

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANRLEY SANTOS DA SILVA

O PAPEL DA GESTÃO NA EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS ATLÉTICAS

São Luís
2025

DANRLEY SANTOS DA SILVA

O PAPEL DA GESTÃO NA EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS ATLÉTICAS

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2025

Silva, Danrley Santos.

**O PAPEL DA GESTÃO NA EFICIÊNCIA E DESEMPENHO
DAS ATLÉTICAS / Danrley Santos da Silva. – 2025**

27 f.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Gestão Universitária. 2. Atléticas Acadêmicas. 3. Planejamento Estratégico. 4. Desenvolvimento de Competências. 5. Eventos Estudantis. I. Matos, Hélio Trindade. II. Título.

DANRLEY SANTOS DA SILVA

O PAPEL DA GESTÃO NA EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS ATLÉTICAS

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 22 / 07 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

Dr. Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Dr.^a Rosangela Maria Guimaraes Rosa

Dr.^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, minha fonte de força, luz e direção. Sem Ele, nada disso seria possível. Toda honra e glória vão para aquele que guiou meus passos em cada desafio, em cada noite longa de estudo e em cada momento de incerteza.

Agradeço imensamente aos meus pais, Elza Maria e Seu Braz, pelo amor incondicional, apoio constante e por sempre acreditarem no meu potencial. Vocês são meu alicerce e minha inspiração. À minha família, minha base de afeto e segurança, deixo minha eterna gratidão.

Dedico este trabalho com muito carinho ao meu irmão que está no céu. Foi ele quem mais me incentivou nos estudos, quem enxergou em mim um futuro mesmo quando eu duvidava. Sua ausência física nunca apagou sua presença no meu coração. Esta conquista é sua também.

Aos meus grandes amigos Allana, Lucas, Ysis, Hevellyn e Matheus, que estiveram ao meu lado durante toda a jornada na faculdade—obrigada por cada conversa, cada apoio, cada risada e cada silêncio acolhedor. Vocês tornaram esse caminho mais leve e especial.

Cada um de vocês, de forma única, contribuiu para que este sonho se tornasse realidade.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAA: Associações Atléticas Acadêmicas

CAMA UFMA: Copa das Atléticas do Maranhão – UFMA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	ENTENDENDO AS ATLÉTICAS ACADÊMICAS	10
2.2	A GESTÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ATLÉTICAS UNIVERSITÁRIAS.....	12
2.3	FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS AS ATLÉTICAS UNIVERSITÁRIAS.....	15
2.3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO DE LONGO PRAZO	15
2.3.2	GESTÃO DE RECURSOS E ORÇAMENTO	16
2.3.3	GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA	17
2.3.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA.....	18
3	METODOLOGIA.....	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS.....	24

O PAPEL DA GESTÃO NA EFICIÊNCIA E DESEMPENHO DAS ATLÉTICAS

Danrley Santos da Silva¹
Hélio Trindade de Matos²

Resumo

Este artigo analisa como a adoção de práticas de gestão contribuem para a eficiência e o alcance dos objetivos das atléticas universitárias, que deixam de ser meros promotores de eventos esportivos e culturais para se tornarem espaços de referência criativos de formadores de líderes e competências gerenciais imprescindíveis. Um estudo de caso foi realizado em três atléticas, em São Luís - MA, onde foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com seus gestores. Observou-se que, de fato, a aplicação do planejamento estratégico, gestão de recursos, liderança, avaliação de desempenho e uso de tecnologias digitais promovem a eficácia na realização das ações dessas organizações estudantis. Além disso, ainda é demonstrado que esses conhecimentos são aprendidos, transformando os membros das atléticas em um protagonista de sua caminhada acadêmica e profissional. Conclui-se que, embora as Atléticas Universitárias tenham surgido historicamente com foco exclusivo em competições esportivas, sua atuação se expandiu para além das quadras e campos, assumindo uma função multidimensional que abrange aspectos educativos, sociais e organizacionais. Assim, ao integrar conceitos e ferramentas consolidadas da administração às práticas cotidianas dessas entidades, é possível impulsionar significativamente sua capacidade de promover a integração estudantil, contribuir para o bem-estar coletivo e consolidar sua relevância como agentes de transformação no contexto universitário.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Atléticas Acadêmicas. Planejamento Estratégico. Desenvolvimento de Competências. Eventos Estudantis.

Abstract

This article analyzes how the adoption of management practices contributes to the efficiency and achievement of the goals of university athletic organizations, which stop being mere promoters of sports and cultural events to become creative reference spaces for training leaders and essential management skills. A case study was conducted in three athletic organizations in São Luís - MA, where semi-structured interviews were held with their managers. It was observed that, in fact, the application of strategic planning, resource management, leadership, performance evaluation, and the use of digital technologies promote effectiveness in carrying out the actions of these student organizations. Furthermore, it is also demonstrated that this knowledge is learned, transforming the members of the athletic associations into protagonists of their academic and professional journey. It is concluded that, although University Athletic Associations historically emerged with a focus exclusively on sports competitions, their role has expanded beyond the courts and fields, taking on a multidimensional function that encompasses educational, social, and organizational aspects. Thus, by integrating established concepts and tools from management into the daily practices of these entities, it is possible to significantly enhance their capacity to promote student integration, contribute to collective well-being, and consolidate their relevance as agents of transformation in the university context.

Keywords: University Management. Academic Athletics. Strategic Planning. Skill Development. Student Events.

1 INTRODUÇÃO

O estudo analisa como a adoção de práticas de gestão contribuem significativamente para a eficiência e o alcance dos objetivos das Atléticas Universitárias, organizações que desempenham um papel essencial no ambiente acadêmico ao promoverem atividades esportivas, culturais e sociais. As atléticas não apenas oferecem momentos de lazer e integração, mas também desempenham um papel crucial no desenvolvimento de competências interpessoais e técnicas dos estudantes, como liderança, trabalho em equipe, gestão de recursos e organização de eventos. Segundo Carvalho (2021), essas organizações proporcionam experiências que favorecem o senso de pertencimento, o aprimoramento da comunicação, a resolução de problemas e a gestão de atividades complexas, elementos essenciais para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos estudantes.

A relevância das atléticas vai além de suas atividades festivas ou esportivas, pois elas são um espaço para a aplicação prática de conceitos administrativos. As funções essenciais da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar – estão intrinsecamente ligadas ao sucesso das ações promovidas por essas entidades. Carvalho (2021), ressalta que essas funções são aplicáveis não apenas à gestão de atléticas, mas a qualquer atividade que demande organização e eficiência, sendo competências cruciais para a vida profissional e pessoal.

