro. Era um espaço muito pra testes, muito diferente de um estágio formal onde precisa cumprir regras. Era um espaço bem aberto e uma aprendizagem vivencial. (Entrevistado H).

Quando fui gerente de um evento, coisa que eu nunca tinha sido antes. Não era um evento grande, mas uma experiência nova pra mim. Sendo gerente, precisa ter um senso de organização ainda maior que o do resto da equipe. Eu não sabia muito bem como organizar as informações, questões de tarefas, prazos e fui tendo ideias de como fazer isso enquanto conversava com outros membros que nem faziam parte do projeto. Falando com eles, me ensinaram que podia fazer uma planilha com todas as tarefas e prazos de execução, então quando estava pronta, podia “dar baixa” nisso com o prazo bem específico, sabendo até quando teria que realizar cada tarefa. (Entrevistado C).

Totalmente vivencial. Por mais que pare pra estudar algo, o que mais a AAEA passa é expor as pessoas a situações que nunca viveu. Fazer a pessoa perguntar pra outras pessoas, saber o que está buscando e pedir ajuda pra pessoas que sabem mais em relação a estas coisas. Pedir dicas para os outros. Acho que não falta capacidade estrutural pra passar conhecimento, mas sim oportunidade de aprendizado nas responsabilidades nos projetos. Não vem de processos de treinamento, porque a instituição não tem estrutura para isso. (Entrevistado J).

Conforme referenciado no capítulo 2.2, a tomada de um papel ativo perante as situações vivenciadas, torna-se um elemento importante para o desenvolvimento de competências (Hirschle e Siqueira, 2006). Na mesma linha, diversos integrantes citam a atribuição de responsabilidades como fator crucial ao aprendizado. Ao se tornarem encarregados por certas tarefas na organização e ter de responder pela sua execução, estes passam, de fato, pela experiência; então, ao seu final, com a ajuda de feedbacks dos seus colegas, analisam o que fizeram, de forma a buscar melhorias para oportunidades futuras. Isto se relaciona com a afirmação de Leite (2009), que expõe como necessária uma constante revisão dos conceitos aprendidos. Desta forma, sugere reflexões sobre suas ações e consequências, para se obter um melhor desempenho sobre suas funções.

As pessoas só aprendem algumas coisas quando tem a responsabilidade de fazer aquilo como: “hoje tu é responsável por tocar a reunião”. Então a pessoa fazia isso como mais achava que fazia sentido e depois via se tinha sido legal

ou não. Depois falava com as pessoas pra ver o que acharam e tirar feedbacks. Tirar algumas coisas menos importantes e focar em outras. Quando a pessoa tem responsabilidade ela começa a aprender mais. [...] Poder é uma responsabilidade e então por ter o poder dele, poder marcar as reuniões, tocar ficha e responder por ele caso aconteça algum problema. (Entrevistado L).

Aprendi muita coisa porque não sabia, mas precisava fazer. Depois analisava e via que podia ter feito algo diferente e analisava o que deu certo. Um exemplo de aprendizado foram coisas de organização e gráficos com tarefas e prazos pra execução. Fazer controles mais rígidos, ter alguém cobrando os prazos e metas. Outro aprendizado foi de como tornar o grupo um time, desde fazer reuniões em locais mais descontraídos em alguns momentos pra criar aproximação entre as pessoas. (Entrevistado G).

Para conclusão do tópico, a seguir serão apresentadas as principais considerações acerca das competências desenvolvidas, conectadas com citações teóricas relacionadas com o tema.

#### 4.3.5 Ponderações relativas às competências desenvolvidas

Com o atingimento do terceiro objetivo específico, foi possível constatar que as experiências passadas pelos participantes proporcionam, acima de tudo, o desenvolvimento de *soft skills* bastante requisitadas no mercado de trabalho. Neste sentido, torna-se possível relacionar as competências citadas pelos participantes com a afirmação de Junqueira (2017), evidenciando o desenvolvimento de competências exigidas no mercado de trabalho: “as empresas contratam pelo currículo e demitem pelo comportamento. É como se as os funcionários fossem contratados graças às *hard skills* e demitidos em função da deficiência de *soft skills*”. A partir desta declaração, reforça-se o aproveitamento das capacidades obtidas. Entre as competências mais citadas pelos voluntários, observa-se o desenvolvimento da comunicação, além de melhores atitudes em relação à proatividade e responsabilidade com as atribuições assumidas.

Conforme citado, o formato de aprendizagem realizado na Atlética é baseado nas experiências adquiridas pela participação em projetos. Os papéis atribuídos aos voluntários lhes proporcionam diversas oportunidades para que assumam novas responsabilidades e sejam exigidos constantemente por novos desafios. Dentro desta linha, Le Boterf (2003) sustenta que o profissionalismo e as competências são formadas pela união de três condições, sendo estas: saber agir; querer agir; e poder

agir. Segundo o autor, a primeira condição pode derivar da formação, capacidade de agregar saberes e o saber fazer, capacitando o indivíduo a passar por situações profissionalizantes e viabilizando a construção de competências. Já o querer agir, pode ser estimulado por meio de desafios claros e compartilhados, em um ambiente que promova o reconhecimento e a confiança. Esta condição é cumprida ao considerarmos a Atlética como um espaço capaz de incentivar seus participantes a fazer, ao mesmo tempo que satisfaz a terceira condição, ao se enquadrar como um meio que oportuniza a ação dos estudantes, dando espaço para a prática, com iniciativa e liberdade suficiente, o que é fundamental para a criação de competências.

#### 4.4 IMPACTO PROFISSIONAL

Por fim, serão referidos os pontos que indicam a influência da Atlética na vida profissional dos seus voluntários. A partir da pesquisa, sete microcategorias foram estabelecidas e permitiram identificar a compreensão dos respondentes sobre o impacto que esta experiência causa/causou sua inserção e desenvolvimento no mercado de trabalho. Os temas abordados serão: a participação da Atlética no desenvolvimento de capacidades; o direcionamento para escolha da área de atuação profissional; as capacidades mais destacadas durante o trabalho; a percepção de impacto na inserção ao mercado de trabalho; os aprendizados agregados à prática profissional; as mudanças comportamentais; e por fim, o entendimento geral da experiência na organização.

##### 4.4.1 Participação da Atlética no desenvolvimento de capacidades

Com o objetivo de identificar como a experiência na Atlética colaborou para o desenvolvimento das capacidades dos entrevistados, perguntou-se sobre as convicções de cada um, a respeito das oportunidades propiciadas ao seu crescimento, e de qual maneira este se deu. Tratando-se de um trabalho voluntário, aprendizados ligados à gestão de pessoas, bem como o engajamento constante dos participantes e a forma de lidar com imprevistos, tornam-se características relevantes a serem destacadas, conforme as falas dos Entrevistados D, F e L.

