

**GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO:
PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ASSOCIAÇÕES E LIGAS
ATLÉTICAS ACADÊMICAS DA UNICAMP**

**UNIVERSITY SPORTS MANAGEMENT: STRATEGIC PLANNING PRACTICES
OF UNICAMP ACADEMIC ATHLETIC ASSOCIATIONS AND LEAGUES**

**GESTIÓN DEL DEPORTE UNIVERSITARIO:
PRÁCTICAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ASOCIACIONES Y
LIGAS ACADÉMICAS DEPORTIVAS DE LA UNICAMP**

Rafaella Malafaia Algodual da Silveira¹

Paulo César Montagner²

Leandro Carlos Mazzei³

RESUMO

O esporte universitário é caracterizado por qualquer prática esportiva desenvolvida dentro do contexto da universidade por estudantes de graduação ou pós-graduação, podendo se apresentar como esporte de rendimento, de participação ou educacional. Quanto a sua gestão, tem na CBDU sua entidade nacional de representação, sendo esta vinculada à Secretaria Especial do Esporte e à FISU. A confederação possui ainda FUEs em cada estado às quais respondem as IES, podendo desenvolver uma gestão interna discente, por meio das AAAs, ou institucional. Considerando a inexperiência em geral na gestão do esporte universitário, a pesquisa buscou realizar uma avaliação do domínio teórico e adesão ao planejamento estratégico e suas ferramentas nas associações e ligas atléticas acadêmicas da UNICAMP, bem como dos principais fatores que podem estimular ou dificultar seu desenvolvimento nas entidades. Dessa forma, o trabalho investigou as correlações entre o perfil das entidades e suas práticas de planejamento, além dos impactos gerados pela ausência dos mesmos, buscando desenvolver um modelo de aplicação para tais entidades. Nesse sentido, entende-se como planejamento estratégico o ato de desenvolver um plano de longo prazo de uma organização como um todo, passando pelo seu diagnóstico estratégico, filosofia institucional, objetivos estratégicos e planos de ação. A metodologia de pesquisa consistiu

¹ Bacharel em Educação Física pela UNICAMP, é bolsista CNPq no programa PIBIC e tem como áreas de estudo as políticas públicas e gestão do esporte, sendo formada em Fundamentos da Administração Esportiva pelo COB. Ex-presidente do DCE e Liga das Atléticas da universidade, atuou na Federação Paulista Universitária dos Esportes e atualmente trabalha na Confederação Brasileira de Desportos na Neve e é estagiária de Management & People na AMBEV. (r205081@dac.unicamp.br)

² Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas, é Professor Livre-Docente na Faculdade de Educação Física da Unicamp, tendo sido seu Diretor na gestão 2006-2010. Tem experiência em Educação Física e Esporte, com ênfase na área de Ciências do Esporte, atuando principalmente nos seguintes temas: Estudos Pedagógicos do Esporte, Ensino do Esporte, Iniciação e Treinamento em Esporte, Estudo da Gestão e diferentes estruturas do Esporte, Formação em Educação Física e Esporte e Basquetebol. Atualmente é Chefe de Gabinete da UNICAMP. (cesar.montagner@unicamp.br)

³ Professor Doutor do curso de Ciências do Esporte da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA-UNICAMP). Doutor em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo - EEFEUSP e pela Vrije Universiteit Brussel - VUB (Bélgica). Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - FADEUP. Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Armando Alves Penteadado - FAAP. Ex-atleta profissional de judô. Organizador do livro Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas. (lemazzei@unicamp.br)

em quanti-qualitativa, exploratória com caráter descritivo, realizada por meio de survey e análise descritiva univariada e bivariada. Foi desenvolvido um senso envolvendo um gestor responsável de cada associação para identificar o perfil organizacional, nível de conhecimento sobre PE, suas ferramentas e aplicabilidade do mesmo. A pesquisa encontrou uma grande diversidade no perfil das entidades participantes, além de pouco conhecimento técnico sobre planejamento estratégico, com adesão parcial ou inexistente por parte das entidades à essa teoria de planejamento. O trabalho viabilizou o entendimento de uma das principais barreiras para o desenvolvimento do esporte universitário e todos seus benefícios na Unicamp e em suas regiões, facilitando a atuação de instituições que visam aprimorar o trabalho das AAAs e Ligas.

Palavras-Chave: Esportes Universitários, Esporte Educação, Planejamento Estratégico, Políticas Públicas Esportivas e Gestão Esportiva

ABSTRACT

University sport is characterized by any sport practice developed within the context of the university by undergraduate or graduate students, and may present itself as a performance, participation or educational sport. As for its management, the CBDU is its national representative entity, which is linked to the Special Secretariat for Sport and to FISU. The confederation also has FUEs in each state to which the HEIs respond, and may develop internal student management, through the AAAs, or institutional. Considering the general inexperience in the management of university sports, it will seek to carry out an assessment of the theoretical domain and adherence to strategic planning and its tools in academic athletic associations and leagues at UNICAMP, as well the main factors that can stimulate or hinder its development in the entities. Strategic planning is understood as the act of developing long-term planning for an organization as a whole, including its strategic diagnosis, institutional philosophy, strategic objectives and action plans. The research methodology consists of quanti-qualitative, exploratory with a descriptive character, to be carried out through a survey and descriptive univariate and bivariate analysis. In which a census was sought involving a responsible manager of each association to identify the organizational profile, level of knowledge about EP, its tools and its applicability. The research found a great variety in the profile of the participating entities, in addition to little technical knowledge about strategic planning, with partial or non-existent adherence by the entities to this theory of planning. The work made it possible to understand one of the main barriers to the development of university sports and all its benefits at Unicamp and in its regions, facilitating the actuation of institutions that aim to improve the work of AAAs and Leagues.

