

## **Competências profissionais e sua gestão: um estudo com jovens atletas brasileiros**

**CAROLINA TRÓPIA ALADIM**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

FAPEMIG, CNPQ.

## Competências profissionais e sua gestão: um estudo com jovens atletas brasileiros

### Resumo

Este trabalho teve como intuito analisar como se configuram as competências profissionais e a sua gestão para jovens trabalhadores atletas brasileiros. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, com enfoque qualitativo, com dados coletados por meio de 18 entrevistas semiestruturadas. As unidades de observação foram jovens trabalhadores atletas, que têm entre 18 e 29 anos de idade, que se dispuseram a participar, integram o cenário esportivo de alto rendimento e praticam o esporte há pelo menos 10 anos. Todas as entrevistas foram transcritas e os dados submetidos à técnica de análise de conteúdo. Os dados foram apresentados e analisados de modo a permitir a identificação das componentes das competências profissionais dos jovens atletas e dos degraus entre as competências ideais e as reais, bem como promover uma discussão do desenvolvimento das competências, da participação de outros atores sociais nesse processo de gestão de competências e das principais dificuldades e facilidades enfrentadas pelos jovens atletas nesse processo, com base em sua autopercepção. Ao fim da análise de dados, foi construída uma figura que sintetiza os achados da pesquisa e é pautada no modelo de gestão de competências de Paiva e Melo (2008), adotado como base teórico-conceitual para fins do estudo realizado. Assim, este artigo explorou a literatura acerca das particularidades dos atletas de alto rendimento e suas competências no ambiente esportivo, dando visibilidade a um grupo pouco investigado na área da Administração. Além disso, buscou-se contribuir para a identificação de processos de gestão de competências mais efetivos para tais indivíduos e no que diz respeito a outros atores sociais envolvidos. As limitações da pesquisa e as sugestões para futuras investigações encerram o artigo.

**Palavras-chave:** Jovens trabalhadores. Atletas. Competências profissionais. Gestão de competências.

### 1. Introdução

Nas últimas décadas, a reestruturação produtiva e o aumento da concorrência no mercado fizeram com que as organizações dos mais variados setores precisassem buscar profissionais com competências diferenciadas (DIAS; PAIVA, 2009). As empresas, então, passaram a empregar um modelo de gestão de competências que fosse direcionado para recursos, conhecimentos e capacidades (MASCARENHAS, 2009) e, por meio da gestão de competências, seria possível alcançar melhores resultados (PAIVA, 2007; PAIVA, 2013), tornando as organizações mais rápidas e competitivas (MACHADO, 2007).

No caso dos jovens, as rápidas transformações do mercado de trabalho também acabam exigindo o desenvolvimento de competências (GUERREIRO; ABRANTES, 2005). Para essa fase da vida, em que eles estão em momento de formação, o trabalho ocupa um lugar de grande responsabilidade na construção deste jovem como pessoa e profissional (OLIVEIRA, 2011). Os caminhos a serem seguidos podem variar conforme a realidade na qual os jovens estão inseridos, e o mesmo ocorre para o desenvolvimento de suas competências profissionais, que podem ser construídas e aprimoradas de acordo com seu contexto laboral (GUERREIRO; ABRANTES, 2005). Nota-se que é impossível segregar as competências profissionais do contexto organizacional e social, tratando a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências de forma individualizada, já que as oportunidades são desiguais e pode gerar um degrau entre o que se espera do trabalhador e o que ele entrega (PAIVA; ROCHA; FUJIHARA, 2018).

Entre os jovens, aqueles que têm o esporte como trabalho se tornam um grupo ainda mais seletivo, que se inserem em um contexto com características particulares e deles são exigidas competências para a obtenção de resultados. Eles devem apresentar determinação, superação,

independência e iniciativa para resolver problemas (FONTES; BRANDÃO, 2013), entre outras características e competências físicas e mentais essenciais para alto desempenho no esporte (LAUX; SILVA; SÁ, 2020).

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é analisar como se configuram as competências profissionais e a sua gestão para jovens trabalhadores atletas brasileiros. A pesquisa justifica-se por acreditar-se em sua relevância para o campo da administração, no que tange à gestão de pessoas e aos estudos organizacionais, e na sua capacidade de contribuir para melhores processos de gestão e compreensão acerca de um público-alvo até então pouco estudado.

Para tanto, para além desta introdução, este trabalho também contempla os principais construtos e contextos no seu referencial teórico e, logo após, é apresentada a metodologia utilizada, destacando os critérios que orientaram a coleta e a análise de dados, bem como os aspectos éticos adotados. Posteriormente, são apresentados os dados, subdivididos em 5 partes, a saber: (i) identificação dos entrevistados; (ii) competências profissionais dos atletas; (iii) desenvolvimento das competências profissionais dos atletas e a participação de atores sociais nesse processo; (iv) dificuldades e facilidades enfrentadas pelos jovens atletas no processo de gestão de suas competências; e (v) as competências profissionais dos atletas de alto rendimento no modelo de Paiva e Melo (2008). Por fim, são expressas as considerações finais e as referências.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Competências profissionais e sua gestão

O conceito de **competência profissional** esteve sujeito a uma diversidade de interpretações nas últimas décadas (MCLAGAN, 1997; LE BOTERF, 2003; PAIVA, 2019), aproximando-se de características dos indivíduos, suas atividades produtivas e consequentes resultados (MCLAGAN, 1997); e outros afirmam que o termo ainda se encontra em construção (LE BOTERF, 2003).

De modo a integrar diversas abordagens existentes, Cheetham e Chivers (1998, 2000) apresentaram um modelo teórico composto por conjuntos de habilidades e conhecimentos mobilizados. Neste modelo, os autores consideram aspectos processuais e dinâmicos, bem como individuais, coletivos e sociais, mudando a perspectiva de que a competência está relacionada somente ao indivíduo e à organização, e voltando a atenção para macrorresultados, microrresultados e resultados parciais (PAIVA, 2013). As competências profissionais neste modelo, portanto, podem ser compreendidas em torno de quatro dimensões, a saber: (i) componente cognitiva, que representa conhecimentos técnicos, teóricos e tácitos da profissão; (ii) componente funcional, que se entende por capacidades mentais e físicas, e conhecimentos específicos necessários para determinado posto de trabalho; (iii) componente comportamental, que engloba aspectos comportamentais, relacionais e sociais no contexto profissional; e (iv) componente ética, que, por sua vez, refere-se a empatia e valores pessoais e profissionais.

Devido à constatação da necessidade de também serem consideradas as relações intra e interorganizacionais de poder, que impactam as formas de atuação do profissional no ambiente de trabalho, foi sugerida por Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008) a inclusão de mais uma dimensão: a componente política. O modelo também contempla as metacompetências ou transcompetências, que são as competências observadas nas ações diárias do indivíduo, que resultam em atingimento dos objetivos esperados. Estes resultados compreendem a percepção do indivíduo e de outras pessoas que com ele convivem no ambiente de trabalho por meio de *feedback* (CHEETHAM; CHIVERS, 1998, 2000).

Competência profissional, neste trabalho, será compreendida como:

mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade) (PAIVA; MELO, p. 349, 2008).