Sim, acredito que a gente aprende muito sobre lidar com imprevisto e pressão e também a como lidar com outras pessoas de diferentes personalidades. (Entrevistado D).

Com certeza a Administração da boa vontade é muito difícil. Conseguir engajar as pessoas sem ter dinheiro pra isso e manter os membros engajados pelo amor é muito difícil. (Entrevistado F).

Várias. Como responsabilidade, trabalhar em grupo, ser mais empático, negociação, e outra coisa que era muito legal, era que em momentos de crise, era necessário motivar a galera. Então era legal entender em como fazer isso e deixar as pessoas unidas, coisas de gestão de pessoas. (Entrevistado L).

Estas respostas vão ao encontro da afirmação de Pires et al. (2005), que relaciona o desenvolvimento de capacidades a um processo que complementa uma brecha entre conhecimentos, habilidades e atitudes demandadas pelas organizações. Em harmonia com as respostas dos voluntários, Pires complementa que as atividades repassadas aos participantes, não só agregam conhecimentos e habilidades técnicas, como também levam a saber agir, e capacitá-los a resolver situações problemáticas e inesperadas.

Outras características altamente citadas pelos membros foram atributos ligados ao relacionamento com os outros, dando ênfase à empatia, liderança e a melhora na comunicação. Além disso, estes mesmos participantes enfatizam o desenvolvimento de atitudes benéficas à execução de suas atividades, tais como a confiança e a proatividade.

Comunicação. Confiança. Proatividade. Vi que podia fazer mais. Eu achei meu espaço participando da Atlética. A vivência em Porto Alegre ajudou bastante a me desenvolver, cresceu a régua. Negociação cresceu bastante por experiências, como passar a minha palavra e em geral na comunicação. Consegui melhorar a negociação. (Entrevistado B).

Sim. Na Atlética descobri que sou muito capaz de fazer as coisas com liderança. Como quando fui diretora financeira e tive que gerir um time, coisa que eu não tinha muita segurança. Com a experiência eu vi que eu posso e sou muito boa nisso. Todas as imersões que trabalhamos de empatia, comunicação, me ajudou a tratar melhor as outras pessoas nesse quesito de dar espaço pra elas também e não puxar tudo pra mim. (Entrevistado I).

Bastante. Basicamente as minhas principais competências que tenho e desenvolvi são em função da Atlética. Hoje em dia eu destaco e as pessoas que trabalham comigo destacam muito a questão comunicação, liderança, trabalho em equipe, análise crítica e relacionamento com as pessoas, conseguir ser empático. Isso foi algo que eu desenvolvi muito na Atlética e que é muito presente em mim hoje, bastante valorizado pelas empresas e pelo mercado de trabalho. (Entrevistado K).

Além do desenvolvimento de competências aplicáveis no dia a dia, o Entrevistado G complementa que a presença na Atlética propicia o conhecimento de novas pessoas e auxilia na criação de uma rede de contatos. Ademais, ainda possibilita a combinação de conhecimentos teóricos, adquiridos em sala de aula, com conhecimentos empíricos, provindos da experiência na organização.

Vi que é uma grande oportunidade de desenvolvimento e aprendizado. Um lugar onde posso botar o que eu tava vendo em sala de aula na prática e muito bom também pelo *networking*. Conheci muita gente por causa disso e aprendi a conhecer novas pessoas por causa da Atlética. (Entrevistado G).

#### 4.4.2 Direcionamento para escolha da área de atuação profissional

Quando perguntados sobre o direcionamento das suas carreiras e escolha de área da administração que pretendem seguir atuando, os respondentes afirmaram que a experiência ocasionada pela participação na Atlética alterou as suas visões, em relação aos planos futuros, tornando a visar oportunidades com certa similaridade às que aplicaram no trabalho voluntário.

Pelas experiências na Atlética, vi que gosto bastante de funções mais dinâmicas, comercial, marketing e que o financeiro não seria tão interessante. Entrei na faculdade com a vontade de fazer concurso público, mas depois da minha experiência na Atlética quero fugir da área pública, pois gosto desse trabalho dinâmico. (Entrevistado B).

A parte do financeiro não, mas a parte estratégica sim. Aprender a lidar com pressão, tomada de decisões. Quando entrei na faculdade acreditava que ia trabalhar com finanças, mas o estratégico na AAEA me mostrou o que eu gosto de fazer (estratégias, planejamentos, esse tipo de coisa). (Entrevistado G).

A participação na Atlética também se mostrou relevante para alguns participantes que, durante a experiência, despertaram seu lado empreendedor, e hoje possuem seus próprios negócios.

Sim. Minha marca surgiu a partir da Atlética. Comecei a produzir bodys pra atlética da ADM e hoje já existem 8 atléticas que fazem isso comigo e a ideia é que esse ano existam mais 12. (Entrevistado E).

Trabalho com evento e é bem parecido com os processos que tinha na Atlética. As coisas que aprendi sobre lidar com grupos e trabalho é bem relacionado com o que eu faço hoje. Atlética é evento, os projetos são todos eventos, a grande maioria deles. Eu aprendi que gostava de trabalhar com eventos na Atlética. A Atlética me deu isso, abriu a minha mente e me deu um autoconhecimento muito forte também. Trabalhar com pressão e evento eu aprendi muito na Atlética pra depois poder replicar no meu trabalho. [...] Descobri o que eu quero fazer pra vida inteira. Quando eu entrei não sabia, e depois já. Me ajudou com a visão de mundo. Além disso, todas as questões de aprendizado que citei antes, como liderança, responsabilidades, conheci pessoas diferentes de mim. (Entrevistado L).

#### 4.4.3 Capacidades mais destacadas durante o trabalho

Ao interrogar as principais capacidades desenvolvidas durante o trabalho voluntário, podemos perceber que todos os respondentes apresentam destaque à *soft skills*. Estas, segundo Crispino (2017), são competências intangíveis, e comportamentais, bem como a forma de se relacionar e interagir com outros. A autora ainda destaca que a produtividade das equipes e o relacionamento no ambiente de trabalho são impactados diretamente, por este tipo de características.

Analisando detalhadamente as respostas obtidas, ainda é possível separar as competências frisadas, em dois grandes grupos. O primeiro grupo é formado por características comportamentais e de relacionamento, como comunicação, trabalho em equipe, empatia, negociação, resiliência e aprender a ir atrás das coisas.

Principal foi a parte de comunicação, saber ouvir quando precisa, falar o que pensa, negociar melhor. Principalmente contato e relacionamento com outras pessoas. Outro ponto importante também foi algumas habilidades de negociação que conquistei. (Entrevistado B).