Assim, de acordo com o mesmo autor, planejar envolve a definição de objetivos, a criação de cronogramas e a alocação eficiente de recursos, antecipando desafios; organizar é essencial para estruturar equipes, delegar tarefas e estabelecer processos internos que garantam a fluidez das atividades; dirigir implica liderar, motivar e orientar os membros da organização, assegurando o alinhamento às metas institucionais; e controlar significa monitorar o progresso, gerenciar o orçamento, avaliar resultados e implementar melhorias para eventos futuros.

Segundo Oliveira (2016), a estruturação das atléticas, quando orientada por práticas de gestão, permite uma execução mais eficiente e eficaz das suas atividades, contribuindo para a maximização de resultados, a redução de riscos e a entrega de experiências mais impactantes e satisfatórias aos participantes. Além disso, a adoção de ferramentas de gestão pode transformar os desafios típicos dessas organizações, como restrições orçamentárias e logísticas, em oportunidades para inovação e aprendizado.

Considerando que as funções administrativas das Atléticas incluem a organização de atividades em respectivas diretorias, tais como, esportes, eventos, produtos, secretaria, a gestão de recursos financeiros, a promoção da integração entre os estudantes, ou seja, as atléticas são responsáveis por planejar e executar eventos, cuidar da logística e garantir o bom

funcionamento das atividades propostas. Adotou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como a adoção de práticas de gestão pode contribuir para o alcance dos objetivos das atléticas?**

A relevância do tema está em sua capacidade de preencher uma lacuna existente na literatura ao associar as metodologias de gestão ao contexto dinâmico das atléticas, destacando sua importância para o fortalecimento do ambiente universitário e o desenvolvimento coletivo e individual dos seus membros. Para tanto foi estabelecido como objetivo geral a análise de como a adoção de práticas de gestão pode contribuir para o alcance dos objetivos das atléticas, e os seguintes objetivos específicos: a) definição do conceito de atléticas acadêmicas; b) apresentação a gestão o contexto das atléticas; e c) apresentar ferramentas de gestão aplicadas as atléticas.

O estudo busca apresentar de maneira aprofundada a aplicação de ferramentas de gestão no contexto das atléticas universitárias, com foco específico na organização e realização de eventos acadêmicos e esportivos. Dessa forma, buscou destacar como a integração desses conceitos no contexto das atléticas universitárias podem profissionalizar a administração dessas entidades, ampliar seu impacto positivo na comunidade acadêmica e inspirar os estudantes a desenvolverem competências valiosas tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado de trabalho, trazendo benefícios significativos para as atléticas responsáveis pela organização, incluindo maior eficiência, melhores resultados e maior satisfação dos participantes.

Elementos cruciais como integração, definição clara do escopo, planejamento detalhado do cronograma, gestão de recursos, controle de custos e comunicação eficiente foram explorados. Além disso, se enfatizou como a gestão pode auxiliar na mitigação de riscos, na adaptação a imprevistos e no alinhamento das expectativas entre os diversos *stakeholders* envolvidos. Esses aspectos são fundamentais para garantir a qualidade e o sucesso das iniciativas promovidas pelas atléticas.

A principal contribuição deste estudo está em sua abordagem inovadora, que associa ferramentas consolidadas de gestão ao contexto único das atléticas universitárias. Ao destacar o papel dessas organizações na promoção de integração e engajamento da comunidade acadêmica, visando inspirar os estudantes a desenvolverem habilidades gerenciais e de liderança que serão valiosas tanto no âmbito acadêmico quanto profissional.

A justificativa para a realização deste estudo reside, portanto, na relevância prática de sua aplicação em eventos universitários organizados por atléticas frequentemente enfrentam desafios relacionados à logística, orçamento limitado e alta expectativa de qualidade por parte dos participantes. Ao aplicar adequadamente as ferramentas de gestão é possível estruturar esses eventos de forma mais eficiente, assegurar o cumprimento de prazos e orçamentos, além

de maximizar os resultados alcançados. Dessa forma, o estudo visa contribuir para a profissionalização das práticas gerenciais nas atléticas, garantindo o sucesso dos eventos, fortalecendo a imagem dessas organizações e promovendo o impacto positivo na comunidade acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENTENDENDO AS ATLÉTICAS ACADÊMICAS

De acordo com Oliveira (2016), as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA), ou simplesmente chamadas de Atléticas, são organizações estudantis universitárias de caráter esportivo que desempenham um papel significativo na vida acadêmica e social dos estudantes. Sendo responsáveis por promover atividades, culturais e sociais, criando um ambiente de integração entre os alunos de diferentes cursos e semestres. Entidades sem fins lucrativos formadas, em sua maioria, por estudantes universitários. Com a finalidade de promover a prática de atividades esportivas nas universidades, através de torneios e campeonatos.

Ao longo do tempo, segundo Oliveira (2016), as atléticas assumiram um papel corporativo e socialmente ativo, organizando eventos acadêmicos e promovendo atividades que se estendem além do contexto universitário. Assim, o mesmo autor, considera que o esporte universitário exerce uma função crucial na formação completa dos estudantes, auxiliando no seu desenvolvimento pessoal e acadêmico.

Carvalho (2021) explicita que as Atléticas começaram a surgir por volta de 1990, quando os primeiros jogos universitários foram realizados, destacando que esses eventos esportivos fizeram grande sucesso na época. Assim, nasceram as Atléticas, com o foco principal na organização de competições esportivas. Dessa maneira, pode-se afirmar que a expansão das Atléticas promoveu a integração e o desenvolvimento esportivo entre os estudantes universitários, fortalecendo o espírito de equipe e a camaradagem.

No início, ainda em concordância com Carvalho (2021), o foco principal era voltado a vida esportiva dentro faculdade, organizando jogos e campeonatos. Porém, com o tempo, as atléticas passaram a assumir outras funções, como a recepção de calouros, festas e diversos outros eventos. Sendo assim com o passar dos anos, as Atléticas evoluíram se tornando não apenas promotoras de esportes, mas também exercendo atividades administrativas.