Por se tratar de mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diversas, a entrega pode se dar de formas variadas, conforme observação do próprio trabalhador e/ou por terceiros com os quais ele se relaciona no seu dia a dia laboral (PAIVA, 2013, 2019). Assim, competências envolvem tanto a capacidade de realização do trabalho, suas habilidades e conhecimentos quanto a capacidade de entregar e comunicar resultados, de modo a ter suas competências reconhecidas por outros (RUAS, 2005) em meio ao contexto do trabalho ao qual está inserido (PAIVA, 2007; PAIVA; ROCHA; FUJIHARA, 2018). Dessa forma, o conhecimento das competências e sua gestão possibilitam a diferenciação de desempenho na prática (PAIVA; MELO, 2008).

Assim como as competências profissionais, ainda não há um consenso a respeito do conceito de **gestão de competências**. Neste trabalho, em conformidade com a lógica do conceito de competência profissional adotado, tem-se como gestão de competências:

conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e metacompetências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros (PAIVA, p. 505, 2013).

Sendo assim, reforça-se a necessidade de estruturação de um sistema de trabalho que seja fundamentado em competências, integrando perspectivas individuais, institucionais e sociais (RAMOS, 2001). Dessa forma, a gestão de competências pode ser operacionalizada conforme apresentado no modelo de Paiva e Melo (2008), envolvendo diversos atores sociais no processo, como centros de formação, conselhos profissionais, e o Estado, por exemplo (PAIVA, 2019).

## 2.2 Jovens, juventudes e esporte

A **juventude** é formada por um grupo de indivíduos que expressam condições peculiares em função da época de vida e desenvolvimento, em determinado momento histórico e social (PAIVA et al., 2013). Os jovens vivenciam uma fase em que estão em transição e construção, preparando-se para se tornarem adultos e assumirem funções sociais (BARBOSA, 2021). Mas, apesar de haver características convergentes entre eles, há necessidade de reconhecimento das diversidades socioculturais, podendo a juventude ser compreendida no plural — juventudes (ABRAMO, 2005).

No contexto organizacional, a juventude abarca novos hábitos, valores e comportamentos (COLET; MOZZATO, 2021). No entanto, os jovens apresentam maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho, remuneração inferior (SOUZA, 2016) e estão sujeitos a circunstâncias opressoras, que remetem à vulnerabilidade social (TUCKER; LOUGHLIN, 2006). Com isso, notadamente a partir de 1990, o Governo Federal passou a buscar alternativas por meio de políticas públicas para esse grupo (SOUZA, 2016), reconhecendo as suas singularidades e necessidades, em busca de promover o seu desenvolvimento integral e integração à sociedade (CONSELHO NACIONAL DE JUVENTUDE, 2007).

Uma carreira que se concentra predominantemente na fase da juventude é a carreira de atleta, em que o profissional integra o esporte de rendimento, ou seja, aquele caracterizado pela existência de regras orientadoras, regidas pelos órgãos nacionais e internacionais competentes, e

que tem a finalidade de obter resultados, integrar pessoas e promover o aperfeiçoamento da prática (BRASIL, 2020). Este último inclui a prática de alto rendimento e apresenta particularidades como confronto, comparação e avaliação constante (ROSE JÚNIOR; VASCONCELLOS, 1997).

O **atleta de alto rendimento** é um profissional especializado e reconhecido socialmente e a sua profissão exige características semelhantes a outros trabalhos, como comprometimento, envolvimento, bom relacionamento com os colegas, desenvolvimento, foco em resultados e desempenho (MACIEL; MORAES, 2008). Por outro lado, os atletas estão sujeitos a outras adversidades, pressões, esforços e privações que são característicos deste grupo profissional e do ambiente em que eles atuam. Dentre outros fatores, este trabalho é marcado pela carga intensa de competições e treinamentos, incidência de lesões (FEELEY; AGEL; LAPRADE, 2016) e forte pressão laboral, intrínsecas e extrínsecas, psicológicas e fisiológicas, que impactam os resultados apresentados. Para combater essas adversidades e se manter em alto nível no esporte, é necessário que o atleta tenha apoio de diversos atores, incluindo a família, a comissão técnica, a instituição de prática esportiva e a instituição educacional em que ele estuda (FONTES; BRANDÃO, 2013).

Ressalta-se que políticas públicas no esporte tornam-se necessárias para viabilizar ao atleta a prática esportiva em alto rendimento por um período maior, a contribuição para a renda familiar (OLIVEIRA; BORTOLETO, 2012), a possibilidade de viver treinamentos e competições em outros países, bem como adquirir materiais e equipamentos necessários para a prática (OLIVEIRA; BORTOLETO, 2009). Neste sentido, algumas iniciativas foram implantadas, tais como a instauração da Lei Pelé, da Lei de Incentivo ao Esporte, do programa Bolsa Atleta e do Comitê Brasileiro de Clubes.

A carreira do atleta possui características marcantes de uma profissão exposta a lesões, restrições, pressões e busca constante por melhor desempenho e alcance de resultados. Grande parte dessa carreira é vivenciada na juventude, em que os jovens em geral já são expostos a situações peculiares e de transição, tornando ainda mais necessário o estudo sobre competências profissionais e sua gestão nessa categoria seleta em meio profissional, composta por jovens atletas.

### 3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, o estudo ocorreu por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, sendo utilizado o estudo de caso como meio de investigação e tendo como enfoque a abordagem qualitativa. As unidades de observação nesta pesquisa foram os jovens trabalhadores atletas e as unidades de análise foram as suas competências profissionais e sua gestão. Como critérios de seleção das unidades de observação, destacaram-se a intencionalidade (ter idade entre 18 e 29 anos), a acessibilidade (que se dispuseram a participar da pesquisa), ser considerado um atleta de alto rendimento (participar de competições internacionais de alto nível) e o tempo de prática na modalidade de pelo menos 10 anos (ERICSSON; CHARNES, 1994). A partir de então, foi utilizada a metodologia bola de neve para encontrar sujeitos de pesquisa e, para determinar a quantidade de sujeitos de pesquisa, foi utilizado o critério de saturação.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada (presenciais e remotas, por meio de videoconferências). Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, que ocorreu como se estabelece: (i) tratamento dos dados, por meio de transcrição das entrevistas e organização dos dados; (ii) análise quantitativa, recorrendo à estatística descritiva, fundamentalmente na contagem das reincidências das falas; e (iii) análise flutuante, em que a pesquisadora permitiu o surgimento de impressões e orientações no decorrer da análise, dando espaço para suas intuições (BARDIN, 1977) e retomando o referencial teórico repetidamente.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa de uma universidade pública (CAAE 46255521.1.0000.5020, parecer de aprovação 4.710.982), observando-se os aspectos

éticos durante todo o estudo no campo e respeitado o arquivamento dos documentos de guarda obrigatória, conforme as Resoluções nºs 466 (CNS, 2012) e 510 (CNS, 2016).

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

##### **4.1 Identificação dos entrevistados**

Os atletas de alto rendimento contemplados nesta pesquisa foram numerados de 1 a 18, conforme a ordem de realização das entrevistas, com a intenção de preservar a sua identidade. Observa-se que todos cumprem os critérios de seleção definidos previamente.