Eu bato muito na tecla de relacionamento com as pessoas. Sempre fui uma pessoa difícil de lidar, teimosa, e a Atlética me fez dar vários passos pra trás e ouvir os outros, dar oportunidade pros outros. A empatia principalmente, como tratar de relacionamento humano e não me sobrepor. (Entrevistado I).

Por outro lado, o segundo grupo ressalta o aprimoramento de competências ligadas à gestão, bem como liderança, gerenciamento, organização, gestão do tempo, priorização do foco e planejamento.

Organização e foco de energia. Dar prioridade pras coisas mais importantes a cada momento. Otimizar e saber onde preciso dar um empurrãozinho, não deixar estourar pra fazer. Fazer um melhor gerenciamento das coisas. (Entrevistado J).

Principal acredito que foi um primeiro contato que eu tive com a liderança institucional, e hoje já peguei algumas referências teóricas disso também. Entender que meu papel não era o mesmo pra cada pessoa da organização. Pra cada pessoa, eu tinha que atuar de alguma forma, não precisava atuar da mesma forma com todos e melhor que não atuasse, pro próprio desenvolvimento delas. (Entrevistado K).

#### 4.4.4 Percepção de impacto na inserção ao mercado de trabalho

Buscando analisar a percepção dos voluntários, em relação ao impacto profissional da experiência, estes foram perguntados sobre suas interpretações a respeito do acréscimo que fora agregado para sua inserção e desenvolvimento no mercado de trabalho. O primeiro ponto mencionado foram questões de relacionamento interpessoal, bem como uma melhor desenvoltura social, empatia com os outros e trabalho em equipe.

Ajudou bastante na questão social, se sentir mais confiante. Não tinha muita desenvoltura com pessoas que não conheço. Melhor comunicação e organização de eventos. Acredito que a minha experiência vai ser bastante útil quando eu trabalhar em áreas comerciais. (Entrevistado B).

Uma das principais características que nos meus trabalhos foram trazidas como pontos fortes foi o trabalho em equipe. Ter empatia com cada um, pra entender cada pessoa, sua forma, pontos fracos e fortes e então como lidar com cada uma. Minha própria comunicação na Atlética me ajudou bastante no trabalho. (Entrevistado K).

O Entrevistado K ainda complementa, confirmando o desenvolvimento de competências técnicas, como conhecimentos ligados a redes sociais e marketing digital, mas reitera a predominância do desenvolvimento relativo à soft skills.

E até conhecimentos técnicos desde questões de redes sociais e marketing digital, que eu aprendi na Atlética e isso foi bastante positivo pros locais que eu trabalhei depois. Mas eu diria que não tanto as competências técnicas, mas principalmente as interpessoais, soft skills. (Entrevistado K).

Outro tema abordado foi a questão ligada ao reconhecimento obtido perante ao mercado de trabalho, por se trabalhar de forma voluntária. Além da questão curricular,

um dos respondentes afirma que a atuação na organização voluntária diferencia seus participantes dos demais, pelo desenvolvimento do improviso, da vontade de fazer e de um acelerado ritmo de trabalho.

Com certeza, até pela questão de currículo. O reconhecimento por trabalhar por algo maior, sem receber dinheiro é muito bem visto. [...] Pessoas que aprendem a trabalhar sem ganhar dinheiro aprendem a improvisar. As pessoas se diferenciam por ritmo de trabalho, vontade de fazer as coisas acontecerem e inserem isso na vida. (Entrevistado G).

Ainda, segundo o Entrevistado H, a liberdade cedida aos voluntários, na hora de realizarem suas atividades, causa um impacto positivo ligado ao incentivo à criatividade, senso de responsabilidade e auto-gestão. Desta forma, os estudantes desenvolvem competências importantes, que auxiliam em uma melhor preparação para o mercado de trabalho.

Com certeza, tem muita conexão. Não vejo nenhuma experiência como Atlética e centro acadêmico no mercado de trabalho porque lá as pessoas podem tocar os projetos como querem, sem muitas regras. Era muito no vai lá e faz. Me desenvolvi por poder fazer projetos incríveis que não faria naquela época se estivesse em outro lugar e hoje me trouxe até aqui. (Entrevistado H).

#### 4.4.5 Aprendizados agregados à prática profissional

Após analisar a compreensão dos respondentes, em relação à contribuição que a participação na AAEA reflete em suas inserções no mercado de trabalho, perguntou-se aos voluntários sobre os aprendizados assimilados na organização, que foram subsequentemente introduzidos às suas rotinas de trabalho formal. As principais atribuições reveladas foram: o trabalho em equipe e a gestão destas; empatia e escuta ativa; comunicação; responsabilidades; proatividade e a gestão do tempo.

Relacionado com o trabalho em equipe e a comunicação, os entrevistados A e B citam que a experiência na Atlética beneficiou suas atuações no dia a dia de trabalho, ao ajudá-los a interagir melhor com seus colegas, superiores e fornecedores.

Acho que falar com as pessoas é bem importante. Saber ouvir e saber falar, tanto para fazer pedidos, lidar com pessoas de diferentes idades e cargos. Saber falar com um diretor de um jeito e um colega da mesma função de outro, por exemplo, principalmente onde eu trabalho. De certa forma também solucionar problemas do dia a dia, como imprevistos e também aprendi a passar informações de forma mais clara. (Entrevistado A).

Comunicação com todos. Me soltei mais no estágio, parte social. Fez interagir melhor no ambiente de trabalho e isso fez aprender mais sobre coisas profissionais também. (Entrevistado B).

Quando falamos sobre trabalho em equipe, também é necessário destacar habilidades de gestão e liderança. O Entrevistado H explicita que o conhecimento empírico adquirido durante sua participação na Atlética serve como apoio, ainda hoje, na hora de delegar tarefas, gerenciar as atividades necessárias e gerir de forma adequada seus colaboradores.

Uma questão de delegação de tarefas, gestão de time. No CAEA eu era gestor de projeto sozinho. Lá (na AAEA), eu sentia que conseguia gerenciar as funções da galera. Gestão de pessoas / gestão geral. Atlética trouxe bastante nesse sentido e hoje é algo que uso muito no meu trabalho. (Entrevistado H).

De acordo com o Entrevistado K, o grau de organização demandado, durante a participação na Atlética, o auxiliou a desenvolver uma distribuição do tempo disponível em sua agenda, de forma a entregar suas atribuições dentro do prazo. Ainda ligado à melhora na organização pessoal, o Entrevistado L afirma que, a partir da experiência, passou a adotar certos cuidados em relação ao planejamento e armazenamento adequado de comprovações financeiras.

Organização de tempo na minha agenda. Uma coisa que tinha que ser feito na Atlética era determinar tempos no meu dia pra determinada tarefa. Essa questão de organização ajudou bastante no dia a dia de trabalho. (Entrevistado K).