Keywords: University Sports, Education Sports, Strategic Planning, Public Policies of Sport and Sports Management

1. INTRODUÇÃO

O esporte pode se manifestar de diversas formas e em diferentes contextos e recortes sociais, sendo uma dessas manifestações o esporte universitário. Segundo Barbosa (2014), é considerado esporte universitário a prática esportiva desempenhada por estudantes de graduação ou pós-graduação de uma IES (Instituição de Ensino Superior). Entende-se que o esporte universitário no Brasil se apresenta basicamente em três formas, sendo elas o Esporte Universitário de Rendimento (também intitulado de Esporte da Universidade), o Esporte Universitário de Participação (também intitulado de

Esporte Universitário) e o Esporte Universitário Educacional (DA COSTA, 2006).

No que tange a gestão do esporte universitário, segundo Barbosa (2014) há duas formas predominantes de gestão nas IES, o Gestor Discente (GD) e o Gestor Institucional (GI). O modelo de gestão desempenhado pelo GD é organizado em AAAs (Associações Atléticas Acadêmicas) orientadas por estatutos. Já na gestão desempenhada pelo GI, um profissional da área é contratado pela IES para coordenar a pasta esportiva. Fora do ambiente organizativo das universidades, segundo a própria CBDU (2020), a Confederação Brasileira do Desporto Universitário é a entidade responsável pelo gerenciamento do esporte universitário em escala nacional, sendo encarregada de promover os campeonatos e eventos esportivos oficiais.

Portanto, segundo Barbosa (2017), dentro de uma pirâmide organizacional do esporte universitário, a CBDU encontra-se no topo, sob influência do Ministério do Esporte (atual Secretaria Especial do Esporte) e da FISU (International University Sports Federation). Respondendo à CBDU existem as FUEs (Federações Universitárias Estaduais) direcionando a política esportiva nos estados e constituindo o conselho superior da CBDU. As FUEs são seguidas pelas mais diversas IES que possuem em sua gestão interna as possibilidades de gestão discente (AAAs) ou institucional. Também é importante destacar as competições organizadas pelas próprias AAAs em conjunto, segundo Malagutti (2015), esses eventos têm como característica períodos mais curtos de duração, com um formato de competição adaptado. Podem ocorrer desafios paralelos sem cunho esportivo, como de baterias universitárias (BUs) e Cheerleading, de acordo com Malagutti, Rojo e Starepravo (2020).

Dessa forma, a responsabilidade de fato de estimular e desenvolver o esporte universitário está muito relacionada aos próprios estudantes e ao trabalho de base desenvolvido em cada IES. Essas entidades são responsáveis por desenvolver o planejamento esportivo, inscrever as equipes e também levar suas torcidas para as praças esportivas (PALMA e INÁCIO, 2009). Entretanto, ainda segundo Palma e Inácio (2009), tanto na gestão institucional quanto discente, não se sabe se há capacitação para essa função. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um bom indicador em relação a profissionalização da gestão esportiva, já que segundo Maximiano (2000) o conceito da estratégia surge da existência da competição entre concorrentes pelo mesmo objetivo. Além disso, o autor explicita que se trata de estipular objetivos de acordo com o ambiente interno e externo da organização, influenciando a mesma a longo prazo.

Uma das ações que se relacionam com o processo de melhor organização do esporte é a elaboração, a execução e a avaliação do planejamento estratégico (MATTAR; MATTAR, 2013; VANCE; NASSIF; MASTERALEXIS, 2015). O conceito de planejamento pode envolver o desenvolvimento de processos, técnicas e ações gerenciais, que podem proporcionar uma melhor organização, além de antecipações para situações problemas que podem ocorrer. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tenta reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas.

Já a vertente “Planejamento Estratégico” significa o ato ou efeito de planejar, ou criar um plano para otimizar o alcance de determinados objetivos (CERTO; PETER, 2005; MAXIMIANO, 2000). Também é preciso considerar que os processos do planejamento, seja estratégico ou não, implicam outros processos decisórios, que acontecem de forma contínua, e são somados a um contexto geralmente interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Andion e Fava (2002), uma das ações envolvidas no planejamento estratégico é a determinação do macroambiente, em que fatores gerais que podem influenciar a organização indiretamente são mapeados. Para auxiliar na avaliação dos fatores internos e externos diretos, a ferramenta ou matriz SWOT é a mais difundida, são quatro pontos trazidos por Oliveira (2007), sendo eles pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças. Para Machado (2009), um importante passo do planejamento estratégico é definir a filosofia institucional da organização, a principal ferramenta utilizada nessa ação é a determinação da Missão, Visão e Valores da organização.

Por fim, dentro da definição dos objetivos estratégicos, uma das metodologias usadas é o BSC (*Balanced Scorecard*), em que segundo Kaplan e Norton (1997) é possível refletir a estratégia em objetivos e métricas. Em uma perspectiva ágil de planejamento estratégico, existem também os chamados OKRs, segundo Mello (2018), trata-se de um objetivo estratégico acoplado a uma série de resultados chave definidos como metas SMART. Essas metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

Portanto, o problema de pesquisa consiste em analisar o nível de conhecimento e adesão das AAAs e Ligas da Unicamp às ferramentas de planejamento estratégico. A pesquisa visa se inserir no estado de São Paulo, já que é a unidade federativa naturalmente com maior número de universidades em sua extensão e maior participação no JUBs (Jogos Universitários Brasileiros). A escolha da Unicamp ocorre devido a maior predominância do modelo de gestão discente estar nas universidades públicas, além de ser uma das maiores universidades da América Latina, abranger um contingente geográfico e populacional relevante e possuir uma Liga de Atléticas regulamentada e atuante nos campeonatos universitários oficiais.