A administração das atléticas é organizada por uma equipe dedicada, responsável pela delegação das funções e cargos essenciais para o seu funcionamento. Esta equipe inclui posições como presidente, vice-presidente, secretário, diretor financeiro, diretor de marketing,

diretor de esportes e diretor de eventos (Carvalho, 2021). Assim cada membro tem um papel específico, contribuindo para a coordenação eficiente das atividades da atlética.

- a) **Presidente:** responsável pela organização geral da Atlética, pelo planejamento, organização do calendário da atlética, a agenda de eventos, atividades e torneios a serem promovido
- b) **Vice-presidente:** apoia na execução das tarefas e na tomada de decisões;
- c) **Secretário:** gerencia a documentação e a comunicação interna;
- d) **Diretor financeiro:** cuida das finanças e orçamentos;
- e) **Diretor de marketing:** responsável pela promoção e imagem da atlética;
- f) **Diretor de esportes:** responsável por organizar as competições e treinos;
- g) **Diretor de eventos:** planeja e executa eventos sociais e integrativos.

A utilização dessa estrutura organizacional assegura que todas as áreas cruciais sejam contempladas, fomentando um ambiente colaborativo e eficiente, estabelecendo claramente os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, criando uma coordenação das atividades e a tomada de decisões bem fundamentadas (Carvalho, 2021). Assim, essa abordagem simplifica a comunicação interna e externa, permitindo que as diferentes funções operem em conjunto.

As atléticas universitárias desempenham um papel essencial no contexto acadêmico, contribuindo para a integração social, bem-estar físico e o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Elas promovem atividades esportivas, culturais e recreativas que são fundamentais para a construção de uma identidade coletiva, além de proporcionar oportunidades para a prática de habilidades valiosas, como liderança, gestão de equipes e organização de eventos.

De acordo com a Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998), as atividades esportivas no ambiente universitário, muitas das quais são promovidas pelas atléticas, fazem parte do Sistema Brasileiro de Desporto, destacando-se por sua contribuição para o desenvolvimento sociocultural e educacional dos participantes. A atuação das atléticas vai além do esporte. Elas são espaços nos quais os estudantes têm a oportunidade de aprender e aplicar habilidades administrativas, como o planejamento, a organização, a direção e o controle, aspectos cruciais para a realização de eventos e outras atividades. Essas práticas são vistas como um campo de aprendizado prático, onde os membros podem desenvolver competências que complementam sua formação acadêmica e são valorizadas no mercado de trabalho (BRASIL, 1998).

De acordo com um estudo realizado por Silva (2023), as atléticas universitárias no Rio de Janeiro, como as Associações Atléticas Acadêmicas, estão inseridas em um contexto de inclusão social, onde o esporte é uma ferramenta de coesão entre os estudantes. O estudo destaca a importância das atléticas no fomento à prática desportiva, e seu papel na integração social, criando espaços de participação e valorização da diversidade. As atividades promovidas

por essas entidades também servem como um laboratório de aprendizado, onde habilidades administrativas e organizacionais são desenvolvidas na prática, como planejamento, organização e controle, que são fundamentais para o sucesso das iniciativas dessas organizações (SILVA, 2023).

De acordo com Pena (2018), as atléticas universitárias, por meio de suas atividades culturais, sociais e esportivas, contribuem diretamente para a formação dos estudantes, criando laços de pertencimento à universidade e fomentando uma maior interação entre diferentes áreas do conhecimento. Assim, elas não são apenas espaços de lazer, mas agentes de transformação social e educacional, que discute a função das atléticas como um elo importante para a vivência acadêmica e o desenvolvimento de uma identidade coletiva dentro das universidades.

Oliveira (2021) destaca que as atléticas também contribuem significativamente para o desenvolvimento do esporte universitário e para a formação de valores essenciais como o respeito, a colaboração e a inclusão, oferecendo um espaço para que todos os estudantes participem, independentemente de seu curso ou origem, fortalecendo os laços de comunidade e colaborando para a construção de uma universidade mais integrada. Portanto, as atléticas universitárias não são apenas espaços de lazer, mas verdadeiros agentes de transformação social e educacional. Elas integram o esporte, a cultura e a gestão, desempenhando um papel central no desenvolvimento integral dos estudantes e preparando-os para os desafios acadêmicos e profissionais futuros.

2.2 A GESTÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ATLÉTICAS UNIVERSITÁRIAS

A gestão no contexto das atléticas universitárias é essencial para garantir a execução eficaz de suas atividades, que incluem eventos esportivos, sociais, culturais e acadêmicos. Como organizações estudantis, as atléticas devem aplicar as melhores práticas de gestão para organizar, planejar, executar e controlar seus projetos, a fim de maximizar os resultados e proporcionar experiências significativas para os membros e participantes.

A gestão envolve várias etapas, como o planejamento, o controle de custos, o gerenciamento de prazos e a coordenação de recursos. Nos projetos das atléticas, esses aspectos são vitais, pois a maioria dessas organizações conta com recursos limitados e depende da participação voluntária dos estudantes. A aplicação das ferramentas de gestão, portanto, assegura a utilização eficiente desses recursos e a organização de eventos com qualidade.

De acordo com Kerzner (2017), a gestão permite que as organizações lidem com complexidade e incertezas de maneira estruturada, o que é particularmente relevante no contexto das atléticas universitárias. Essas organizações, apesar de sua informalidade, precisam lidar com desafios como a falta de financiamento, a variabilidade no número de voluntários e a necessidade de manter a motivação do grupo. A utilização de ferramentas como gráficos de Gantt, análises de risco e o desenvolvimento de cronogramas de atividades pode ajudar a manter os projetos dentro do orçamento e do prazo estabelecido.

A função da liderança nas atléticas é crucial para o sucesso da gestão. A liderança eficaz, como discutido por Pinto (2013), é a chave para motivar os membros, delegar responsabilidades e garantir que todos os envolvidos compreendam suas tarefas e os objetivos a serem alcançados. Isso inclui promover uma comunicação clara e incentivar a colaboração, o que é especialmente importante em eventos organizados por atléticas, onde diferentes grupos de estudantes podem ser envolvidos em diversas funções.

A efetiva gestão das atléticas também proporciona aos estudantes uma valiosa experiência prática em administração, que é um dos principais benefícios dessa atividade. De acordo com Koch (2019), os estudantes que participam ativamente da gestão de atléticas universitárias desenvolvem habilidades importantes para o mercado de trabalho, como a capacidade de resolver problemas, o trabalho em equipe e o aprimoramento da comunicação.