Uma parte financeira também de ser mais organizado, me organizar lá. Ser responsável por pagar alguém, pedir nota fiscal e guardar ela, coisa que a maioria das pessoas não faz. E isso tudo eu aplico no meu trabalho hoje, ou peço pra alguém aplicar. (Entrevistado L).

Como complemento, o Entrevistado K destaca a possibilidade de ter tido o seu primeiro contato com a facilitação de grupos ao se responsabilizar pela condução de

reuniões e planejamentos de imersões. Sendo estes os momentos em que eram traçados objetivos gerais para a Associação, além de objetivos pessoais pretendidos por cada um. O voluntário evidencia que estes aprendizados o ajudaram a participar mais ativamente do seu trabalho e continua abrindo portas para novas oportunidades.

E facilitação de grupos. Seja pra condução de reuniões, seja pra trabalhos em grupo, “n” situações a facilitação de grupo, que foi algo que tive o primeiro contato e comecei a exercitar na Atlética, vem me ajudando bastante até na parte profissional, quanto como treinador de vela e com empresas. Não estou trabalhando, mas venho fazendo facilitação de grupos na PS Junior. Apesar de não estar mais lá, o pessoal ainda me chama pra ajudar eles com isso. Quando trabalhei na Prime Sail a gente trabalhava com o desenvolvimento de pessoas por meio da facilitação; então já aprendi todos os conceitos da facilitação e foi uma baita ajuda pra entrar na empresa e melhorar minha atuação na empresa e participar desses treinamentos. (Entrevistado K).

Além das competências humanas, os Entrevistados K e L ainda complementam afirmando terem aproveitado o desenvolvimento de *hard skills* que lhes foram demandadas na Atlética. Para o primeiro, foram aprimorados conhecimentos técnicos necessários para a utilização dos programas Microsoft Excel e PowerPoint. Já para o segundo, foram desenvolvidas compreensões acerca de marketing online, para utilização em rede sociais, ademais de *know-how* na produção de eventos.

Na Atlética aprendi a mexer com Excel, e é uma ferramenta que precisei usar bastante em todos os trabalhos que tive. Todos os locais que trabalhei eu precisei muito trabalhar com PowerPoint e apresentação de ideias e na Atlética que eu desenvolvi mais isso. (Entrevistado K).

Produção de eventos, que aprendi a produzir lá. Gestão de marketing foi super importante que aprendi lá também. Aprendi a tocar algumas coisas de marketing off e online, Facebook que era muito forte na época. (Entrevistado L).

#### 4.4.6 Mudanças comportamentais

Fora questões profissionais, os participantes também citaram diversas transformações em seus comportamentos pessoais, após a experiência na AAEEA. Entre as mudanças citadas, os voluntários dão ênfase às evoluções obtidas, principalmente na melhora da comunicação, ocasionando em maior facilidade na

criação de amizades e networking, além de avanços ligados à responsabilidade e outras capacidades de relacionamento, bem como a liderança.

Me sinto um pouco menos fechado. Desenvolvi um pouco mais a capacidade de liderança. Depois de ter sido gerente de um projeto, consegui ir melhorando “cada coisa”. Sempre tive dificuldade em saber designar tarefas pros outros. Sempre achava que podia fazer tudo, mas aprendi a dar tarefas pros outros e cobrar elas. Me sinto meio chato, tendo que cobrar os outros pra fazer as coisas, mas é algo importante de se saber fazer. Quando fui gerente eu aprendi isso. (Entrevistado C).

Trouxe uma postura de liderança muito mais forte. Já tinha, mas ajudou com a parte de imposição. Como uma pessoa que ditava as coisas como aconteciam, saber lidar com as pessoas. Um nível alto de exposição que a Atlética coloca nas pessoas e acredito que desenvolveu coisas de liderança e influência fortes. (Entrevistado H).

Eu era uma pessoa muito reativa e isso foi uma coisa que a Atlética mudou de forma rápida em mim, porque no início a gente trabalhava em uma equipe muito pequena, então as coisas surgiam muito rápido. Eu era meio reativo naquele momento, de talvez ser grosso com as pessoas e coisas assim. E isso impactava diretamente, então tive que me atentar rápido a isso e pensar mais antes de reagir. Foi algo que desenvolvi rápido. (Entrevistado K).

Além de questões ligadas ao relacionamento, o Entrevistado K, analogamente ao Entrevistado J, complementa afirmando uma melhora na sua confiança ao tomar decisões, tornando a enxergar imperfeições ocorrentes como algo permitido, e conseqüentemente, reduzindo o medo de cometer erros.

Eu já era calmo, mas fiquei mais confiante em tomar decisões. Com certeza eu me desenvolvi durante a participação na Atlética em perder o medo de errar. Perceber que isso era permitido e isso dá certa confiança pra fazer as coisas. (Entrevistado K).

Não ser avesso ao erro e à falha. (Entrevistado J).

#### 4.4.7 Entendimento geral da experiência na organização

Por final, perguntou-se aos participantes da pesquisa sobre suas percepções gerais acerca da experiência passada na organização. Como consenso entre o conjunto de respondentes, todos afirmam ter vivenciado uma experiência muito boa e reforçam que indicam a oportunidade para todos que buscam um desenvolvimento pessoal, profissional ou um melhor aproveitamento do período acadêmico.

Completamente indicaria, tanto que indico até hoje. Fiz meu namorado se inscrever na Atlética do curso dele (engenharia). Foi um tempo que eu gosto muito de lembrar. No momento que tinha que ter acontecido, foi muito legal pra mim, me fez conhecer muitas pessoas. Ajudei no que eu podia no momento, supercarregou total em alguns momentos e mesmo assim eu queria estar ali dentro. Hoje acho muito triste ver pessoas que chegam na faculdade e não conhecem ninguém. Fiz 2 cursos e vi que estar no ambiente que tu conhece, e tem contato diferente com outras pessoas, faz toda a diferença. Era legal fazer parte de um lugar que é responsável pela alegria alheia. (Entrevistado E).

Acredito que minha participação foi e é muito positiva tanto pra mim quanto pra Atlética. Cresci muito como pessoa e profissional e também ajudei muito a Atlética ao longo desses anos que estou aqui. Se tem algo que realmente indico pra quem está na faculdade é que participem da Atlética. Nem todas pessoas são iguais, mas a AAEA pras pessoas que estão na ADM é algo muito bom, não tem como não ser marcado por essa experiência. (Entrevistado I).

Complementarmente, alguns voluntários destacam a indicação para estudantes que se encontrem mais no início da faculdade. Desta forma, serão capazes de desfrutar de uma grande oportunidade para se testar, aprender melhor sobre si mesmos, liderar projetos com baixo nível de cobrança, encontrar seus propósitos, conhecer novas pessoas e criar uma valiosa rede de contatos.