A partir da análise dos questionários de identificação respondidos pelos atletas, verificou-se que: 13 são do sexo masculino (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E18) e 5 do feminino (E3, E14, E15, E16, E17); 14 são heterossexuais (E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E17, E18), 2 homossexuais (E6, E16) e 2 bissexuais (E1, E15); 12 atletas afirmaram ter a cor da pele branca (E1, E3, E5, E7, E9, E10, E12, E13, E15, E16, E17, E18), 4 preta (E2, E4, E6, E8) e 2 parda (E11, E14); sobre o estado civil, 16 são solteiros (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E18), 1 casado (E10) e 1 tem união estável (E13); 13 atletas têm idade entre 25 e 29 anos, enquanto 5 deles têm entre 18 e 24 anos; a respeito do nível de escolaridade, 7 declaram ensino médio completo (E3, E4, E6, E9, E10, E15, E16), 7 ensino superior incompleto (E1, E2, E5, E7, E12, E14, E18) e 4 superior completo (E8, E11, E13, E17); sobre o tempo de trabalho na organização de prática esportiva à qual o atleta estava trabalhando no período em que foram coletados os dados, 4 informam que estão vinculados pelo período de 1,1 a 2 anos (E7, E8, E11, E16), 4 há mais de 10 anos (E1, E2, E3, E5), 3 atletas estão na organização atual de 6 meses a 1 ano (E12, E13, E15), 3 de 5,1 anos a 10 anos (E6, E9, E14), 2 atletas de 3,1 a 4 anos (E17, E18), 1 afirma que está há menos de 6 meses (E10) e outro de 2,1 a 3 anos (E4); a renda mensal familiar se concentra para a maioria dos atletas entrevistados em valores superiores a 7 salários-mínimos (acima de R\$ 7.315,01), tendo 13 deles informado esse valor (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E15, E18), 4 atletas possuem renda mensal familiar de 2 a 3 salários-mínimos (de R\$ 2.090,01 a R\$ 3.135,00) (E1, E2, E16, E17) e 1 de 5 a 7 salários-mínimos (de R\$ 5.225,01 a R\$ 7.315,00) (E14); sobre a quantidade de pessoas que moram na mesma residência que o atleta, 8 responderam que moram sozinhos (E4, E5, E6, E8, E9, E12, E15, E17) e o mesmo número que mora com mais uma pessoa (E3, E7, E10, E11, E13, E14, E16, E18), 1 atleta respondeu que mora com mais 2 pessoas (E2) e outro com mais 3 pessoas (E1).

No que se refere às modalidades esportivas, foram contempladas 10 modalidades, entre elas 7 individuais (ciclismo, ginástica artística, ginástica de trampolim, judô, MMA (*mixed martial arts* ou artes marciais mistas), natação e natação paralímpica) e 3 coletivas (basquete, basquete 3x3 e voleibol). Ressalta-se que os esportes coletivos envolvem disputas entre equipes, nas quais há participação de colegas de equipe e de adversários (OLIVEIRA; RIBAS, 2021). Das consideradas individuais, explica-se que as modalidades aqui descritas, com exceção do MMA, possuem também algumas provas que são realizadas em duplas ou equipes.

Em relação aos atletas, 10 deles são de modalidades individuais (E1, E2, E3, E4, E5, E11, E14, E16, E17 e E18) e 8, de modalidades coletivas (E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13 e E15). Mais especificamente, 4 atletas praticam voleibol (E6, E9, E10, E15), 3 ginástica de trampolim (E1, E2, E3), 2 basquete (E8, E13), basquete 3x3 (E7, E12) e natação (E4, E5), e 1 atleta entrevistado pratica ciclismo (E17), ginástica artística (E11), judô (E18) e MMA (E14). Dentre os entrevistados, apenas uma está inserida no esporte paralímpico, na modalidade natação paralímpica (E16).

##### **4.2 Competências profissionais dos atletas**

Diante do que os jovens atletas de alto rendimento entrevistados entendem ser um atleta competente, ou seja, as competências profissionais ideais de um atleta, de modo geral, as respostas foram agrupadas de acordo com o foco de cada uma das dimensões das competências profissionais, conforme o modelo de Paiva e Melo (2008).

As respostas mais recorrentes para esta pergunta se enquadram na componente comportamental, são elas: ser esforçado(a), dedicado(a) (E2, E6, E12, E13); ser disciplinado(a) (E2, E4, E7, E14); buscar fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações (E6, E9, E14, E17); e ter resiliência (E2, E3, E5, E13). Com 3 respostas, pertencente à componente comportamental, tem-se: ser responsável (E12, E14, E15) e ter foco, ser determinado(a) (E11, E15, E18). Logo em seguida, com 2 relatos cada: ser persistente, ter vontade (E13, E16); ter compromisso (E14, E18); saber lidar com as emoções (E4, E14); saber lidar com as pessoas, ter bom relacionamento com o grupo (E7, E15); seguir a um propósito (E10, E16); e ser consistente, ter frequência aos treinos (E3, E14). Destas, todas são da componente comportamental, com exceção da última mencionada, que integra a componente funcional. Por fim, com uma menção cada, foram citadas competências das componentes comportamental, funcional e política. Para a componente comportamental, destacam-se: ter confiança em si mesmo (E1); ter consciência de que os resultados dependem de si mesmo (E11); ser educado(a) (E2); ter humildade (E2); gostar de treinar (E18); e saber valorizar as pessoas da equipe (E7). Para a funcional, cuidar do corpo e da saúde (E4); respeitar o período de recuperação/descanso (E4); ter rotina (E7); ser talentoso(a) (E12); e estabelecer objetivos e caminhos claros (E15). E no que se refere à componente política, foi citada somente: obedecer/respeitar o técnico (E3). Assim, é evidente a predominância da dimensão comportamental, e destaca-se que não houve menção acerca de competências enquadradas nas dimensões ética e cognitiva.

No que tange às competências que os atletas acreditam que efetivamente possuem para terem alcançado e se manterem no alto nível no esporte, é evidente, novamente, a predominância da dimensão comportamental. Diferentemente da pergunta anterior, nesta a componente política não foi mencionada. Nesse caso, foram duas as respostas mais recorrentes, sendo que ambas pertencem à componente comportamental: a busca por fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações (E5, E6, E11, E14, E17); e ser persistente e perseverante (E6, E7, E9, E13, E14). Em seguida, também da componente comportamental, as competências: ser esforçado(a), dedicado(a) (E2, E10, E12, E18); ser disciplinado(a) (E11, E13, E14, E18); e ser determinado(a) (E8, E14, E15, E17). Com 3 respostas: gostar de treinar (E6, E13, E18); ter objetivos e metas estabelecidos (E2, E9, E14); e ter talento (E3, E6, E12). A primeira compõe a componente comportamental e as outras duas, a funcional. Com duas menções, tem-se: ser confiante (E1, E7); ser focado (E2, E13); ter resiliência (E9, E16); ter garra, raça (E8, E9); ser responsável (E4, E15); confiar na equipe técnica e multidisciplinar (E5, E18); buscar ajudar os colegas de equipe (E6, E12); e saber usufruir da equipe multidisciplinar (E4, E11). Todas integram a componente comportamental, exceto a última, que diz respeito à funcional. Para competências mencionadas apenas uma vez, contemplaram-se as componentes comportamental, funcional, cognitiva e ética. Para a comportamental, incluem-se: cobrar-se muito (E2); gostar de competir (E3); ser disposto(a) a mudanças (E15); ter inteligência emocional (E9); ter comprometimento (E10); ter boa comunicação (E6); e saber lidar com a pressão (E7). Para a funcional: mentalizar a execução dos exercícios (E3); possuir habilidades esportivas que se destacam (correr e saltar mais) (E8); ser esperto(a) e inteligente para jogar (E8); e ter planejamento para os treinos e para a carreira. A componente cognitiva é mencionada pelo atleta E11 ao ressaltar que compreende toda a estrutura da equipe multidisciplinar e a função de cada um; e a componente ética é citada pelo atleta E6, que afirma ser ético, sem aprofundar no que tal termo significa para ele.