2. OBJETIVOS

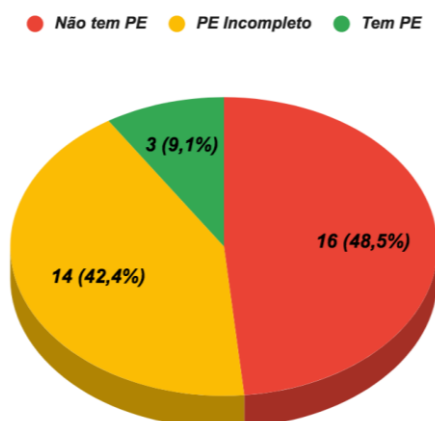
Analisar o nível de domínio teórico e adesão ao planejamento estratégico e suas ferramentas pelas Associações e Ligas Atlético Acadêmicas da UNICAMP. De maneira específica conceituar planejamento estratégico, suas principais técnicas e a organização institucional do esporte universitário, além de enumerar e descrever simplificada o perfil das AAAs e LAAs da UNICAMP.

3. JUSTIFICATIVA

A importância de se pesquisar sobre as ferramentas de planejamento estratégico como indicadores de boas práticas de gestão dentro do esporte universitário se materializa de inúmeras formas. Inicialmente, é preciso refletir sobre a relevância do esporte universitário para a comunidade estudantil. O esporte se consolidou como uma das manifestações sociais mais relevantes da história, trazendo em sua concepção ações e valores ligados ao comportamento, competências e ética. Por isso, incentivar o esporte auxilia no desenvolvimento de inúmeras *soft skills* como liderança, espírito de equipe, disciplina, confiança e autocontrole (PALMA e INÁCIO, 2009). Segundo Barbosa (2017), a maneira como o esporte universitário é tratado por uma IES pode ser um indicador para escolha dos estudantes.

Nesse sentido, o esporte em suas variadas formas precisa chegar ao maior número de pessoas e com qualidade, uma vez que a universidade é entendida como um *locus* de referência (BARBOSA, 2017). Além disso, o esporte dentro das universidades se concretiza como um importante meio de socialização e desenvolvimento de relações afetivas e até mesmo profissionais. Além de ponderar sobre os impactos do esporte do ponto de vista de participação, o esporte universitário de representação, envolvendo os campeonatos oficiais, das FUEs, CBDU e FISU, é extremamente relevante para o esporte de alto rendimento como um todo. "Durante os 80 anos da CBDU, grandes nomes do esporte deixaram sua marca, como: Bernardinho, Daniele Hypolito, Daiane dos Santos, Fernando Scherer, Joanna Maranhão, Tiago Camilo, Maurren Maggi, Arthur Nori, Arthur Zanetti e tantos outros." (CBDU, 2020).

Apesar da importância do esporte universitário dentro do contexto das universidades e esportivo nacional, trata-se de um tema pouco explorado cientificamente dentre todas as abordagens,



especialmente nos estudos da gestão. Segundo Rocha e Bastos (2011), gestão do esporte trata-se de aplicar conhecimentos de gestão na área esportiva e suas organizações. Os autores ressaltam que no geral organizações que possuem alguma forma de associação com o esporte precisam de atenção dos estudos, visto que as pesquisas científicas e formação acadêmica em gestão do esporte se encontram em estágio embrionário no Brasil.

Vale ressaltar que o esporte universitário não foge a regra de como o esporte em si é tratado e vislumbrado no Brasil, as universidades também visualizam o esporte como algo não prioritário e descartável. Tratam-se de práticas extremamente sucateadas e com inúmeros problemas de financiamento, estrutura e conhecimento técnico. Segundo Palma e Inácio (2009) é frequente observar práticas de gestão errôneas dentro do esporte universitário, sem considerar valores éticos e avanços da gestão e do cenário mundial, o que segundo as autoras gera crise nas organizações. Além disso, segundo Barbosa (2014) produzir uma gestão profissionalizada com o apoio das IES ao esporte universitário, pode colocá-lo em um estágio de desenvolvimento alinhado às tendências globais, entendendo que a posição dos gestores, a disponibilidade de capital e as relações desenvolvidas estabelecem o desempenho do esportivo.

Nesse sentido, segundo Filho (1978) uma pesquisa da American Management Association de 1974 mostrou que empresas dos EUA perdiam cerca de 2 bilhões de dólares por dia devido à ineficiência e ineficácia. A associação indicou quatorze razões para esse desastre, sendo as mais relevantes, segundo o autor, a ausência de alguns pilares como: entendimento da função de direção, filosofia empresarial saudável consolidada e divulgada, perspectivas condizentes nas áreas da empresa e convergência de objetivos. Por isso, o autor destaca que o uso do planejamento estratégico auxilia na descoberta de objetivos legítimos, determina o direcionamento da empresa, concede parâmetros para decisões estratégicas, permite realizar a priorização na resolução de problemas, entendendo onde há mais resultado para destinação de recursos, elimina a ineficácia e ineficiência e serve como base para desenvolver os planejamentos táticos e operacionais.

Portanto, desenvolver um levantamento acerca do conhecimento e criação de planejamentos estratégicos pelas AAAs e Ligas da UNICAMP pode viabilizar o entendimento de uma das principais barreiras para o desenvolvimento do esporte universitário e todos seus benefícios nessas universidades e em suas regiões, facilitando a atuação de instituições que visam aprimorar o trabalho das AAAs e Ligas. A escolha do recorte no estado de São Paulo torna-se relevante, já que passaram pela FUPE figuras como Adhemar Ferreira da Silva, Aurélio Miguel, Hortência e Marcelo Negrão (PALMA e INÁCIO, 2009). A ideia de se abordar a gestão estudantil ocorre devido essa ser majoritária nas universidades e não haver estudos centrados nesse público. Além disso, há uma tendência de menor idade e experiência nos cargos como mostraram os dados da pesquisa de Palma e Inácio (2009) na região metropolitana de São Paulo, em que a média de idade dos entrevistados de AAAs foi de 22,78 anos, sendo que 51,3% das gestões discentes são feitas por indivíduos com experiência de um ou dois anos somente.