Minha participação foi superlegal, super marcante na minha vida. Hoje é um dos cases que eu falo que realmente me mostraram o que quero trabalhar na minha vida inteira. Indicaria pra todo mundo que quer entender como funciona o mercado de eventos e quem quer entender sobre gestão de equipes. Quem quer se desenvolver, muito pra pessoas que estão no início da dificuldade. (Entrevistado L).

Foi uma experiência boa. Consegui atender bem as minhas expectativas com a Atlética. [...] **Com certeza eu indicaria pra qualquer um e diria pra não demorar muito pra entrar. Entrei pelo 4º, 5º semestre e acho que poderia ter entrado antes. As pessoas que entram na ADM deveriam entrar o quanto antes. Quanto mais cedo entrar, mais vai se sentir à vontade no ambiente acadêmico e conseguir desenvolver mais características.** A Atlética tem um ambiente bom de se trabalhar, galera bastante extrovertida e com bastante responsabilidades. (Entrevistado C).

Adicionalmente, outros voluntários ressaltam a necessidade de se saber a hora de buscar outras experiências, de forma a aproveitar os ensinamentos obtidos no voluntariado para buscar oportunidades maiores no mercado de trabalho.

Foi muito legal. Proporcionou uma vivência da faculdade que tem certeza que os colegas que iam de casa pra faculdade e depois direto pra casa não viveram. Vivi e aprendi muita coisa. Impactei a vida de muitos estudantes. Fiz evento pros meus colegas, fui guia de viagens pra muitas pessoas. **Recomendo hoje que não se faça como uma jornada tão intensa e única como fiz, mas como algo complementar. Não pode deixar de ver outras oportunidades, se privar de experiências que podem até ajudar com mais experiências pra própria Atlética. Mais bagagem é o melhor.** (Entrevistado F).

Indico pra todo mundo, falo que foi uma das melhores experiências da minha vida. [...] Todo mundo que tiver a oportunidade de fazer um trabalho voluntário dentro da faculdade, que faça. São oportunidades ímpares pra vida da pessoa, não tem nada igual. **É importante saber também o momento de sair de lá e evoluir pra novas tarefas.** (Entrevistado G).

Apesar de todas as possibilidades de desenvolvimento que a Atlética propicia para seus voluntários, o Entrevistado H finaliza atentando para a necessidade de se conduzir a experiência com foco, seriedade e responsabilidade, de forma a não se atrapalhar em um ambiente informal, como é.

Eu indicaria muito a participação na Atlética, mas acho que ela precisa ser levada com seriedade. Tem entregas, projetos, foco e as pessoas não precisam entrar lá apenas pra diversão. Tem responsabilidades, precisa dar lucro e se der certo, pode desenvolver muito mais competências que as pessoas normalmente fazem. Tínhamos projetos pra entregar, focávamos nos projetos (não bebíamos nos eventos se fosse possível) e a gente tava lá pra fazer as pessoas se divertirem. A Atlética trabalha com entretenimento e diversão, se a pessoa se perder no meio do caminho, perde a oportunidade de se desenvolver lá dentro. (Entrevistado H).

Por fim, o Entrevistado K descreve a experiência como uma mudança de vida, responsável por uma aproximação maior com o meio universitário, como um todo. Segundo o ex-participante, sua vivência na organização influenciou diretamente na obtenção de diversos aprendizados, diferentes valores, uma mudança na visão de mundo e na construção de caráter.

Eu descreveria a minha experiência como uma mudança de vida. Principalmente porque eu tava na faculdade pra ser só mais um momento, passar batido, trabalhar e começar a ganhar dinheiro. Mas então entrei em contato com questões de propósito e desde então, isso foi uma mudança de visão pra mim e tudo que eu faço eu busco sentido. Isso dificulta de certa forma pra que eu faça coisas que não façam sentido pra mim, mas foi uma experiência muito positiva no sentido de ver o resultado de ações tuas, independente do resultado. Tu podia ter clareza de cada atuação específica. Uma experiência muito positiva, de vários aprendizados, grandes

envolvimentos, construção de caráter, valores, visão de mundo e muito pela Atlética acabei me envolvendo mais com a faculdade. Com certeza recomendaria pra qualquer pessoa entrar, por todos esses pontos. (Entrevistado K).

Com a análise do impacto profissional cumprida e o entendimento geral da experiência, é possível dar fechamento à seção de discussão dos resultados. Para isso, a seguir serão referidas as principais contribuições acerca deste tópico.

#### 4.4.8 Ponderações relativas ao impacto profissional

Expostas e discutidas as subseções decorridas, o quarto objetivo específico é atingido. Buscando analisar a percepção de desenvolvimento profissional pelos voluntários da AAEA, identificou-se a aproximação dos integrantes com os campos da administração que cada um demonstra maior interesse, de forma a direcionar seus esforços para a busca de empregos ligados às funções que praticaram na organização. Adicionalmente, foi observada a iniciativa de um grupo que a partir da experiência, originou a criação de seus próprios negócios.

A experiência na organização também se mostra valiosa ao representar um diferencial no currículo dos seus integrantes. Visto que grande parte dos participantes se situam nos primeiros semestres da graduação, a experiência voluntária se torna muitas vezes a primeira vivência profissional dos estudantes na área administrativa, destacando os candidatos em possíveis entrevistas de emprego. Segundo Mavichian (2017), diretor de RH na “Companhia de Estágios”, atividades voluntárias são valorizadas pelas empresas na hora da seleção de candidatos, tornando-se um diferencial na escolha dos gestores, principalmente quando as experiências se relacionam à área de atuação no mercado. Para Mavichian, ao se candidatar para o voluntariado, o estudante expressa características bastante desejadas para as organizações, destacando-se uma boa comunicação e relação com o próximo, além da iniciativa, disciplina, responsabilidade, pontualidade, trabalho em equipe e um melhor preparo para viver situações inusitadas. A análise das respostas obtidas pela pesquisa confirma esta afirmação, destacando-se entre os participantes tanto o desenvolvimento de competências ligadas ao relacionamento interpessoal, como trabalho em equipe, empatia e comunicação, quanto o desenvolvimento do improviso, criatividade, responsabilidades e auto-gestão.