Por fim, a importância da gestão nas atléticas vai além da realização de eventos; ela também envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, onde os membros aprendem a trabalhar de forma colaborativa e a enfrentar desafios de maneira estruturada, adquirindo habilidades que os acompanharão em suas futuras carreiras profissionais.

A gestão no contexto das atléticas universitárias desempenha um papel essencial no desenvolvimento de competências importantes para os estudantes. Ao se envolver em atividades dentro dessas organizações, os universitários têm a oportunidade de aplicar teorias e conceitos administrativos, promovendo a prática das funções fundamentais da gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções são indispensáveis para garantir que as atividades realizadas pelas atléticas, como eventos esportivos e sociais, sejam bem-sucedidas e atinjam seus objetivos.

A evolução da gestão e o uso de ferramentas mais modernas também têm sido fundamentais na administração das atléticas universitárias. O estudo de Hatzidakis (2006) revela que as atléticas desempenham um papel educacional importante ao propiciar aos seus membros o desenvolvimento de competências voltadas para o mercado de trabalho, como gestão de recursos, controle de orçamento, e avaliação de resultados. Além disso, o uso das

tecnologias de informação, como as plataformas digitais para divulgação de eventos e interação com o público, tem contribuído para a modernização da gestão de projetos nas atléticas (SOUZA, 2020).

Dessa forma, ao adotar práticas de gestão, as atléticas não só promovem o esporte, mas também desenvolvem habilidades essenciais para a carreira profissional dos seus membros, prepará-los para o mercado de trabalho e fortalecendo a gestão dentro da universidade, o que contribui para o surgimento de maior profissionalização na gestão das atléticas.

A profissionalização das atléticas universitárias tem se tornado um tema cada vez mais relevante dentro do contexto acadêmico, considerando sua influência significativa na vida estudantil e seu impacto no desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos. As atléticas desempenham funções que vão além da organização de eventos e festas, sendo fundamentais na promoção de atividades que envolvem não apenas a prática esportiva, mas também o desenvolvimento de habilidades de gestão, liderança e trabalho em equipe. No entanto, a falta de uma estrutura de gestão profissionalizada pode comprometer a eficiência e os resultados dessas organizações.

De acordo com a pesquisa realizada na Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás, 2024, observou-se que muitos gestores das atléticas possuem apenas um conhecimento básico das funções administrativas, o que demonstra a necessidade de aprimorar o treinamento e a capacitação desses líderes. Com uma gestão mais profissional, seria possível otimizar recursos, planejar eventos de forma mais eficaz e garantir que as atléticas cumpram seu papel social e educacional de maneira ainda mais eficiente.

A profissionalização das atléticas universitárias tem sido cada vez mais reconhecida como um fator crucial para o fortalecimento da gestão e das atividades dentro dessas organizações. Essas agremiações desempenham um papel importante no engajamento dos alunos com a universidade, promovendo a integração social e a participação ativa dos estudantes em diversas atividades, desde eventos esportivos até ações culturais. A profissionalização permite uma maior organização das funções administrativas e a utilização de práticas de gestão, garantindo não só a realização de eventos de sucesso, mas também o desenvolvimento de competências de liderança, gestão de equipes, comunicação e resolução de problemas entre os estudantes.

Contribuindo assim, para a sustentabilidade financeira das organizações, por meio da gestão eficiente dos recursos arrecadados em eventos, vendas de produtos e parcerias. Essa abordagem mais estruturada pode aumentar o impacto das atléticas dentro das universidades, tornando-as mais eficazes na promoção de valores como cooperação, comprometimento e senso

de pertencimento, além de gerar benefícios diretos para a saúde mental e o bem-estar dos estudantes, especialmente ao promover práticas esportivas regulares e atividades de lazer que contribuem para o equilíbrio acadêmico e social (Figueiredo, 2023).

Segundo Aguiar e Santos (2019), bem como Malagutti, Rojo e Stareprayo (2020), com a gestão profissional, as atléticas universitárias têm o potencial de se tornarem não apenas espaços de lazer, mas também ambientes de desenvolvimento pessoal e profissional. A adoção de práticas mais formais de gestão administrativa, alinhadas a conceitos de gestão e liderança, pode transformar as atléticas em verdadeiros laboratórios de aprendizado para os alunos, proporcionando uma preparação mais completa para o mercado de trabalho. Ou seja, de acordo com os autores, estudantes que participam de uma atlética desenvolvem habilidades como a capacidade de coordenar equipes, administrar prazos, gerir orçamentos e implementar projetos, competências essas que são amplamente valorizadas em diversos contextos profissionais.

2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS AS ATLÉTICAS UNIVERSITÁRIAS

2.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO DE LONGO PRAZO

O planejamento estratégico é crucial para qualquer organização, incluindo as atléticas universitárias, que, apesar de seu foco em atividades esportivas e sociais, se beneficiam de uma visão estruturada e de longo prazo. Esse processo permite às atléticas identificar objetivos, elaborar estratégias para alcançá-los e alinhar os recursos de maneira eficiente. Segundo Almeida (2010), o planejamento estratégico ajuda a estruturar ações, permitindo que os gestores organizem suas ideias e direcionem suas ações de forma clara e focada. No contexto das atléticas, isso se traduz em uma gestão mais eficaz de eventos, gestão de recursos e fortalecimento da identidade da organização.

Oliveira (2008) destaca que o planejamento estratégico deve ser elaborado com uma visão de longo prazo, considerando tanto as condições internas quanto as externas da organização. Para as atléticas, isso envolve a integração de todas as suas atividades, desde a organização de eventos sociais e culturais até o fortalecimento do esporte e da integração entre os alunos. O planejamento estratégico, portanto, vai além da simples organização de eventos pontuais, sendo uma ferramenta que guia a atlética ao longo do tempo, garantindo sua sustentabilidade e crescimento.

Outro aspecto importante do planejamento estratégico nas atléticas é sua capacidade de gerar uma visão clara de futuro e criar um caminho para atingir os objetivos estabelecidos.

Como Pereira (2010) observa, o planejamento estratégico deve ser executado com a colaboração de todos os membros da organização e refletir a visão global da atlética. Para garantir que os objetivos de longo prazo sejam atingidos, as atléticas devem envolver todos os participantes, promover a inovação nas suas ações e, acima de tudo, garantir que a estratégia seja flexível para se adaptar às mudanças do ambiente universitário.