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Foi desenvolvida uma pesquisa quanti-qualitativa, em que há a mescla e complementação dos métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Vieira (2009), uma pesquisa quantitativa caracteriza-se por se obter informações de caráter numérico, onde se busca classificar, ordenar ou medir as variáveis a fim de descrever dados, contrastar grupos ou desenvolver associações, seu resultado pode ser generalizado. A mesclagem de ambas metodologias se fez necessária, já que foram abordados tantos parâmetros quantitativos quanto percepções das AAAs e LAAs.

Trata-se de um projeto de pesquisa com abordagem exploratória e com caráter descritivo onde, segundo Gil (2008) uma pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer panoramas iniciais sobre um determinado assunto sob a ótica de desenvolver, esclarecer ou mudar seus conceitos, deixando espaço para investigações mais amplas posteriormente. Entretanto, foi utilizado o caráter descritivo nos mecanismos de pesquisa, já que segundo Gil (2008), uma pesquisa descritiva tem como objetivo investigar as características de um agrupamento, como suas opiniões, crenças e comportamentos, podendo gerar associações entre variáveis.

Por fim, trata-se de uma pesquisa *ex-post-facto*, determinada por Gil (2008) como uma pesquisa em que não é possível ter controle sobre os fatores de influência (variáveis), o fato é observado depois que essas interações já ocorreram e busca-se entender suas relações principalmente através de análises multivariadas. Por isso, foi utilizada pesquisa centrada em levantamento de campo ou *survey*.

4.2 Amostra

Quanto ao processo de amostragem, inicialmente sua unidade foi composta pelas Associações Atlético Acadêmicas (AAAs) e Ligas Atlético Acadêmicas (LAAs). Dessa forma, para essa pesquisa o universo definido foi a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), alcançando a população do estudo das AAAs e LAAs da Unicamp. A pesquisa se deu no formato de censo, que segundo Vieira (2009), é o levantamento de dados envolvendo a totalidade do universo ou população, sem a definição de amostras.

Foi realizado um trabalho multifacetado para levantamento dessas entidades, incluindo consulta à LAA que disputa e faz parte da FUPE oficialmente, representada pela LAU (Liga das Atlético da Unicamp), além de buscas virtuais e contatos com AAAs próximas. Fez parte diretamente do estudo um membro de cada entidade, sendo estes preferencialmente os presidentes, responsáveis máximos ou outro membro indicado pelos mesmos como adequado para consulta no que tange à estratégia das associações, totalizando 33 respondentes.

4.3 Instrumentos

Inicialmente, cada respondente preencheu o TCLE, que se trata do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual o participante atesta sua concordância em participar do estudo. O instrumento principal de pesquisa consistiu em um formulário *online* através da plataforma *Google Forms*, sendo assim de autoaplicação. O mesmo foi construído e validado junto aos professores doutores da pesquisa, bem como aprovado pelo comitê de ética.

De maneira geral, o questionário investigou o perfil das entidades, a autodeclaração de domínio e a adesão ao planejamento estratégico e suas ferramentas. Para determinação de perfil houve questões abertas e fechadas, além do uso de escaladas diferenciais semânticas para determinação de informações da entidade tais como: nome; tempo de fundação; cursos; número de estudantes representados; situação jurídica; gestão de pessoas; participação no ecossistema oficial (FUPE/CBDU/FISU), proximidade com empresas e Ligas não oficiais; apoio institucional; rendimento esportivo e financiamento.

Para autodeclaração de domínio acerca do planejamento estratégico, foram utilizadas perguntas fechadas com uso da escala de Likert com soma de escores. Foi avaliada a autodeclaração de domínio sobre os conceitos e implementação de planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, missão, visão, valores, análise SWOT e objetivos e metas estratégicos. Já o final do formulário identificou a adesão das entidades ao planejamento estratégico e suas ferramentas, para tal foi utilizado o *survey* do protocolo de Carvalho (2004) com algumas adaptações no escopo de perguntas e método de análise, este avaliou as práticas e aplicação de planejamento estratégico em organizações do terceiro setor.

Em uma segunda seção, o questionário apresentou perguntas distintas para entidades que possuem ou não um planejamento estratégico, buscando analisar as motivações e perspectivas de realização para as que ainda não o possuem. Já para as entidades com um planejamento estratégico definido, houve questões acerca dos processos para desenvolvimento e produtos finais.

4.4 Análise de Dados

Após a aplicação dos questionários, ocorreu a análise dos dados, por meio do *Ms Excel*, em que inicialmente todas as respostas passaram por análise descritiva univariada. Também foram feitas três análises bivariadas distintas entre os fatores de: nível de domínio sobre planejamento estratégico, adesão ao planejamento estratégico e necessidade de possuir planejamento estratégico.

Especificamente para as entidades que não possuem planejamento estratégico (P.E.), foram feitas outras duas análises bivariadas entre a pretensão de desenvolvimento de um P.E. com o nível de domínio sobre P.E. e depois com a necessidade de possuir planejamento estratégico. Já para as entidades que possuem planejamento estratégico, foram feitas mais duas análises bivariadas entre a efetividade na conquista dos objetivos e metas estratégicas com o nível de domínio sobre PE e depois com a

necessidade de possuir planejamento estratégico. Além disso, foram feitas análises bivariadas entre alguns fatores do perfil e os cinco elementos citados anteriormente.

5. RESULTADOS

O esporte universitário, por sua vez, é definido pelas práticas esportivas de representação ou participação desenvolvidas dentro do contexto das universidades, por estudantes. Obtém um perfil de gestão ligado majoritariamente aos discentes por meio das AAAs, contando com pouco apoio e reconhecimento institucional para desenvolvimento dos projetos. Apesar da existência de uma estrutura formal para o esporte universitário ligada a FISU, CBDU e FUEs, a mesma se mostra pouco eficaz na aproximação com a base esportiva das AAAs, refletindo em um ecossistema que na prática é bem desorganizado, com sobreposição de papéis e conflitos de atuação em diversos sentidos.