O ambiente propiciado pela Atlética reproduz um espaço que, além do desenvolvimento comportamental, oportuniza o contato com atividades de planejamento, controle e negociação, exigindo diferentes demandas ligadas ao aprimoramento de competências técnicas. Entre estas, pode-se citar a elaboração de planilhas e apresentações, ou então o processo de produção de eventos. Fora as contribuições citadas, ainda há o vínculo formado entre os participantes, constituindo uma equipe. Conforme Gallas (2012), A prática de networking proporciona maiores oportunidades de sucesso profissional devido à ampliação da rede de contatos, possibilitando ao praticante transitar em diferentes meios e conseqüentemente aumentando as suas chances de receber indicações profissionais. Neste contexto, a organização auxilia de forma considerável na formação de inúmeras conexões entre os participantes da organização entre si, como também com outros estudantes externos à organização, constituindo um diferencial no mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para este estudo, fora proposto como objetivo geral uma análise sobre a forma que a participação dos alunos da Escola de Administração/UFRGS na gestão da Associação Atlética da Escola de Administração repercute no desenvolvimento de suas competências profissionais. Para tal, foram elencados quatro objetivos específicos como forma de suporte à análise e compreensão do objetivo principal. Estes quatro foram: descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA; identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA; identificar e descrever as competências desenvolvidas pelos pesquisados durante o período de trabalho voluntário; e por final, analisar a percepção de desenvolvimento profissional ocorrente entre os participantes da AAEA enquanto membros da gestão.

Após apresentadas as bases teóricas que auxiliaram na interpretação dos materiais obtidos, foi aplicada a metodologia de análise de conteúdo. Desta forma, utilizou-se uma pesquisa qualitativa, composta por 23 questões, aplicada a 12 participantes atuais e passados da organização e os principais trechos coletados foram expostos e analisados para a compreensão do objetivo geral deste trabalho. O presente capítulo apresentará as principais observações obtidas, retomando as conclusões alcançadas para cada objetivo proposto.

O primeiro objetivo deste trabalho buscou descrever a natureza e as atividades propostas pela AAEA. Sendo assim, torna-se mais simples a compreensão do ambiente estudado, as atividades desempenhadas pelos participantes e suas dificuldades. Neste quesito, observou-se que os voluntários eram distribuídos pelas diversas áreas da organização de acordo com seus principais interesses e eram demandados conforme o andamento dos projetos em que atuavam. Apesar disto, os participantes também contribuía com funções ligadas às diferentes áreas da organização. A interação entre os participantes se mostrou amigável, divertida e respeitosa, com um clima leve e baixos níveis de cobrança. Em contraponto, suas dificuldades mais citadas foram falhas na comunicação, e a falta de uma adequada gestão do conhecimento. Estes pontos foram diretamente relacionados à falta de um espaço físico à disposição dos participantes, gerando também certo desalinhamento entre os voluntários, o que acarreta um empecilho para a organização, no distanciamento entre os membros e a falta de comprometimento com as atividades.

Complementarmente, a inexistência de treinamentos formais ao ingressar na Atlética entrega as responsabilidades de encontrar seu espaço na organização e realizar as tarefas a cada participante, que adquire novos conhecimentos diretamente na prática e isto acaba gerando maiores demandas para participantes mais engajados. Ao considerarmos o nível estratégico da organização, observamos que os participantes assumiam atividades de planejamento do calendário, gestão das equipes, e algumas tarefas requeriam um mais alto nível de conhecimento. Neste sentido, enquanto por um lado os participantes se sentiam desconfortáveis pelas demandas que recebiam, por outro lado, se desenvolviam mais rapidamente ao se tornarem encarregados por novos desafios. Para lidar com estes obstáculos, os participantes relataram recorrer à participantes egressos, referências externas e a própria aprendizagem na prática. Esta forma de proatividade necessária para se desenvolver na associação é visível quando questionados a respeito de pré-requisitos para a inserção na Atlética, afirmando que o que mais se destaca é a vontade de aprender e dar andamento aos projetos, dispensando a necessidade de conhecimentos e experiências anteriores.

Em seguida, buscou-se identificar as motivações que levaram os pesquisados a participar da AAEA, além das recompensas esperadas por estes pelo trabalho e as principais semelhanças no perfil de voluntários da organização. Para este objetivo, foi constatado a existência de um relacionamento muito próximo de todos com a prática esportiva e uma grande presença de estudantes que estão no início da graduação. O perfil dos participantes ainda conta com um elevado número de pessoas que passaram por vivências no exterior ou outros trabalhos voluntários, bem como a participação nas agremiações estudantis de seus colégios, durante o ensino médio.

O grupo de estudantes entrevistados ressalta a motivação em participar da Atlética em função de um inconformismo e a busca por um melhor aproveitamento do meio universitário, aplicando na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e ainda deixar uma forma de legado na instituição. Dentre os benefícios citados para o aproveitamento do período de graduação, os participantes destacaram buscar tanto um desenvolvimento profissional, quanto pessoal, além da oportunidade de conhecer novas pessoas e dar início a uma rede de contatos. Ao observar as motivações de cada um, ainda é possível dividir os voluntários em dois grandes grupos, sendo o

primeiro formado por pessoas mais comunicativas e outro composto por estudantes mais tímidos, que buscavam desenvolver seu lado social.

O intuito do terceiro objetivo deste trabalho foi identificar e descrever as competências desenvolvidas pelos pesquisados durante o período de trabalho voluntário. Inicialmente, os respondentes afirmam que atitudes de proatividade e dedicação com as responsabilidades de cada um, além de uma boa comunicação, são atributos indispensáveis para o período de trabalho na AAEA. Estas necessidades são diretamente relacionadas ao tipo de aprendizagem dos voluntários, visto que este ocorre sobretudo a partir das experiências adquiridas pela participação nos projetos. Suas contribuições acarretam novos aprendizados aos participantes ao assumirem novas responsabilidades, serem confrontados por situações com diversas variáveis possíveis e pela interação com colegas, participantes de outras organizações estudantis, ou profissionais de mercado. Além disso, como vimos anteriormente, a falta de um espaço físico demanda uma melhor organização e foco na realização das atividades para que os participantes se mantenham ativos, mesmo trabalho à distância. Tendo isso em vista, fica evidente que as principais competências desenvolvidas pelos participantes são capacidades comportamentais.

Por final, o último objetivo visava analisar a percepção de desenvolvimento profissional ocorrente entre os integrantes da AAEA enquanto membros da gestão. Neste sentido, percebe-se que após a experiência na Atlética, os participantes começaram a buscar oportunidades profissionais de certa forma mais relacionadas com as atividades que exerciam na organização voluntária, além de ter auxiliado um grupo a dar início a novos projetos como empreendedores. Em relação à inserção no mercado de trabalho, além do acréscimo curricular e o reconhecimento obtido ao participar de uma organização voluntária, questões de relacionamento interpessoal, como trabalho em equipe, empatia e comunicação foram destacados. De acordo com os entrevistados, o desenvolvimento destas favoreceu a interação dos integrantes com seus colegas de trabalho, superiores e fornecedores. Como complemento, os participantes afirmam uma melhor preparação para o mercado de trabalho pelo desenvolvimento do improviso, da criatividade e de maiores noções acerca de responsabilidades e auto-gestão.