Essa abordagem estratégica não só favorece a estruturação das ações imediatas, mas também fortalece a presença das atléticas na universidade, como um espaço de aprendizado e desenvolvimento para os membros. Portanto, o planejamento estratégico é fundamental para assegurar o sucesso e a continuidade das atléticas universitárias, não só na gestão de eventos, mas também no desenvolvimento das competências dos alunos e no fortalecimento do vínculo entre os membros da comunidade acadêmica.

2.3.2 GESTÃO DE RECURSOS E ORÇAMENTO

A gestão de recursos e orçamento é essencial para o sucesso das atléticas universitárias, pois garante o uso eficiente dos fundos disponíveis e assegura a viabilidade dos projetos e eventos. O orçamento deve ser planejado de forma estratégica, considerando as necessidades e os objetivos da organização, a fim de maximizar os recursos para alcançar os melhores resultados. Essa gestão envolve tanto o planejamento financeiro quanto a execução e controle dos gastos, permitindo que as atléticas operem dentro de suas limitações orçamentárias, enquanto buscam inovar e promover atividades enriquecedoras para os estudantes.

Uma boa gestão orçamentária nas atléticas envolve a alocação cuidadosa de recursos para diferentes áreas, como eventos sociais, esportivos e culturais. Segundo Lunkes (2009), o orçamento funciona como um plano de ação para o futuro, definindo metas claras e estabelecendo diretrizes para o uso de recursos de forma eficaz. Além disso, o controle orçamentário deve ser rigoroso, com a constante monitorização dos gastos para evitar desvios financeiros que possam comprometer a execução dos projetos.

A implementação de um orçamento por desempenho também pode ser uma estratégia eficaz para as atléticas. Isso significa que a alocação de recursos está diretamente relacionada ao desempenho das atividades e ao impacto gerado pelas ações realizadas. Ao integrar essa abordagem, as atléticas podem medir a eficácia dos eventos e ações planejadas, garantindo que os recursos sejam aplicados onde trarão os maiores benefícios para os membros e a comunidade universitária.

O planejamento financeiro nas atléticas universitárias deve ser considerado como uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional. De acordo com Ferreira e Silva (2015), o orçamento é essencial para garantir que as atividades e projetos das atléticas sejam realizados de forma eficiente e sustentável. Sem uma gestão cuidadosa dos recursos, é impossível atingir os objetivos propostos, e as atléticas podem se deparar com dificuldades financeiras que comprometam a realização de eventos importantes. Além disso, o orçamento deve ser flexível para adaptar-se às mudanças e imprevistos durante a execução das atividades, o que requer um acompanhamento constante.

Outro aspecto importante é o envolvimento dos membros da atlética na construção e no acompanhamento do orçamento. A participação ativa de todos os envolvidos no processo orçamentário é uma prática recomendada para fortalecer a transparência e a responsabilidade dentro da organização. Segundo Cardoso (2017), a gestão participativa no planejamento orçamentário pode contribuir significativamente para a eficiência da administração, pois permite que os membros se sintam mais comprometidos com os resultados e ajudarão a evitar desperdícios. A utilização de tecnologias e ferramentas de gestão financeira pode otimizar o controle de receitas e despesas, proporcionando um ambiente mais organizado e sustentável para a realização das atividades.

2.3.3 GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA

A gestão de equipes e liderança é essencial para as atléticas universitárias, pois essas organizações estudantis demandam uma estrutura sólida para coordenar as atividades e garantir o alcance de seus objetivos. O papel do líder dentro de uma atlética vai além da coordenação das tarefas: ele envolve a motivação, a construção de uma cultura de cooperação e o incentivo ao desenvolvimento das habilidades de liderança dentro da equipe. Segundo Chiavenato (2000), a liderança é uma influência interpessoal que visa alcançar objetivos específicos, sendo crucial para manter o grupo focado e motivado. A capacidade do líder de influenciar positivamente seus membros e de tomar decisões claras e assertivas impacta diretamente o desempenho da equipe e o sucesso das iniciativas organizadas pela atlética.

Existem diferentes estilos de liderança que podem ser aplicados, dependendo do contexto e das necessidades da equipe. O estilo autocrático, democrático e liberal, discutidos por Maximiano (2000), ajudam a ilustrar como um líder pode se comportar em diferentes situações, adaptando seu estilo às características da equipe e às demandas do evento. Por

exemplo, em momentos de grande pressão ou de decisões rápidas, um líder com postura autocrática pode ser mais eficiente, enquanto, em situações de inovação ou desenvolvimento de novos projetos, a liderança democrática pode ser mais adequada, permitindo maior participação e contribuição dos membros da equipe.

A formação e o desenvolvimento de novos líderes dentro das atléticas são fatores cruciais para garantir a continuidade e a sustentabilidade das ações da organização. Um estudo realizado por Carvalho (2012) aponta que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, e o ambiente das atléticas é um excelente campo para a formação de novos líderes, pois oferece uma variedade de experiências que envolvem gestão de eventos, tomada de decisões estratégicas e resolução de conflitos. Dessa forma, ao promover a liderança dentro de suas equipes, as atléticas não apenas garantem a realização de suas atividades, mas também preparam seus membros para futuras responsabilidades dentro e fora da universidade.

2.3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA

A avaliação de desempenho e a melhoria contínua são componentes fundamentais para garantir a eficiência na gestão, especialmente nas atléticas universitárias. O processo de avaliação de desempenho, realizado de forma periódica, permite que as organizações identifiquem as forças e áreas que precisam de aprimoramento em suas equipes. A utilização de métodos como a avaliação de 360 graus, que coleta *feedback* de superiores, colegas e subordinados, é particularmente eficaz nesse contexto, pois oferece uma visão completa e detalhada do desempenho dos membros. Esse feedback é essencial para as atléticas, onde as funções podem ser diversas e as metas desafiadoras, permitindo ajustes rápidos para melhorar os resultados (CUNHA, 2021; SOUZA, 2020).

A melhoria contínua, por sua vez, envolve a implementação de processos de controle e monitoramento constantes. A realização de avaliações regulares, como após cada evento ou fase do projeto, possibilita ajustes estratégicos rápidos e a resolução de problemas antes que se tornem críticos. A análise de relatórios de desempenho e o acompanhamento de atividades permitem decisões mais fundamentadas e a identificação precoce de falhas, melhorando a execução de eventos como competições ou festas organizadas pelas atléticas. Essa abordagem garante que as atléticas possam se aprimorar continuamente, criando uma base sólida para o sucesso e a sustentabilidade de futuros projetos (SANTOS, 2021; MARTINS, 2019).