Verifica-se que a busca por realizar todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações, além de ter sido resposta predominante para a pergunta da entrevista que questiona o que é ser um atleta competente, também se configura uma das mais citadas para a pergunta referente a quais competências eles efetivamente possuem. Os entrevistados E5 e E6 acreditam que, quando se busca realizar o melhor que pode a cada dia, o resultado positivo acaba acontecendo.

Sobre o que eles mais desejam em termos das suas competências, as componentes comportamental, funcional e cognitiva foram mencionadas. Percebe-se uma grande variedade de competências que eles acreditam precisar aprimorar, mas ganham relevo 3 delas, que foram mais citadas pelos entrevistados: buscar fazer o seu melhor, mesmo em dias em que não está muito bem e querer sempre a evolução, sem procrastinar ou acomodar (E2, E8, E11); saber se comunicar com cada um da forma que seja mais efetiva (E6, E7, E8); e cuidar melhor do corpo e da saúde (E3, E4, E6). Dessas 3 competências citadas, as duas primeiras refletem a componente comportamental e a última, funcional. Seguidamente, tem-se: não deixar aspectos externos ao esporte, relacionados à vida pessoal, impactarem negativamente o trabalho (E6, E17); melhorar a autoconfiança (E11, E15); controlar o nervosismo e manter a tranquilidade em momentos de decisão em campeonatos (E9, E16); ter mais foco/concentração durante os treinos (E4, E6); aprimorar a técnica dos movimentos do esporte (E6, E9); e buscar/trocar conhecimentos, ir atrás de tendências e novidades dentro do esporte que possam impactar no seu desempenho (E13, E14). Nesse caso, com exceção das duas últimas competências mencionadas, que se referem à componente funcional e cognitiva, respectivamente, as demais constituem a componente comportamental. Com uma menção, as respostas foram: ter mais foco/concentração durante os jogos (E10); conseguir levar as competências desenvolvidas no esporte para outros aspectos da vida (E1); gostar de treinar tanto quanto gosta de competir (E3); exercer mais a liderança e comunicar mais durante os jogos (E7); confiar mais no trabalho da equipe multidisciplinar (E11); assumir os erros e não dar desculpas (E12); cobrar-se menos (E18); fortalecer fisicamente (E3); renunciar a outros aspectos da vida em prol do esporte (E3); conseguir cumprir a estratégia estabelecida durante a competição (E5); e aprender técnicas/movimentos novos para surpreender o adversário (E14). As 7 primeiras são da componente comportamental e as 4 demais, da funcional.

Sobre as questões mais mencionadas, observa-se que há o reconhecimento por parte dos atletas de que em alguns dias em que não está muito bem será necessário trabalhar a motivação para tentar fazer o seu melhor mesmo assim. Além disso, sobre o aspecto de se comunicar de forma mais efetiva com os companheiros de equipe, os entrevistados E6 e E8 compreendem que cada um tem uma personalidade e é acessado de forma diferente do outro. E sobre o último aspecto que teve maior reincidência, cuidar melhor do corpo e da saúde, compreende-se que o instrumento de trabalho do atleta é o corpo, e, para que alcance desempenho satisfatório, é preciso ter cuidado com o sono e a alimentação, apesar das tentações.

Entende-se, para esta pesquisa, que a diferença entre as competências ideais ou desejadas e as que efetivamente o atleta tem se configuram como um degrau, ou seja, uma discrepância. Ao analisar as competências que os atletas gostariam de ter em comparação com aquelas que realmente possuem, percebe-se que cada atleta apresenta um degrau diferente do outro em relação às competências ideais e as reais, com base em sua autopercepção. Apesar disso, evidentemente, os maiores degraus percebidos se concentram, justamente, em torno dos aspectos que tiveram maior reincidência em relação aos desejos dos atletas quanto às suas competências.

Ao analisar as competências que foram mencionadas por pelo menos 3 atletas para as perguntas sobre o que é ser um atleta competente, quais competências você possui e o que mais deseja em termos das suas competências, nota-se que as mesmas competências são apontadas tanto por atletas de esportes individuais quanto coletivos. Apenas uma competência, que é resposta da

pergunta sobre o que mais deseja em termos de suas competências, foge desse padrão e focaliza os processos de trocas de informações: a competência “saber se comunicar com cada um de forma mais efetiva”. Para essa competência, 3 atletas mencionaram que poderiam evoluir nessa questão (E6, E7 e E8), sendo estes praticantes de modalidades coletivas. Entende-se que em esportes coletivos, há necessidade de interação e cooperação entre os colegas de equipe para maior a probabilidade de sucesso (RIBAS, 2014). Este exemplo observado nas entrevistas, entre outros, sinaliza a necessidade de desenvolvimento, de aperfeiçoamento das competências profissionais dos jovens atletas abordados, o que se refere diretamente à sua gestão.

#### **4.3 Desenvolvimento das competências profissionais dos atletas e a participação de atores sociais nesse processo**

A forma como os entrevistados promovem o desenvolvimento de suas competências está relacionado principalmente a duas componentes: funcional e comportamental. Para essa pergunta, o foco das respostas foi maior em relação à componente funcional, havendo maior destaque para respostas que envolvem rotina e constância (E1, E5, E8, E10, E14), e terapia ou *coach* (E3, E6, E9, E15, E17), com 5 respostas cada. Houve ainda aspectos relevantes como planejamento dos treinos e das competições (E2, E4, E11, E13), com 4 respostas, e permanência do foco nos objetivos (E14, E16, E17) e busca pela positividade (E7, E9, E15), da componente comportamental, com 3 respostas cada. Outras formas de promover o desenvolvimento de suas competências foram: estabelecendo metas (E13, E18); buscando participar do maior número de competição e eventos esportivos possível, para evoluir a técnica e aprender a lidar melhor com pressão (E7, E8); estudando os jogos da sua equipe e dos adversários (E6, E12); com resiliência, superando as dificuldades de dias ruins (E1, E12); cercando-se de pessoas boas, amigos e família, que o(a) ajudam (E9, E11); e lendo/assistindo sobre histórias/carreiras de sucesso, que o(a) incentivam a ser positivo(a) e buscar a evolução (E12, E15). As três primeiras compreendem a componente funcional e as demais, a comportamental. Ademais, as que foram citadas apenas uma vez são descritas a seguir: buscando aprender com a comissão multidisciplinar e com os colegas de equipe (E5); fazendo trabalho mental de visualização dos movimentos no esporte (E6); cuidando do corpo e da saúde (E18); buscando ser melhor a cada dia por sua família (E2); observando um quadro em casa que tem frases motivacionais (E2); buscando ser mais calmo(a), escutar menos os outros e acreditar mais em si (E3); fazendo trabalho mental de motivação diária (E16); fazendo trabalho mental para escolha da melhor opção (E17); confiando no seu trabalho e no dos colegas de equipe (E7); Incentivando mutuamente os colegas/amigos de equipe (E8); buscando replicar o que aprendeu com seus pais (E9); conversando com o pai em momentos de dúvidas (E9); buscando ser próximo(a) dos colegas de equipe (E12); tomando controle do que está ao seu alcance e procurando entender as possibilidades antes de tomar alguma decisão (E17); fazendo uma avaliação do seu comportamento diariamente (E17); e buscando entender como funciona todo o processo que envolve o treinamento e as estratégias adotadas para a sua evolução no esporte (E16). As 3 primeiras estão inseridas na componente funcional, as 12 seguintes na comportamental e a última, na componente cognitiva.