Durante a história do esporte universitário, houve uma variação da abordagem estatal e de legislações, ora concedendo menos ou mais poderes às próprias entidades, além da transição de gestão fundamentalmente feita pelas AAAs para um misto entre atléticas e gestores institucionais. Concluiu-se que a legislação pouco aborda a administração esportiva universitária ligada ao seu desenvolvimento direto, que é feito nas IES, fazendo com que justamente nesse nível de atuação ocorram confusões operacionais, escassez de financiamento e falta de responsabilização legal por parte das universidades.

Por fim, percebe-se que de maneira geral há uma diversidade considerável de modelos de torneios universitários além da dicotomia existente entre eventos oficiais e não-oficiais. Cada modelo desenvolve um papel relevante dentro da estrutura universitária, não sendo necessário hierarquizá-los ou conceder um excesso de foco em comparações desconexas com os objetivos de cada proposta de torneio. Sendo assim, entende-se que inclusive as competições festivas organizadas anualmente pelas AAAs e agências possuem uma atuação cultural e de popularização relevante e positiva.

Especificamente no cenário da Unicamp, percebe-se uma estrutura esportiva estudantil robusta que conta com significativo apoio institucional. Chegou-se à conclusão de que a universidade desenvolve um modelo de gestão híbrido, uma vez que as políticas esportivas são gerenciadas pelos discentes, mas financiadas e municiadas de estrutura pela universidade em si. Foram entendidos como problemáticas a distribuição do financiamento universitário dentre as entidades, concedendo maior enfoque em entidades com vinculação às faculdades e institutos, criando-se uma brecha de abandono institucional frente às ligas, que na realidade estão mais ligadas à atividade esportiva do que as demais entidades citadas.

Isso somado à uma pulverização de entidades e projetos extensa, dificulta a centralização da política esportiva enquanto universidade, sendo que os recursos físicos, estruturais, bem como de mobilização estudantil são frequentemente disputados entre as diferentes iniciativas. Ademais, há uma forte problemática referente aos espaços físicos da instituição, entendidos como insuficientes e com

desnívelamento de poder nas disputas entre ações flagrantemente institucionais e estudantis.

A respeito da revisão de literatura sobre planejamento estratégico, percebeu-se que trata-se de uma teoria consolidada dentro das pesquisas da área administrativa, de gestão e planejamento. Nesse sentido, inexistiu uma metodologia única e algorítmica acerca dos eventos, produtos e mecanismos para se operar o planejamento estratégico nas organizações, o que por vezes pode dificultar a adesão de gestores inexperientes e voluntários.

Nesse sentido, concluiu-se que os elementos mais relevantes para uma metodologia focada na gestão do esporte universitário, são em termos situacionais a filosofia institucional, por meio da determinação de visão, missão e valores e o diagnóstico estratégico, utilizando a matriz SWOT, bem como análises de macroambiente e forças competitivas. Além disso, obviamente é relevante o elemento dos objetivos e metas estratégicos, que podem ser operacionalizados por metodologias como o balanced scorecard ou OKRs/KPIs como uma abordagem mais ágil e simplificada. Ressalta-se a necessidade de gerar desdobramentos a partir do P.E, com planejamento táticos e operacionais que permitam a implementação e controle adequados do plano estratégico central.

Em termos de resultados, concluiu-se que as AAAs e LAAs da Unicamp possuem um perfil muito diverso entre si no que se refere ao tempo de existência, extensão de suas representatividades, estrutura esportiva e financiamento. Em relação aos dados de financiamento foram pré-estipuladas faixas em que as entidades poderiam se encaixar, sendo que a maioria, 15 entidades (48,4%), declarou ter renda entre R\$5mil e R\$10mil, seguidos de tendência de diminuição nas classes mais elevadas. A renda mais elevada foi de R\$100mil a R\$250mil, em apenas 1 entidade (3,2%), e a mais baixa de até R\$5mil em 5 entidades (16,1%). Em relação ao número de equipes, assim como no tempo de fundação e número de estudantes representados, foi observada uma grande amplitude e diversidade entre as entidades, com A=29, a média foi de 9 equipes, sendo que 24,24%, a maioria, possui mais de 15 equipes. Um dado que chamou atenção foi o fato de 18,18% das entidades não possuírem equipes esportivas, fato que ocorre devido a maioria das AAAs vinculadas às ligas concentrarem as equipes em suas ligas, levantando um debate sobre qual o papel dessas entidades enquanto atlética, uma vez que não possuem movimentação esportiva alguma

Com maior regularidade e uniformidade entre as entidades, verificaram-se tendências positivas em termos da gestão de pessoas (média de satisfação de 7,33, uma das mais altas dentre todas as escalas de satisfação abordadas) e proximidade com o ecossistema não oficial de empresas especializadas e campeonatos não oficiais, sendo que em relação à participação em COs ou Ligas de campeonatos externos, um total de 20 entidades (60,6%) declarou fazer parte dos mesmos.

Com relação ao apoio institucional, verificou-se uma tendência mediana e de pouco conhecimento das entidades acerca do que a universidade pode dispor de recursos, além de como executá-los, sendo necessária uma proximidade mais orgânica da IES como um todo. Houve um forte predomínio do nível 3 (mediano) na escala, com 17 entidades (51,5%) com maior distribuição nos níveis inferiores do que superiores. A respeito dos itens oferecidos, foram predominantemente citados os

espaços para treinamento, que na realidade não são oferecidos pelas unidades de ensino vinculadas, mas sim pela FEF - Faculdade de Ed. Física. Também foram mencionados com intensidade os itens de financiamento e material esportivo, com 54,55% e 45,45% respectivamente, onde cabe novamente uma análise crítica de que tais materiais são adquiridos com o apoio financeiro já existente.