O uso de métricas específicas de desempenho é comum e essencial na gestão, incluindo as atléticas universitárias. Indicadores como prazos, custos, qualidade e satisfação dos

participantes fornecem uma visão clara e precisa do andamento das atividades. A mensuração contínua dessas métricas permite que as atléticas monitorem o progresso e ajustem suas ações de acordo com os resultados esperados, o que contribui para um gerenciamento de eventos mais eficaz. O acompanhamento de prazos de organização e a medição da satisfação dos participantes são exemplos claros de como a avaliação de desempenho pode ser aplicada diretamente à gestão das atividades da atlética, garantindo a melhoria contínua do processo (RODRIGUES, 2019; JOVEM PROJETO, 2022).

A implementação de práticas de avaliação de desempenho e melhoria contínua nas atléticas universitárias desempenha um papel crucial na maximização da eficácia das suas ações. A gestão da performance não se limita apenas a monitorar o andamento dos projetos, mas também a identificar pontos de melhoria para otimizar a execução de eventos futuros.

Estudos apontam que o *feedback* contínuo e o uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs), como o cumprimento de prazos e a satisfação dos participantes, são fundamentais para garantir a qualidade nas ações realizadas (FERREIRA, 2021; LIMA, 2020). Isso permite que a equipe da atlética adapte rapidamente sua abordagem, ajustando seus processos e garantindo uma maior eficiência no gerenciamento dos recursos, sem prejudicar a experiência do público.

Ao adotar uma abordagem de melhoria contínua, as atléticas universitárias podem construir uma cultura organizacional mais resiliente, onde erros são vistos como oportunidades de aprendizado. Implementar ciclos de avaliação periódicos após cada evento ou atividade permite que a equipe identifique não apenas falhas operacionais, mas também aspectos que podem ser inovados, como a forma de comunicação ou a gestão do tempo e dos recursos. A análise detalhada de cada evento contribui para um desenvolvimento mais estruturado da equipe, fortalecendo o compromisso com a qualidade e o aprimoramento das práticas de gestão (SOUZA, 2020; MARTINS, 2019).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada para a realização do estudo quanto aos seus objetivos foi exploratória, que de acordo com Lakatos e Marconi (2017) tem por objetivo o aumento da familiaridade do pesquisador com o assunto em questão e o entendimento de uma situação rara de um determinado ambiente, além de clarificar conceitos. A oportunidade do conhecimento de experiências relacionadas ao tema e sua amplitude torna tal metodologia a mais qualificada para exposição deste estudo.

Quanto a sua abordagem é classificada como de cunho qualitativo, “A pesquisa qualitativa permite compreender os significados, motivações e intencionalidades atribuídas pelos sujeitos às suas ações e relações, aspectos que dificilmente podem ser apreendidos por abordagens quantitativas (Minayo, 2022).” A capacidade subjetiva da pesquisa qualitativa colabora para a compreensão do fator social e das relações humanas, o que não poderia ser expressado tão claramente por números ou estatística.

Em seus meios e procedimento foi realizado um estudo de caso (Yin, 2001) que representa uma forma de se investigar um tópico prático seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados, dada a capacidade de apurar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos, assim sendo uma estratégia de pesquisa abrangente. Faz-se necessária a aplicação deste procedimento para maior intimidade com o tópico de pesquisa em questão.

A coleta de dados foi realizada por meio entrevistas aplicadas junto aos dirigentes de atléticas, para um maior aproveitamento das informações e entendimento das peculiaridades de cada participante da pesquisa. Segundo Dencker (2000) “as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador. Dessa forma, optando por uma ou outra, alguns procedimentos se apresentam como indispensáveis”. Tais entrevistas realizadas com cerca de três atléticas de instituições de ensino superior na cidade de São Luís.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa buscou compreender, de forma direta e sistemática, como a gestão influencia diretamente na eficiência e no desempenho das atléticas universitárias. Por meio do olhar atento de quem convive diariamente com a realidade dessas organizações — presidentes; vice-presidentes — foi possível captar e analisar vastas experiências desenvolvidas, desafios enfrentados e conquistas comemoradas com entusiasmo. Mais do que dados, o que se é demonstrado são histórias de comprometimento, superação e aprendizado.

4.1 A GESTÃO COMO ALICERCE DA ORGANIZAÇÃO

Um dos aspectos mais marcantes nas falas dos participantes foi o quanto a gestão está presente no dia a dia das atléticas. Em todas as respostas, ficou evidente que os gestores não atuam apenas de forma improvisada, pelo contrário, existe um esforço claro por planejamento, organização e alinhamento entre as equipes.

De acordo com os respondentes, tem-se que, “Sempre começamos o semestre com reuniões de planejamento estratégico, em que definimos um calendário de eventos esportivos, sociais e ações de integração.”. Esse cuidado com o planejamento revela uma visão amadurecida sobre a importância de saber onde se quer chegar. Mesmo com a correria da vida universitária, os representantes das atléticas entrevistadas mostraram que, quando há dedicação e divisão de responsabilidades, tudo flui melhor. Além disso, a forma como cada diretoria participa da construção dos eventos mostra um ambiente colaborativo e participativo — uma verdadeira escola prática de administração em pleno funcionamento.

4.2 VISÃO A LONGO PRAZO NAS AÇÕES DAS ATLÉTICAS.

O ponto que chamou atenção foi a identificação de uma visão de longo prazo nas ações das atléticas. Para muitos representantes, a gestão vai além do hoje; ela está extremamente empenhada em construir um legado para aqueles que futuramente farão partes destas associações acadêmicas, sendo explicitado pelos respondentes que, “Nosso principal objetivo é incentivar o interesse dos estudantes pelo esporte, porque isso gera um impacto que permanece no curso.”.

Esse tipo de relato revela uma mentalidade estratégica, inovadora e madura. Não se trata apenas de vencer campeonatos ou realizar festas, é sobre construir uma cultura esportiva, um espírito de pertencimento e uma marca forte que continue viva mesmo após a troca de gestão. Segundo representante de uma das atléticas entrevistadas, destacou, CAMA UFMA como um projeto pensado não apenas para gerar resultados imediatos, mas também para fortalecer a imagem institucional da atlética diante da universidade e do público externo.