Ao serem questionados se mais alguém contribui para o desenvolvimento das suas competências, a maioria dos entrevistados citou membros da equipe multidisciplinar, com destaque para o técnico (12 menções - E1, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11, E13, E16, E17, E18) e para o psicólogo (9 menções - E1, E3, E4, E5, E6, E9, E11, E13, E17). Além deste ator social, a família também ocupa uma parcela significativa das respostas (8 menções - E2, E3, E9, E11, E15, E16, E17, E18), seguido por namorado(a) (E2, E3, E11, E14, E16) e colegas/amigos de equipe (E7, E10, E11, E15, E17), com 5 menções cada, e fisioterapeuta (E1, E10, E13, E14), preparador físico (E10,

E13, E14, E16) e o próprio atleta como protagonista do seu desenvolvimento (E1, E6, E10, E14), com 4 menções cada. Também foram citados amigos (E9, E11, E17), coordenação (E10, E11), biomecânico (E4), massagista (E4), nutricionista (E5), assistente técnico (E10), estatístico (E10), gerência (E10), ex-treinador (E12), adversários (E5), pastores da igreja (E9) e torcedores (E17).

Foram expressivas as citações acerca da equipe multidisciplinar, reconhecendo a importância em ter uma boa equipe para promover esse desenvolvimento. O monitoramento e ação da equipe multidisciplinar é de suma importância para a saúde e alto desempenho do atleta, já que são expostos a uma carga intensa de estresse, tanto físico quanto psicológico, durante os treinamentos e competições (CORAUCCI-NETO et al., 2021). Além destes, o apoio da família se mostra presente na vida dos jovens atletas pesquisados, assumindo grande relevância no desenvolvimento de suas competências.

Parte da gestão das competências envolve *feedback* oriundo daqueles que acompanham de perto o dia a dia do atleta. Ao serem perguntados sobre quem dá o retorno sobre o seu desempenho, 16 dos 18 entrevistados se concentraram na figura do técnico ou da comissão técnica (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18). Tiveram destaque também para essa pergunta respostas que envolviam colegas/amigos de equipe (E6, E8, E12, E13, E15, E16) e a autoanálise/autocrítica (E6, E7, E8, E18). Foram citados também os telespectadores, torcida e fãs (E6, E10, E17), o coordenador (E1, E3), fisioterapeuta (E3, E9), família (E10, E16), preparador físico (E3) e o ex-técnico (E12).

Segundo os entrevistados, o retorno sobre o desempenho do atleta por parte do técnico pode ocorrer de maneiras diferentes, mas majoritariamente acontece no dia a dia, durante os treinos, com correções pontuais sobre a execução dos movimentos no esporte ou sobre o comportamento do atleta (E2, E5, E6, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18). Outrossim, foram citadas conversas mais prolongadas, sobre comportamento, técnica e planejamento (E2, E3, E7) e alinhamento de expectativas (E7). O *feedback* fornecido pelo técnico contribui para que o atleta perceba o seu desempenho tanto nos treinamentos quanto nas competições (SOUZA et al., 2009). Este “*feedback* de terceiros” é fundamental para que o profissional, no caso o atleta, reflita sobre sua ação e adote outro comportamento (metacompetências) de modo a externalizar suas competências profissionais (PAIVA; MELO, 2008).

Apesar de considerarem importante o retorno de outras pessoas, outros terceiros, conforme o modelo teórico adotado (PAIVA, 2007; PAIVA; MELO, 2008), a autoanálise e autocrítica são consideradas pelos entrevistados E6, E7, E8 e E18 como parte fundamental para a evolução. O entrevistado E8 ressalta a importância em não se analisar somente no momento do jogo, mas, sim, posteriormente, de modo a conseguir ter uma melhor opinião sobre os aspectos do jogo e sobre a sua atuação. Para isso, eles podem utilizar de vídeos e gravações (E8, E14) e plataformas de estatísticas (E8), por exemplo.

Com base nos relatos dos entrevistados, é possível identificar uma série de dificuldades e facilidades que permeiam a gestão de suas competências profissionais, como exposto a seguir.

#### **4.4 Dificuldades e facilidades do processo de gestão de competências, segundo os jovens atletas entrevistados**

Ao refletirem sobre as suas maiores dificuldades no seu trabalho, os atletas mencionaram aspectos relacionados à rotina, às organizações esportivas, a aspectos pessoais e também financeiros. Percebe-se que houve uma grande variedade de respostas que, mesmo agrupadas nesses aspectos, refletiram percepções diversas sobre o que os entrevistados consideram como maiores dificuldades. As respostas mais citadas foram conciliar a rotina entre estudo, trabalhos externos e o trabalho como atleta (E2, E7, E16), e o fato de terem que ficar muito tempo ausentes

de suas casas e distantes da família (E5, E6, E10), seguidas por perder eventos pessoais e familiares importantes (E6, E10), rotina intensa de treinamentos e viagens (E6, E10), ter foco, seguir o planejamento e ter motivação para treinar todos os dias (E1, E11) e manter-se bem fisicamente (E12, E18). Além dessas respostas houve menção aos seguintes aspectos: calendário extenso e intenso de competições (E15), distância entre a moradia do atleta e o local de treinamento (E11), sofrer lesões e ter pouco tempo para recuperação (E15), reconhecer quando está errado(a) (E3); disputa entre os colegas de equipe por tempo de quadra nos jogos e controle de egos (E8); executar o movimento no esporte com perfeição, biomecânica (E4); falta de apoio financeiro para que consiga se manter no esporte (E16); baixa salarial na pandemia (E13); falta de resultados expressivos da modalidade em cenário mundial, que resulta em falta de reconhecimento financeiro (E13); dependência do esporte em relação a patrocínio do setor privado e a apoio do governo (E13); não possuir salário fixo, mas sim, conforme desempenho em competições (E14); falta de investimento na base (E14); alto valor financeiro para participação em viagens internacionais (E18); compartilhar o local de treinamento (quadra, academia) com outras equipes (E9); e falta de iniciativa da Confederação para inscrever os atletas em determinadas competições (E17).