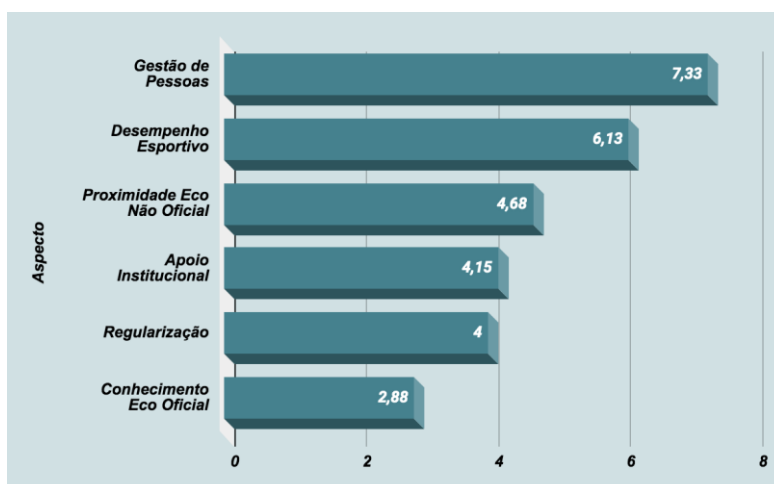
Cabe mencionar o limbo em que se encontram as ligas em termos de financiamento, já que não são vinculadas a nenhuma unidade de ensino, apesar das mesmas serem as principais propulsoras em termos esportivos. Por fim, chamam atenção os baixos níveis de assistência jurídica (15,6%) visto que este se mostrou um dos principais problemas nas gestões das AAAs, bem como o de cursos (3,1%) de suma importância para melhoria das ações desempenhadas como um todo e extremamente necessárias no contexto de gestão amadora desenvolvida por muitas entidades

Já como tendências negativas, estão o nível de regularização jurídica das entidades, bem como seu conhecimento e proximidade com o ecossistema oficial do esporte universitário. No que se refere à regularização, um total de 14 entidades (42,4%) não estão com seus estatutos registrados, dentre as quais 3 entidades (9,1%) sequer o possuem. No que se refere à situação do CNPJ, apenas 10 entidades (31,3%) encontram-se com o mesmo ativo, sendo que 8 (24,9%) entidades encontram-se em situação irregular e 14 entidades (43,8%), a maioria, não possui CNPJ. Por fim, em relação às atas de posse, 17 entidades (53,2%) não possuem as mesmas atualizadas e registradas, sendo que 3 (9,4%) dessas não souberam responder sobre o assunto.

Já em relação a proximidade com o ecossistema oficial, a média de conhecimento foi igual a 2,88 em uma escala de 0 a 10, no que tange à participação, o cenário foi ainda mais caótico, em que a média foi de 1,43. Ao estudar as objeções de participação das AAAs, verificou que apenas 3 entidades (9,09%) apontaram a duplicidade de participação como impeditivo, sendo o principal fator, o desconhecimento, com 15 entidades (45,45%). Foram levantados ainda a falta de recursos financeiros (18,18%) e somando os aspectos esportivos de desinteresse dos atletas e nível esportivo um total de 8 entidades (24,24%) respondentes.

O gráfico 1 mostra a relação entre as principais escalas abordadas de 0 a 10. Neste fica claro como principais problemas o conhecimento sobre o ecossistema oficial e a regularização das entidades e como pontos em desenvolvimento o apoio institucional e a proximidade com o ecossistema não oficial. Além disso, como resultados considerados positivos estão a gestão de pessoas e o desempenho esportivo.

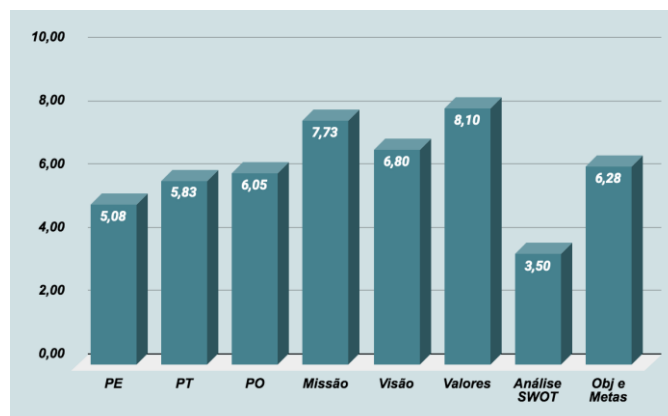
Gráfico 1 - Médias por aspecto de perfil



Fonte: A autora

Em relação às práticas de planejamento estratégico, verificou-se um baixo conhecimento técnico por parte dos gestores, com raras exceções. Ficou evidente a abordagem mais abstrata por parte dos respondentes, com maior facilidade nos mecanismos de filosofia institucional, forte dificuldade com elementos de diagnóstico estratégico e abordagem mediana com relação a objetivos e metas estratégicos. O gráfico 2 mostra o comparativo das médias em escala de 0 a 10 obtidas em cada elemento citado.

Gráfico 2 - Média de domínio de cada elemento do PE



Fonte: A autora

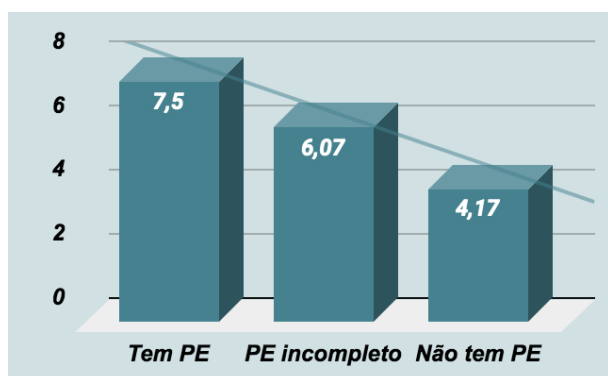
Tais circunstâncias impactaram na adesão de tais entidades ao planejamento estratégico, em que em relação à adesão ao planejamento estratégico em si, o resultado, inicialmente, mostrou-se animador, com 51,5% das entidades declarando possuir um planejamento estratégico. Entretanto, ao fazer uma análise minuciosa das adesões aos elementos mencionados anteriormente, bem como do processo de desenvolvimento dos PEs, foi possível perceber um cenário bem distinto. Para tal análise foram levados em conta a adesão aos elementos de filosofia institucional (missão, visão e valores), análise ambiental (SWOT) e objetivos e metas estratégicos. Além disso, observou-se o tempo mencionado para desenvolver o PE, considerando-se como ideal o período mínimo de 7 dias, bem como

a duração do planejamento, entendendo como ideal o mínimo de 1 ano.