4.3 TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE FINANCEIRA

Mesmo sendo entidades estudantis, as atléticas demonstram grande seriedade na gestão financeira. A transparência foi mencionada em praticamente todas as respostas, seja por meio de reuniões, planilhas ou divisão de responsabilidades entre diretorias, ou seja, “Mostramos para onde foi o dinheiro, quanto pretendemos gastar em determinado evento e o que ainda temos em caixa, tudo de forma transparente entre todos os membros da diretoria”.

Assim, esse tipo de controle, aliado ao diálogo entre os membros da diretoria, fortalece a confiança interna e a capacidade de tomar decisões mais responsáveis e estratégicas. Algumas atléticas ainda enfrentam o desafio de ampliar o acesso às informações a todos os membros, mas o esforço de organização e planejamento é evidente.

4.4 TECNOLOGIA E GESTÃO

Se há algo que une o comportamento das diferentes gestões de atléticas, é a forte presença da tecnologia como suporte para suas ações: da comunicação interna à organização de eventos, passando pelo *marketing* nas redes sociais, sendo explicitado que, “Usamos o *WhatsApp* para a comunicação rápida, o Google Drive para organizar documentos e o Canva para criar as artes de divulgação.”.

Essas ferramentas não apenas facilitam a rotina como também permitem que as atléticas atuem de forma mais profissional e eficiente, mesmo com poucos recursos. O uso de planilhas, Trello e formulários também mostra o quanto a tecnologia ajuda a manter a equipe informada, os processos centralizados e a imagem da atlética bem-posicionada nas redes.

4.5 O QUE REALMENTE IMPORTA: IMPACTO E RESULTADOS

Na hora de avaliar o sucesso das ações, a métrica vai além dos números, os participantes mencionaram desde o engajamento nas redes sociais até o brilho nos olhos dos colegas durante os eventos, uma vez que, “A gente avaliava o sucesso principalmente pelo engajamento do público, o retorno que recebíamos depois e o número de pessoas interessadas em participar.”.

Essas respostas demostram que o sucesso é sentido, vivido e compartilhado. É a torcida vibrando, os atletas se superando, os elogios recebidos, a sensação de dever cumprido. Claro que o retorno financeiro importa, mas o que realmente marca são os vínculos criados, a integração entre os cursos e a valorização da identidade da atlética.

4.6 UM LABORATÓRIO VIVO DE APRENDIZADOS

Quando perguntados sobre o que levarão dessa experiência para suas carreiras, os participantes não hesitaram e destacaram a liderança, o trabalho em equipe, a resolução de problemas, a comunicação, a organização e, sobretudo, o crescimento pessoal, em especial porque a, “A gestão da atlética foi de fato uma escola prática que me preparou para lidar com demandas reais e complexas, e liderar com mais confiança.”; “Desenvolvi muito minhas habilidades de liderança, comunicação e organização.”, e “Foi uma etapa marcante que contribuiu muito para minha formação pessoal e profissional.”.

Aqui se revela a força transformadora da vivência atlética. Os alunos não apenas organizam campeonatos e festas, eles aprendem a lidar com pressão, com diferentes perfis de pessoas, com orçamentos curtos e decisões difíceis. É uma formação que vai além da sala de aula.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se a relevância da adoção de práticas de gestão no contexto das atléticas universitárias, evidenciando como as práticas administrativas aplicadas a esses grupos contribuem para a melhoria da eficiência e desempenho nas atividades organizadas. A implementação de uma gestão estratégica, aliada ao uso de ferramentas digitais, é fundamental para o sucesso das atléticas, pois permite o planejamento e execução eficaz de eventos, além de garantir a utilização eficiente de recursos financeiros e humanos. A crescente importância das tecnologias digitais também foi destacada, pois elas oferecem soluções inovadoras para a gestão de projetos, desde a comunicação e integração das equipes até a análise de resultados e a adaptação contínua das estratégias.

O estudo evidenciou que as atléticas universitárias são espaços ricos para o desenvolvimento de competências como liderança, gestão de equipes e tomada de decisão. A aplicação de ferramentas de gestão de projetos, como *softwares* de planejamento e controle de atividades, bem como a avaliação constante de desempenho, se configura como práticas que não apenas garantem o sucesso dos eventos, mas também contribuem para a formação dos membros das atléticas, preparando-os para desafios profissionais futuros. Assim, a gestão eficiente dessas organizações vai além do simples cumprimento de metas, refletindo no desenvolvimento integral dos estudantes.

Por fim, a profissionalização das atléticas, por meio da adoção de uma gestão bem estruturada e o uso adequado de recursos, pode representar uma verdadeira transformação na maneira como essas entidades operam, trazendo benefícios tanto para os membros quanto para a comunidade acadêmica. A melhoria contínua, aliada ao aprimoramento das práticas de gestão, contribuindo para que as atléticas se tornem modelos de organização e eficiência, promovendo uma integração cada vez mais significativa entre os estudantes e a universidade como um todo.

A gestão de projetos nas atléticas universitárias é essencial para que essas organizações estudantis atinjam seus objetivos de forma eficaz e eficiente. Ao aplicar práticas de gestão, como planejamento estratégico, definição de metas claras e avaliação contínua, as atléticas podem garantir que os eventos organizados sejam bem-sucedidos, maximizando o uso dos recursos disponíveis e otimizando o tempo das equipes envolvidas. O uso de tecnologias digitais também tem desempenhado um papel importante na melhoria da organização e na comunicação das equipes. Ferramentas de gestão de projetos, como *softwares* de planejamento de atividades e plataformas de comunicação, facilitam o acompanhamento das tarefas e o engajamento dos membros, promovendo uma gestão mais fluida e integrada.