Sobre um dos aspectos mais recorrentes, a conciliação entre estudo, trabalhos externos e o trabalho como atleta, o atleta E2 explica que, além de ter que conciliar o tempo entre as suas responsabilidades, ele está sujeito a uma agenda de competições e viagens com o esporte, que fazem com que ele perca algumas aulas e atividades avaliativas na escola ou faculdade. Em geral, o atleta-estudante tem muita dificuldade nesse sentido, visto que as instituições de ensino não têm a obrigatoriedade de repor o conteúdo que o aluno perdeu. Portanto, percebe-se que há prejuízo para a formação acadêmica daqueles que têm o esporte como seu trabalho (MELO et al., 2020).

Sobre o outro aspecto que também foi mais citado, ficar muito longe de casa e da família é considerado um ponto muito comum da profissão, que é visto pelos atletas de alto rendimento como uma grande dificuldade. Os atletas raramente conseguem estar com a família e em casa, perdem muitos momentos comemorativos distantes de quem amam; além desses aspectos, a falta de rotina, em que o atleta está cada dia em um país diferente, com fuso horário diferente, dificulta a comunicação com a família. Essas questões fazem parte das renúncias que precisam ser feitas devido à escolha de ser atleta de alto rendimento.

Percebe-se que, independentemente do teor da dificuldade mencionada pelos atletas, a maior reincidência de falas a respeito de como lidam com as dificuldades na gestão de suas competências ocorreu em relação a aceitar a realidade como ela se apresenta e não perder o foco nos objetivos e sonhos (E2, E5, E6, E7, E9, E12, E15). Contudo, assim como são apresentadas dificuldades distintas, também são apresentadas formas diferentes de lidar com essas dificuldades. As demais respostas para esta pergunta foram: tendo amor pelo esporte (E1, E16); aprendendo a exercer um novo papel dentro do time (E8); refletindo acerca dos objetivos e buscando a automotivação para treinar (E11); tendo competitividade e se comparando com os outros atletas (E11); tendo disciplina (E12); buscando fazer o melhor com as condições que tem (E13); realizando diariamente análises biomecânicas e buscando aprimorar a execução do movimento (E4); Tentando estar o mais próximo possível da família, por meio de ligações, mensagens e utilização da internet para comunicação (E10); buscando se programar e organizar melhor a rotina (E11); continuando a treinar com excelência (E17); e tendo paciência e respeitando a hierarquia (E3). As respostas englobam questões pessoais, políticos e relacionados à rotina.

Os atletas E2 e E7, por exemplo, que apresentaram dificuldades semelhantes em relação a conciliar a rotina de estudos e trabalho, lidam de formas parecidas frente a essa mesma questão. Eles aceitam a realidade como ela se apresenta e buscam não perder o foco no planejamento e no alcance de objetivos e sonhos. Já a atleta E16, para esta mesma dificuldade, lida com essa situação

se apegando ao amor que tem pelo esporte.

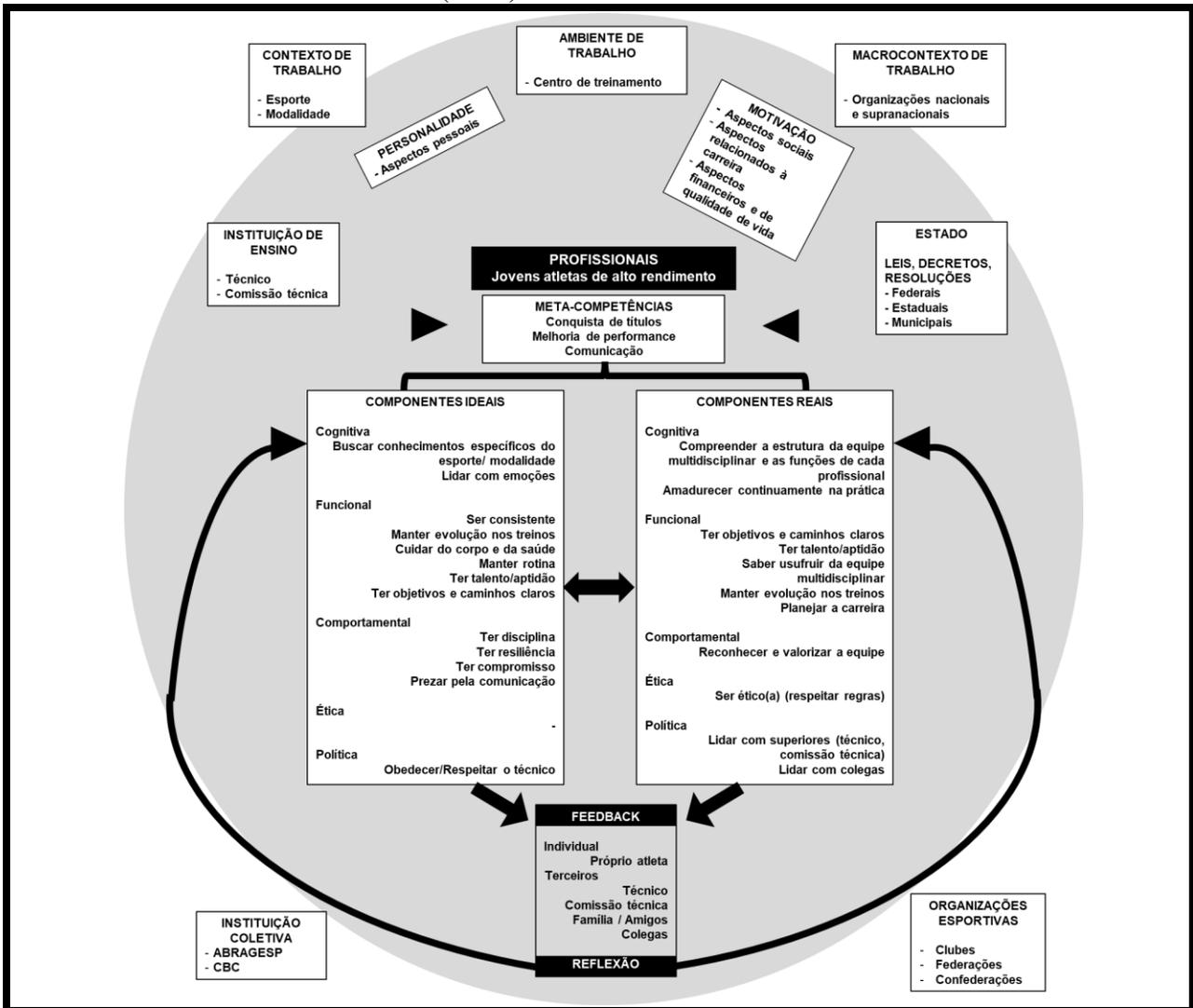
Por outro lado, quando questionados sobre suas maiores facilidades, as respostas também foram diversas e, apesar de serem citados aspectos relacionados a rotina, organizações esportivas, aspectos financeiros, até mesmo a ausência de facilidades, as respostas se concentraram majoritariamente em aspectos pessoais, sendo a resposta mais recorrente relacionada ao amor pelo trabalho e pelo dia a dia de treinamentos (E1, E5, E10, E11, E15, E16, E18). Foram mencionados também: ter domínio do esporte que pratica, por meio de muito estudo (E12, E18); ter facilidade de comunicação e de se conectar com as pessoas (E6, E7); saber lidar com as dificuldades e sob pressão, tendo resiliência, força, raça e foco (E2); ser forte fisicamente e psicologicamente, machuca muito pouco e tem talento (E3); ter a capacidade de executar com superioridade uma técnica importante para o alcance de resultados no esporte (E4); ter amor pelas competições que participa (E5); ter empatia e humildade (E6); ser inspiração e referência (E6); ter objetivos e metas bem estabelecidos (E11); ter experiência/vivência no esporte (E13); não desistir frente às dores e lesões, fingir que a dor não existe (E15); ter oportunidade de fazer amizades (E17); ter facilidade de assimilar os ensinamentos do técnico (E18); morar perto do trabalho (E8); ter oportunidade de viajar e conhecer lugares (E17); ter uma equipe multidisciplinar para contribuir para seu desenvolvimento (E8); pertencer a um clube que disponibiliza refeição para os atletas (E8); ter exclusividade do local de treinamento, junto com a equipe (E8); receber seu pagamento de salário em dia, sem atraso (E8); ter boa estrutura para treinamento (E9); ter patrocínio (E17) e ausência de facilidades (E14).