De forma geral, as experiências viabilizadas pela participação na Atlética agregaram aos voluntários inúmeros aprendizados empíricos que contribuem para o

desenvolvimento de diversas competências consideradas importantes para a resolução de problemas e a tomada de decisões. Entre estas, podem ser citadas algumas habilidades técnicas relacionadas a marketing digital, produção de eventos, elaboração de planilhas e apresentações. Contudo, a grande contribuição que os voluntários consideram ter obtido com a experiência é o desenvolvimento de competências comportamentais, que além de lhes proporcionar melhorias em habilidades de gestão, liderança, organização pessoal, foco e planejamento, ainda lhes oportunizou uma vivência em um ambiente de trocas com outros estudantes, dando início a uma importante rede de contatos.

Por fim, todos os respondentes da pesquisa afirmam ter vivenciado uma ótima experiência na organização e indicam a sua participação para todos estudantes que tenham interesse em aproveitar melhor o ambiente universitário e acrescentar diferentes aprendizados ao período. Mesmo assim, ainda são feitas ressalvas destacando a necessidade de se aproveitar a oportunidade com foco e dedicação, recomendando que seja dado início à experiência o mais cedo possível e que após um período na organização, focalizem em novas experiências no mercado de trabalho que possam contribuir de forma sucessiva para o seu desenvolvimento.

Este trabalho servirá como auxílio para a AAEEA, bem como para outras Atléticas em desenvolvimento. As informações obtidas podem ser utilizadas de forma a atrair o interesse de novos voluntários que tenham intenção de iniciar um trabalho voluntário, e com isso ter a oportunidade de desenvolver diversas competências, tanto pessoais, quanto profissionais e auxiliá-los na inserção ao mercado de trabalho.

Os objetivos cumpridos pela estruturação deste estudo também poderão auxiliar a AAEEA e seus membros de forma a buscar um aprimoramento de pontos específicos que foram explicitados pelos respondentes da pesquisa em questão.

Para aprofundamento dos conhecimentos obtidos por meio deste trabalho e buscando expandir sua utilidade, para próximos estudos, recomenda-se a comparação dos resultados alcançados pelos voluntários, com o desenvolvimento de pessoas que não tiveram experiências na AAEEA ou outros trabalhos voluntários. Como complemento, ainda é possível buscar maior compreensão a respeito dos fatores mais relevantes aos estudantes quando questionados em relação a profissionais bem sucedidos.

Este estudo teve como prioridade interpretar o impacto da Atlética no desenvolvimento profissional dos estudantes. Desta maneira, não foram considerados os resultados acadêmicos obtidos por estes, deixando a possibilidade de se suceder trabalhos com este público.

Finalmente, sugere-se analisar o comportamento dos voluntários de diferentes Atléticas. Pois, com a expansão deste tipo de associações, diferentes cursos profissionais possuem suas próprias Atléticas, e ao considerarmos estudantes de diferentes setores profissionais, possivelmente poderão ser encontrados resultados um tanto variados. Tendo em vista que o trabalho realizado na organização é intimamente relacionado com funções exercidas por profissionais da administração, estes já possuem noções básicas acerca das atividades propostas. Por outro lado, para estudantes de outras áreas, isto pode se tornar um diferencial para profissionais que além do conhecimento adquirido em seus cursos, também terão a oportunidade de desenvolver competências gerenciais e aproveitar melhor a experiência acadêmica como um todo.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LOIOLA, E.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J.E.: **Aprender em organizações e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Canoas: Aletheia**, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115013567013>. Acesso em: 27 out. 2018.

AREIAS, J. H. **Administração Esportiva: Um filão mal explorado**. Revista Brasileira de Administração, Publicação Eletrônica, 2017. Disponível em: <https://revistarba.org.br/administracao-esportiva-um-filao-mal-explorado/>. Acesso em 03 nov. 2018.

AZEVEDO, D. C. **Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho voluntário**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2007. ABEPRO, Foz do Iguaçu, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, Brasília: ENAP, 2005.

CARBONE, P. P. **Gestão estratégica de pessoas: o modelo de Competências**. 2009. Disponível em: [http://ead.csjt.gov.br/file.php/1/forumgp/apresentacoes/gestao\\_estrategica\\_pessoas\\_pedro\\_carbone](http://ead.csjt.gov.br/file.php/1/forumgp/apresentacoes/gestao_estrategica_pessoas_pedro_carbone). Acesso em: 27 out. 18.

CBDU - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTO UNIVERSITÁRIO. **Quem Somos**. Distrito Federal. Disponível em: <https://www.cbdu.org.br/a-cbdu/quem-somos/>. Acesso em: 04 nov. 2018.

CHARLTON, E. These are the 10 most in-demand skills of 2019, according to LinkedIn. **WEForum**, 2019. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/the-hard-and-soft-skills-to-futureproof-your-career-according-to-linkedin>. Acesso em: 16 mai. 19.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, S. L. **Alocação de recursos públicos para o esporte**. Palestra proferida em mesa-redonda promovida pelo CENDEC - Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: CCCCBDU, 1984.

COMINI, G. M.; MATSUZAKI, H.; BOSE, M.; SILVA, M. P. Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor: um estudo de casos. **Anais XXXIII EnANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009, CD- ROM.

CRISPINO, L. Qual é a diferença entre hard skills e soft skills? **Exame**, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/qual-e-a-diferenca-entre-hard-skills-e-soft-skills/>. Acesso em: 22 mai. 2019

DI SPAGNA, J. 6 “Soft Skills” mais requisitadas pelo mercado. **FORBES**, 2017. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/carreira/2017/07/6-soft-skills-mais-requisitadas-pelo-mercado/>. Acesso em: 24 mai. 2019.

DEWEY, J. **Democracy and education**. New York: Macmillan, 2000. (Original publicado em 1966).

DOHME, V. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. Editora Pioneira, São Paulo, 1990.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FABOSSI, M. Zona de Conforto (Motivação). **Blog do Fabossi**, 2010. Disponível em: <http://www.blogdofabossi.com.br/2010/08/zona-de-conforto-motivacao/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

FAGUNDES, E. Mais vale um funcionário com vontade de aprender que um especialista desinteressado. **E FAGUNDES**, 2015. Disponível em: <https://efagundes.com/blog/mais-vale-um-funcionario-com-vontade-de-aprender-que-um-especialista-desinteressado/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 08, n. 2, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLOR, C. A. **Contribuições das atividades não obrigatórias na formação do universitário**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2003.

HATZIDAKIS, G. **Esporte universitário**. Atlas do Esporte no Brasil, Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

HENRY, J. **Meaning and practice in Experiential Learning**, Em S. Weil & I. McGill (Orgs.), Making Sense of experiential learning (pp. 29-33). London: Open University Press, 1989.

HIRSCHLE, A. L. T.; SIQUEIRA, M. E. G. Compreendendo a Aprendizagem do Consultor na Relação Consultor – Cliente: uma Análise em uma Empresa Multinacional de Consultoria. **Anais XXX EnANPAD**, Salvador: ANPAD, 2006, CD-ROM.