Ademais, a utilização da gestão de projetos nas atléticas não se limita apenas à eficiência na execução dos eventos, mas também contribui para o desenvolvimento de habilidades essenciais nos participantes. Ao gerenciar um evento, os membros da atlética são desafiados a aplicar competências como liderança, resolução de problemas, trabalho em equipe e tomada de decisão, habilidades que são diretamente transferíveis para o mercado de trabalho. Além disso, o processo de avaliação de desempenho e a busca pela melhoria contínua garantem que as atléticas evoluam ao longo do tempo, aprendendo com cada evento e aprimorando suas práticas para futuras edições.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R. L. & SANTOS, L. F. **A importância das atléticas universitárias na integração e no engajamento estudantil.** Revista Brasileira de Estudos Universitários. Disponível em: <https://www.scielo.br>
- ALMEIDA, A. P. **Planejamento Estratégico: Estrutura e Ações.** São Paulo: Editora Acadêmica, 2010. Disponível em: repositorio.ufsc.br
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. **Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615.htm. Acesso em: 6 dez. 2024.
- CARDOSO, J. M. **Gestão financeira nas organizações estudantis.** 2. ed. São Paulo: Editora Universitária, 2017.
- CARVALHO, Amanda Ambrósio. **Gestão das Atléticas da PUC Goiás e a sua importância para a formação dos estudantes.** Google acadêmico, 2021. Disponível em: URLs must start with http:// or https://. Acesso em: 02 maio 2024.
- CARVALHO, F. L. **As qualidades de um líder: desenvolvimento e treinamento.** Editora Omniscientia, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- CUNHA, T. A. **Gestão de projetos em organizações estudantis: desafios e boas práticas.** São Paulo: Editora Universitária, 2021.
- DAFT, Richard L. **Princípios de Administração.** 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- DRUCKER, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** Harper & Row, 2007.
- FERREIRA, G. F. **Gestão e avaliação de desempenho em eventos universitários.** Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 2021.

FERREIRA, L. P.; SILVA, R. A. **Planejamento orçamentário em organizações sem fins lucrativos.** Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 2015.

FIGUEIREDO, P. M. **A profissionalização das atléticas universitárias e seu impacto no desenvolvimento acadêmico.** Revista de Gestão Universitária. 2023. Disponível em: <https://www.revistagestaouniversitaria.com>

Hatzidakis, J. (2006). **Esporte universitário e a gestão no Brasil.** <http://www.bdm.unb.br> <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/48ef3f2c-2ecc-487b-a1be-a9a705f0672e/content>. Acesso em: 16 maio 2024.

JOVEM PROJETO. **Ferramentas e técnicas para avaliação de desempenho e melhoria contínua.** Disponível em: <https://www.jovemprojeto.com.br/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 5 dez. 2024.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle.** 12. ed. São Paulo: Wiley, 2017.

KOCH, Andrew. **A experiência de gestão de projetos em organizações estudantis.** São Paulo: Editora Acadêmica, 2019.

LIMA, D. A. **Estratégias de gestão e melhoria contínua em organizações estudantis.** São Paulo: Editora Jovem, 2020.

LIMA, M. T. **O impacto das tecnologias digitais na gestão de eventos universitários.** São Paulo: Editora Acadêmica, 2021. Disponível em: <https://www.academica.com.br/impacto-tecnologias-eventos>

LUNKES, M. **Gestão orçamentária e desempenho organizacional.** São Paulo: Editora de Gestão, 2009.

MALAGUTTI, M., ROJO, S. A., & STAREPRAVO, C. **O papel das atléticas universitárias na formação dos estudantes: Competências e desafios.** Estudos em Administração Universitária. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br>

MARTINS, F. T. **Gestão financeira digital nas atléticas universitárias.** Rio de Janeiro: Editora Jovem, 2021.

MARTINS, R. L. **História e cultura das atléticas universitárias no Brasil.** São Paulo: Editora Universitária, 2019. Disponível em: <https://www.bdm.unb.br>.

MARTINS, R. L. **Tecnologia e gestão de eventos universitários: tendências e impactos.** São Paulo: Editora Universitária, 2021. Disponível em: <https://www.editorauniversitaria.com.br/tecnologia-gestao-eventos>

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: um enfoque estratégico.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Guilherme César de. **Gestão Organizacional nas Atléticas: um estudo sobre gerenciamento das Associações Atléticas Acadêmicas do DF**. Google Acadêmico, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/13959>. Acesso em: 30 maio 2024.

OLIVEIRA, J. S. **Planejamento Estratégico nas Organizações**. Belo Horizonte: Editora Universitária, 2008. Disponível em: unilab.edu.br

OLIVEIRA, L. P. **Eventos híbridos e a digitalização das atléticas universitárias**. Porto Alegre: Editora Digital, 2020. Disponível em: <https://www.editoradigital.com.br/eventos-hibridos>

OLIVEIRA, P. C. **A importância da inclusão e da diversidade nas atléticas universitárias**. Revista Brasileira de Estudos Universitários, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.universitarias.com.br>. Acesso em: 6 dez. 2024.

PEREIRA, R. F. **A importância do planejamento estratégico nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora de Gestão, 2010. Disponível em: unilab.edu.br

PINTO, Jeffrey K. **Project Management: Achieving Competitive Advantage**. 4. ed. Pearson Education, 2013.

Rocha, F., & Bastos, S. (2011). **Gestão esportiva e o papel das atléticas nas universidades**. Pantheon, UFRJ. <http://pantheon.ufrj.br>

RODRIGUES, F. M. **Avaliação de desempenho em organizações universitárias**. Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 2019.

SANTOS, L. F. **Gestão e liderança em organizações estudantis**. Belo Horizonte: Editora Jovem, 2021.

SILVA, João Pedro Grillo Coutinho Leonardo da. **O papel das atléticas universitárias na promoção da prática desportiva e as leis de incentivo ao esporte**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/24063>.

SILVA, Mirley Rebouças Coelho; MAIA, Joyce Abreu. **Gerenciamento de Projetos: migração de plataforma em uma empresa de tecnologia situada em João Pessoa/PB**. Google acadêmico, 2023.

SILVA, R. T. **O impacto das tecnologias digitais na comunicação e promoção de eventos universitários**. São Paulo: Editora Universitária, 2020.

SOARES, A. F. **Transformação digital na gestão de eventos: estudo de caso nas atléticas universitárias**. Rio de Janeiro: Editora Acadêmica, 2020. Disponível em: <https://www.editoracademica.com.br/transformacao-digital-eventos>

SOUZA, A. M. **Esporte e educação: a contribuição das atléticas no desenvolvimento acadêmico**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com>.

SOUZA, A. P. O papel das tecnologias digitais na gestão de equipes e liderança em eventos universitários. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020.

SOUZA, J. C. Gestão financeira e o uso de tecnologia nas atléticas universitárias. Belo Horizonte: Editora Jovem, 2020. Disponível em: <https://www.editorajovem.com.br/gestao-financeira-tecnologia>

TUBINO, D. F. Manual de Planejamento e Controle da Produção. São Paulo: Atlas, 2000

CONTI, Sérgio L. et al. Demandas e competências nas práticas docentes no curso de administração de empresas: bacharelado. 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.