Percebe-se que acaba se tornando mais fácil para quem pratica o esporte quando ama o que está fazendo, e o fato de gostar do que faz pode implicar sua vontade para ser mais dedicado e buscar aprimorar mais suas habilidades no esporte. Além disso, é interessante perceber que uma dificuldade para um atleta pode ser considerada uma facilidade para o outro, conforme a sua realidade. Por exemplo, o atleta E8 possui uma estrutura que o permite ter uma quadra que é exclusiva para a sua equipe treinar, enquanto o atleta E9 informa que sua maior dificuldade é ter que compartilhar local de treinamento com equipes de outros esportes. Outro exemplo diz respeito a aspectos financeiros, em que a atleta E17 afirma que uma de suas facilidades é ter patrocínio, enquanto a atleta E16 sente falta de apoio financeiro. Então, as dificuldades e facilidades não concernem somente à profissão em si, mas à realidade na qual cada atleta está inserido.

#### **4.5 As competências profissionais dos jovens atletas de alto rendimento entrevistados, conforme modelo de Paiva e Melo (2008)**

Diante dos achados da pesquisa, foi (re)desenhada a figura referente às competências profissionais para o caso dos atletas de alto rendimento entrevistados, utilizando o modelo de Paiva e Melo (2008), inspirado no modelo de Cheetham e Chivers (1998). Foram inseridas no modelo original as principais informações obtidas acerca das competências que os entrevistados acreditam que eles próprios possuem, bem como aspectos de sua gestão. Como pode ser observado, houve maior menção às componentes comportamentais. A motivação para os atletas foi segregada nos aspectos pessoais, relacionados à carreira, sociais, e financeiros e de qualidade de vida. Foi considerado, como ambiente de trabalho, o Brasil, já que foram entrevistados atletas brasileiros; como contexto de trabalho, as instituições de prática esportiva de alto rendimento. No que tange ao *feedback* que os atletas recebem, com base nos resultados da pesquisa, considerou-se que os atletas abordados recebem retorno sobre o seu desempenho por parte do técnico e da comissão técnica, dos colegas e amigos de equipe, de seus familiares, de outros atores sociais, como torcida e ex-técnico, por exemplo, e do próprio atleta sobre si mesmo, por meio da autoanálise e autocrítica. Esta ilustração-síntese pode ser visualizada na Figura 01.

FIGURA 01 – Principais aspectos das competências profissionais de jovens atletas e sua gestão, conforme modelo de Paiva e Melo (2008)



Fonte: Elaboração própria.

Esta figura sintetiza os achados da análise de dados da pesquisa. Diante dos resultados apresentados, a próxima seção apresenta as considerações finais deste estudo.

## 5. Considerações finais

Este estudo objetivou analisar como se configuram as competências profissionais e a sua gestão para jovens trabalhadores atletas brasileiros. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, qualitativa, por meio de estudo de caso. As unidades de observação foram os jovens trabalhadores atletas, e as unidades de análise, suas competências profissionais e gestão. Para a coleta de dados, foi utilizada a metodologia bola de neve para encontrar sujeitos de pesquisa e o critério de saturação para encerrar as entrevistas. Utilizou-se de entrevistas semiestruturadas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo (tratamento, análise quantitativa e análise flutuante).

Ao buscar descrever as componentes das competências profissionais dos atletas, percebeu-

se a predominância da dimensão comportamental, que contemplou as competências mais citadas pelos atletas: (i) a busca por fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações; e (ii) ser persistente e perseverante. Sobre a descrição dos principais degraus entre as competências ideais e reais destes jovens, constatou-se, por meio da análise às respostas quanto ao que mais desejam acerca de suas competências, a presença das componentes comportamental, funcional e cognitiva. Apesar da variedade de respostas, destacaram-se: (i) buscar fazer o seu melhor mesmo em dias que não está muito bem e querer sempre a evolução, sem procrastinar ou acomodar; (ii) saber se comunicar com cada um da forma que seja mais efetiva; e (iii) cuidar melhor do corpo e da saúde. As duas primeiras competências mencionadas são comportamentais e a última, funcional.

Verificou-se que o desenvolvimento de suas competências ocorre focadamente na componente funcional, seguida pela comportamental. Houve maior destaque para aspectos envolvendo rotina e constância, e terapia ou *coach*. Além destes, foram ressaltados o planejamento dos treinos e das competições, permanência do foco nos objetivos e busca pela positividade. Com relação aos atores sociais que contribuem para o seu desenvolvimento, os atletas destacam os membros da equipe técnica e multidisciplinar, com ênfase no técnico e psicólogo. Percebe-se que a família também é significativa nesse processo. O *feedback* como parte da gestão de competências normalmente é dado pelo técnico ou comissão técnica, por colegas e amigos de equipe ou pelo próprio atleta (autoanálise e autocrítica). Além destes, foram citadas as instituições de prática esportiva, que fornecem estrutura, pagamento de salários e condição de treinamento e participação em campeonatos aos atletas, bem como o Estado, com políticas públicas de fomento ao esporte.

Ao buscar compreender as dificuldades e facilidades dos atletas no processo de gestão de suas competências, identificou-se que suas dificuldades se relacionam à rotina, organizações esportivas, aspectos pessoais e financeiros. Destacaram-se a conciliação entre estudo, trabalhos externos e o trabalho como atleta, e a distância de suas famílias, por buscarem organizações com melhor estrutura para treinamento e participação de competições. Para lidarem com as dificuldades, os atletas informaram que aceitam o que é factual e permanecem focados nos objetivos e sonhos. Sobre as facilidades, ressaltou-se o amor pelo esporte, que eles acreditam contribuir para a sua performance. Percebeu-se que as dificuldades e facilidades podem ser diferentes dentre os atletas, não sendo vinculadas única e exclusivamente à natureza do trabalho, mas também à realidade na qual cada jovem está inserido.