KOLB, D. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Ceará. **Anais XXXIII EnANPAD**, São Paulo: ANPAD, 2009, CD-ROM.

LEITEMBERG, R. B. **Desenvolvimento de competências a partir do trabalho voluntário em ongs sediadas na escola de administração da UFRGS**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for the Study of Adult Education**, v.3, n. 2, p. 49-72, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. **Sísifo. Revista de Ciências da Educação**, 08, pp. 7-22, 2009. Disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.p>. Acesso em: 11 nov. 2018.

MARSICK, V.; WATKINS, L. **Informal and incidental learning in the workplace**. Routledge and Kegan Paul, New York, 1990.

MASLOW, A. et al. **Motivation and Personality**. 3. ed. USA: Addison-Wesley Pub Co, 1987.

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

MONTEIRO, A. C.; MOURÃO, L. Resiliência e Justiça Organizacional como Antecedentes da Percepção de Desenvolvimento Profissional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722016000100111&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722016000100111&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 10 nov. 2018

MONTEIRO, A. C.; MOURAO, L.; VIANA, V. **A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho**. Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470/11709>. Acesso em: 11 nov. 2018.

NOLASCO, V. et al. Administração/ Gestão esportiva. **Atlas do Esporte no Brasil**, Rio de Janeiro: CONFEF, 2004.

OLIVEIRA, G. **GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS ATLÉTICAS: um estudo sobre gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

ONU – **O trabalho voluntário e a ONU**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>. Acesso em: 11 nov. 2018

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2.pdf>. Acesso em 10 nov. 2018

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://gestaopublica2011.blogspot.com/2012/01/gestao-por-competencias-em-organizacoes.html>. Acesso em 03 nov. 2018.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide 5 Edition**, Pennsylvania - USA 2013.

PURIFICAÇÃO, R. **Incentivo ao esporte em outros países serve de inspiração para o Brasil**. Correio24horas, 2014. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/incentivo-ao-esporte-em-outros-paises-serve-de-inspiracao-para-o-brasil/>. Acesso em: 02 nov. 2018.

RAELIN, J. A. A model of work-based learning. **Organisational Science**, v.8, n. 6, 563-578, 1997.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCCO JR, A.; PADEIRO, C. **Opinião: Onde estão os verdadeiros gestores de esporte no nosso futebol?** UOL, 2018 Acesso em 02/11/18. Disponível em: <https://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/esporte-ponto-final/2018/01/05/opinioao-onde-estao-os-verdadeiros-gestores-do-esporte-brasileiro.htm>. Acesso em 01 nov. 2018.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAPETA, P. Desenvolvimento de competências: os saberes teóricos e os saberes práticos. **Revista do Instituto Politécnico de Castelo Branco**. ISSN 1647-9335. Ano 3, n.º 4, p. 4-9. 2013

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, M. **O voluntariado como instrumento de desenvolvimento de competências profissionais**. Dialogus Consultoria, 2017. Disponível em: <https://www.dialogusconsultoria.com.br/artigo-o-voluntariado-como-instrumento-de-desenvolvimento-de-competencias-profissionais/>. Acesso em: 11 nov. 2018.

SILVA, A.; FOSSÁ, M. I. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica ára análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1, 2015.

SILVEIRA, D.; GERHARDT, T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P.; ÅBERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, 2004, p. 479-491.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, M; GARRIDO, F; TUBINO, F. **Dicionário enciclopédico Tubino do esporte**. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.

VALELA, F; MARINHO, L. **Incentivo ao esporte em outros países serve de inspiração para o Brasil**. Correio24horas, 2014. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/incentivo-ao-esporte-em-outros-paises-serve-de-inspiracao-para-o-brasil/>. Acesso em: 02 nov. 2018.

VANDENBOS, G. R. **Dicionário de Psicologia da American Psychological Association**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WATKINS, K., & MARSICK, V. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v.11, n. 4, p. 287-300, 1992.

## APÊNDICE A

### Roteiro da Entrevista Semi Estruturada:

**Nome:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Tempo de AAEA:**

**Função:**

1. Conte como foi o seu ingresso na AAEA
2. Como é/era a sua participação na Atlética? Comente a respeito das atividades que você desenvolve/desenvolvia na AAEA.
3. Como você descreveria o seu ambiente de trabalho e as reuniões em que participa/participou? Como é/era a interação entre as pessoas?
4. Quais as maiores dificuldades e problemas que você normalmente tem/tinha que resolver, ao realizar sua função? Relate situações.
5. Como é/eram aprendidas as atividades/responsabilidades atribuídas à sua função, dentro da Associação? Exemplifique.
6. O que é/era necessário, em termos de experiência, para realizar as suas atividades de trabalho?
7. Quais as motivações que levaram você a participar da AAEA?
8. Quando você se candidatou à Atlética, esperava obter algo em troca do seu trabalho voluntário? O que?
9. Você diria que os membros têm características em comum? Se sim, quais?
10. Antes de participar da Atlética, você já havia tido outras experiências de trabalho, estágio e voluntariado e/ou participou de cursos? E após?
11. Quais as capacidades necessárias para que você consiga/conseguisse desempenhar bem as suas atividades?
12. De que maneira você obtinha os conhecimentos necessários para a execução das suas atribuições? Quem eram os responsáveis por repassar estes conhecimentos?

13. Além destas pessoas, você buscava consultar alguém para complementar o conhecimento sobre as atividades propostas?

14. Como você caracteriza e descreve o processo de aprendizagem realizado na Atlética? Conte uma história que possa exemplificar a forma como você aprende/aprendia.

15. Você acredita que a interação com os outros participantes gera aprendizado? Você aprendeu algo enquanto interagia com os colegas do seu setor ou outras áreas da AAEA? Comente sobre isso.

16. Você considera que a AAEA propicia/propiciou oportunidades para desenvolver suas capacidades? Comente.

17. A sua área de atuação na AAEA é a mesma que pratica no ambiente de trabalho? A experiência na Atlética influenciou na escolha ou troca de área?

18. Para você, qual o aprendizado mais significativo que foi desenvolvido durante a participação na Atlética?

19. Você considera que estes conhecimentos e as capacidades desenvolvidas impactaram de alguma forma a sua inserção/desenvolvimento no mercado de trabalho?

20. Quais aprendizados você conseguiu aplicar no seu dia a dia de trabalho, após a participação na organização voluntária?

21. Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento após a sua participação na Associação?

22. Quais competências você considera como importantes para inserção e desenvolvimento no mercado de trabalho? Você acredita que as tem? A Atlética ajudou a desenvolvê-las de alguma forma? Como?

23. Como você descreveria a sua participação na Atlética, de modo geral? Você indicaria para outras pessoas esta experiência?