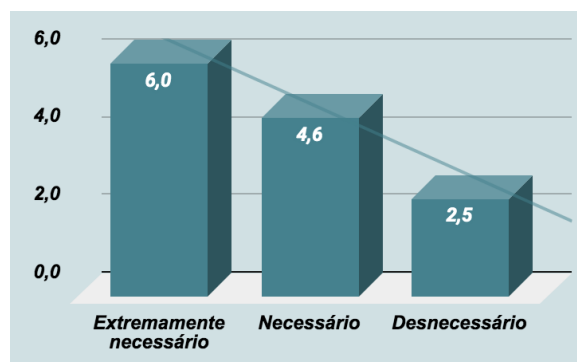
Dessa forma, dentre as 17 entidades que responderam que tinham desenvolvido um planejamento estratégico, observou-se que apenas 3 entidades possuíam todas as condições ideais e outras duas possuíam todos os elementos com algumas falhas no processo de desenvolvimento considerado ideal. Todas as demais entidades que não desenvolveram sequer os elementos básicos constituintes de uma planejamento estratégico elementar, foram consideradas como detentoras de um PE incompleto.

Nesse sentido, observou-se uma forte relação de interação entre o conhecimento, adesão, perspectiva de necessidade, efetividade e pretensão de desenvolvimento do planejamento estratégico dentro das entidades, como mostram os gráficos 3 a 7 formando uma espécie de ciclo vicioso em que não conhecem, por isso não entendem a relevância e, portanto, não desenvolvem um planejamento estratégico. Dessa forma, fica evidente a necessidade de uma intervenção orquestrada para que se transforme tal cenário em um ciclo virtuoso a partir da disseminação de conhecimento sobre a teoria de planejamento estratégico.

Gráfico 3 - Média de domínio por nível de adesão ao PE **Gráfico 4 - Domínio por nível de necessidade**



Fonte: A autora



Fonte: A autora

Gráfico 5 - Adesão por nível de necessidade domínio

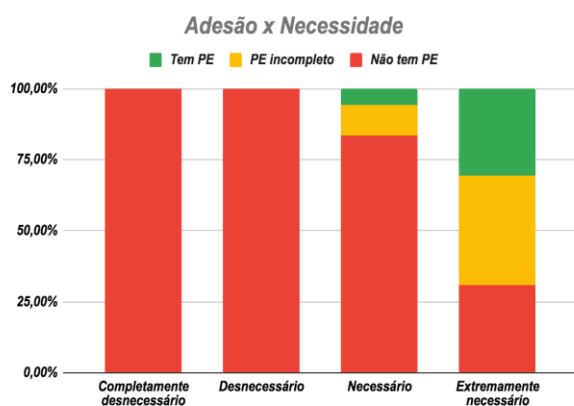


Gráfico 6 - Pretensão por nível de domínio

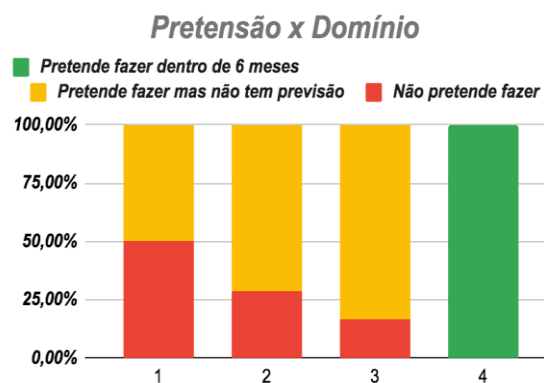
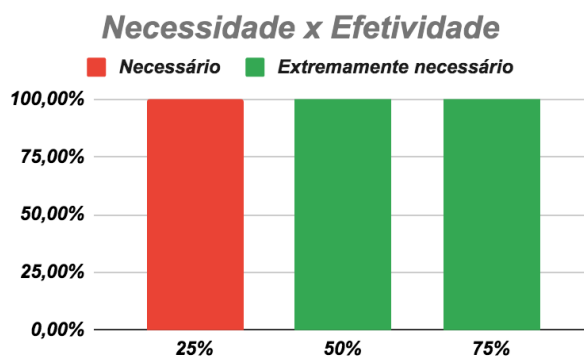


Gráfico 7 - Distribuição de necessidade por nível de efetividade

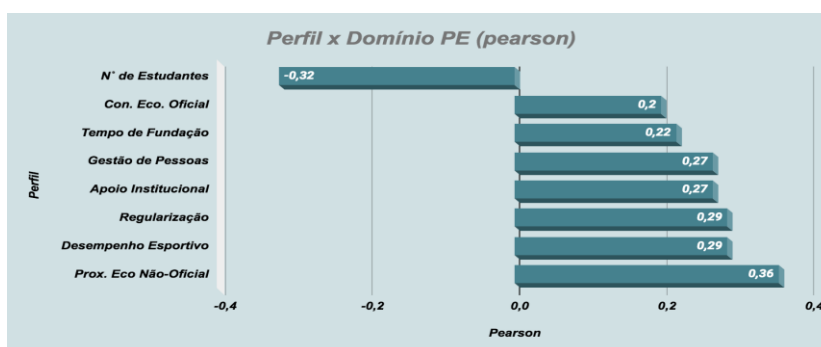


Fonte: A autora

Por fim, com relação aos fatores chave de perfil ligados a um melhor desenvolvimento das práticas de planejamento estratégico nas AAAs e LAAs da Unicamp, foi possível concluir que os fatores de menor influência foram o conhecimento sobre o ecossistema oficial e o tempo de fundação, seguidos da gestão de pessoas e apoio institucional que tiveram influência média e finalizados pelo número de estudantes e proximidade com o ecossistema não oficial que influenciaram respectivamente de maneira negativa e positiva com maior intensidades as práticas de planejamento estratégico.