A partir dos pontos apresentados, foi possível aplicar o modelo de Paiva e Melo (2008), organizar e sintetizar as principais competências dos atletas de alto rendimento e sua gestão. Nota-se que houve uma grande variedade de respostas nas entrevistas, em que os atletas se mostraram com perfis e competências distintas, revelando que um pode ser considerado competente e ter sucesso na sua carreira esportiva, mas apresentar competências e histórias de vida diferentes de outro de similar sucesso. Não é somente um conjunto de competências pré-estabelecidas que implicam em alto rendimento, apesar de algumas competências se mostrarem mais recorrentes.

Como contribuições teórico-conceituais, esperou-se explorar a literatura sobre os atletas e suas competências no ambiente esportivo, dando destaque a um grupo pouco investigado na área da Administração. Ademais, o estudo sobre competências profissionais e sua gestão avançou mais um passo, focalizando um grupo de trabalhadores distinto e considerando a robustez e aplicabilidade do modelo para compreensão desse fenômeno, em especial. Já no campo pragmático-organizacional, buscou-se contribuir para identificação de processos de gestão de competências mais efetivos para o indivíduo e para outros atores sociais envolvidos, colaborando para o desenvolvimento da área de gestão esportiva no Brasil e frisando a importância de diversos atores e de seus *feedbacks* para a manutenção e aperfeiçoamento da performance dos atletas.

Destacam-se como limitações do estudo a realização de entrevistas remotas (13 em 18 dos

entrevistados), devido à distância, por contemplar atletas de todo o país, e a predominância do sexo masculino e de modalidades esportivas convencionais, oportunizando estudos futuros sobre competências profissionais e sua gestão para mais atletas do sexo feminino e paralímpicos.

## Referências

ABRAMO, H. W. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. In: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (orgs.). **Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Perseu Abramo, Instituto Cidadania, 2005, p. 37-72.

BARBOSA, J. S. Juventude(s): afinal, que sujeitos sociais são estes? **Caderno de aplicação**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 1-30, jan./jun., 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Portaria nº 424**, de 2020: Dispõe sobre o cadastramento, a admissibilidade e a tramitação dos projetos desportivos ou paradesportivos, bem como a captação, o acompanhamento e o monitoramento da execução e do cumprimento dos projetos devidamente aprovados, de que tratam a Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e o Decreto nº 6.180, de 3 de agosto de 2007, no âmbito do Ministério do Cidadania. Disponível em <<https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-424-de-22-de-junho-de-2020-262970445>>. Acesso: em 15 de março de 2022.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.

CNS-MS. Conselho Nacional de Saúde – Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 2012. Brasília, 2012. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em 23/08/2021.

CNS-MS. Conselho Nacional de Saúde – Ministério da Saúde. **Resolução nº 510**, de 2016. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em 23/08/2021.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva sociológica. **XX Seminário em Administração**. São Paulo: SEMEAD, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUVENTUDE. **Conselho Nacional de Juventude: natureza, composição e funcionamento**. FREITAS, M. V. (Org.). Brasília/São Paulo: CONJUVE; Fundação Friedrich Ebert, Ação Educativa, vol. 200, p. 44, ago. 2005 a mar. 2007.

CORAUCCI-NETO, B.; BERTANIA, R. F.; CAMPOSA, G. O.; BONARDIA, J. M. T.; LIMA, N. K. C. Health aspects of active bodybuilders: monitoring by multidisciplinary team. **Revista**

**Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 43, 2021.

DIAS, H. C. V. B.; PAIVA, K. C. M. Formação de competências gerenciais a partir de disciplinas de gestão no curso de enfermagem: percepções de alunos de uma universidade privada. **REME – Rev. Min. Enferm.**, v. 13, n. 4, p. 474-484, out./dez., 2009.

ERICSSON, K. A.; CHARNESS, N. Expert performance: Its structure and acquisition. **American Psychologist**, v. 49, n. 8, p. 725–747, ago. 1994.

FEELEY, B. T.; AGEL, J.; LAPRADE, R. F. When is it too early for single sport specialization? **Am J Sports Med**, v. 44, n. 1, p. 234–241, jan. 2016.

FONTES, R. C. C.; BRANDÃO, M. R. F. A resiliência no âmbito esportivo: uma perspectiva bioecológica do desenvolvimento humano. **Motriz: Revista de Educação Física**, Rio Claro, v. 19, n. 1, p. 151-159, jan./mar., 2013.

GUERREIRO, M. D.; ABRANTES, P. Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. V. 20, n. 58, jun., 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MACHADO, L. Usos sociais do trabalho e da noção de competência. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L (orgs.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, 2007.

MACIEL, L. H. R.; MORAES, L. C. C. A. Investigação da expertise de treinadores de ginástica aeróbica brasileiros usando análise de protocolo. **Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio y el Deporte**, v. 3, n. 2, p. 241-258, 2008.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MCLAGAN, P. A. **Competencies: the next generation**. Training and Development, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.

OLIVEIRA, M. S.; BORTOLETO, M. A. C. A ginástica artística masculina brasileira no panorama mundial competitivo (1987-2008). **Motriz: Journal of Physical Education**, p. 297-309, 2009.

OLIVEIRA, M. S.; BORTOLETO, M. A. C. Public sports policy: the impact of the athlete scholarship program on Brazilian men's artistic gymnastics. **Science of Gymnastics Journal**, v. 4, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, R. V.; RIBAS, J. F. M. Os códigos gestêmicos e suas implicações nos processos de (contra)comunicação nos esportes coletivos. **Revista Acción Motriz**. Las Palmas de Gran Canaria, n. 26, jan.-jun., 2021.

OLIVEIRA, S. R. Ponto de partida: a juventude e o ingresso no mercado de trabalho. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. (orgs.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 89-112, 2011.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, K. C. M. Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa. **Tourism and Management Studies**, v. 2, p. 502-510, 2013.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Recursos Humanos**: Teorias e Reflexões. Curitiba: Intersaberes, 2019.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Rev. de Adm. Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PAIVA, K. C. M.; ROCHA, M. S.; FUJIHARA, R. K. Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais para Jovens Trabalhadores. In: JESUS, M.; MACHADO, C. G.; CORREIA, M. B.; ALCOFORADO, E.; RAMOS, C. (orgs.). **Gestão de Recursos Humanos**: Abordagens e Perspectivas. Portugal: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, p. 163-183, 2018.

RIBAS, J. F. M. **Praxiologia Motriz e Voleibol**: Elementos para o trabalho pedagógico. Ijuí: Unijuí, 2014.

ROSE JÚNIOR, D.; VASCONCELLOS, E. G. Ansiedade-traço competitiva e atletismo: um estudo com atletas infanto-juvenis. **Rev. Paulista de Ed. Física**, v. 11, n. 2, p. 148-157, 1997.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, W. F. **Jovens, políticas públicas e estratégias administrativas**: o papel das ideias e dos discursos na constituição do campo e na trajetória das políticas de juventude no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo), Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SOUZA, S. R.; SERPA, S.; COLAÇO, C.; CANATO, T. A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 155-170, abr./jun., 2009.

TUCKER, S.; LOUGHLIN, C. Young workers. In: KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.; HURRELL, J. (eds.). **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks: Sage, p. 417-444, 2006.