Cabe reafirmar que a renda anual e as áreas do conhecimento dos cursos representados pelas entidades obtiveram forte influência nos melhores níveis de domínio, adesão e necessidade. Além disso, destaca-se a perspectiva de melhora nos níveis de regularização e desempenho esportivo conforme a melhoria das práticas de planejamento estratégico. Um resumo das análises bivariadas de perfil e planejamento estratégico encontram-se no gráfico 8.

Gráfico 8 - Comparativo dos coeficientes de pearson entre os fatores de perfil e domínio de PE



Fonte: A autora

Conclui-se a necessidade de implementar uma série de ações dentro do contexto universitário global e especificamente na Unicamp visando a melhoria da gestão do esporte universitário. Dentre elas, destacam-se a nível global a necessidade de aprimorar os mecanismos legais referente a gestão do esporte universitário na base feita pelas IES, determinando a priorização de recursos bem como a responsabilidade das instituições com a política esportiva universitária. Além disso, é evidente a necessidade de atuação mais ativa e próxima das entidades oficiais, tais como FUEs e CBDU, no sentido de promoverem uma melhor capacitação e organização do ecossistema universitário. Principalmente,

por meio do aprimoramento de suas relações com as AAAs e LAAs e dos produtos oferecidos às mesmas, que hoje são insuficientes.

Além disso, existe um limbo de financiamento para as FUEs que costumam ter sua renda vinculada às taxas de filiação e inscrição pagas pelas IES, além de emendas parlamentares, convênios e editais pontuais e transitórios. Dentro das IES, o cenário é variado, entretanto em uma linha geral a maioria das universidades não dispõe de qualquer recurso institucional para prática esportiva. Com relação às AAAs e LAAs, a principal fonte de renda é privada, tanto por meio da comercialização de eventos, produtos e serviços, bem como através de parcerias com empresas pequenas e próximas às cidades universitárias.

Dentro do contexto da Unicamp, são necessários aprimoramentos quanto à política de espaços da universidade, seja por meio da construção de estrutura destinadas à prática comunitária esportiva, criação de convênios ou maior equiparação dos poderes de disputas entendendo o esporte universitário como prática igualmente institucional. Além disso, há uma necessidade de maior conexão orgânica entre AAAs e LAAs com seus respectivos institutos, a fim de garantir a execução de determinados apoios e efetivar um modelo híbrido de gestão do esporte universitário.

Além disso, destaca-se a necessidade de melhoria em alguns pontos chave e estruturais das AAAs e LAAs, tais como regularização, busca por capacitação, motivação das equipes e maior regularidade de mandatos e políticas desenvolvidas pelas entidades. Como mencionado, é urgente que surjam ações a fim de encerrar o ciclo vicioso que impede a implementação de práticas básicas de planejamento estratégico nessas entidades atualmente, uma vez que são centrais e determinantes para seu sucesso organizacional.

Dessa forma, a pesquisa cumpre seu objetivo no que se refere a analisar o nível de domínio teórico e adesão ao planejamento estratégico e suas ferramentas pelas Associações e Ligas Atléticas Acadêmicas da Unicamp. Cumprindo também seus objetivos parciais de conceituar o esporte universitário, sua organização institucional e o planejamento estratégico com suas principais ferramentas, além de enumerar e descrever o perfil das Associações e Ligas Atléticas Acadêmicas da Unicamp, bem como suas relações com as práticas de planejamento estratégico.

Por fim, recomenda-se o aprofundamento dessa pesquisa em outras IES públicas do estado, bem como em instituições privadas e de outras unidades federativas. O mesmo formato pode ser estendido para os gestores institucionais e entidades esportivas oficiais como as FUEs e CBDU, com o intuito de deslocar o foco das pesquisas da conceituação para abordagem de aspectos de fato técnicos da gestão esportiva.

6. REFERÊNCIAS

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. **Gestão Empresarial/Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BARBOSA, C. G. **Liderança na gestão do esporte universitário: proposta da criação de uma rede de dados**. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) - Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, São Paulo, 2014.

BARBOSA, C. G. **A gestão pública do esporte universitário brasileiro: a bola não deve entrar por acaso**. 2017. 97 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) - Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, São Paulo, 2017.

CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo. p. 207, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/publico/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COSTA, L. P. da. Esporte Universitário. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, p. 10.19-10.21, 2006.

FILHO, P. V. Afinal, o que é planejamento estratégico? Rev. **Administração de Empresas**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 07-14, jun. 1978. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 dez. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: Missão - Visão - Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia (Curso de Especialização em Bibliotecas Universitárias) - Faculdade de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 119, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MALAGUTTI, J. P. M. **Esporte ou Festa?: uma análise sobre o subcampo do esporte universitário no Paraná**. 2015. Dissertação. (Mestrado em Educação Física) - Programa de Pós - Graduação Associado em Educação Física UEM/UEL, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

MALAGUTTI, J. P. M.; ROJO, J. R.; STAREPRAVO F. A. O esporte universitário brasileiro: organizações oficiais e associações atléticas acadêmicas. **Research, Society and Development**, Maringá, v. 9, n. 8, p-1-18, jun. 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5325/4377>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MATTAR, F. N.; MATTAR, M. F. **Gestão de Negócios Esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MELLO, F. S. H. **OKRs da Missão às Métricas**. Leanpub, 2018.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

PALMA, D.; INÁCIO, S. L. **Perfil dos gestores do esporte universitário da região metropolitana de São Paulo**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2009. Disponível em:

<http://www.fupe.com.br/uploads/pdf/ATT00013.pdf>. Acesso em: 29 de dez. 2020.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte. São Paulo** [online], v. 25, p.91-103, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000500010>. Acesso em: 20 dez. 2020.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009