

## TEORIA DO ESPORTISMO E AS ECONOMÍADAS: EVENTO DE FESTA E ESPORTE UNIVERSITÁRIO EM SÃO PAULO

## THEORY OF SPORTISM AND ECONOMÍADAS: FESTIVAL EVENT AND UNIVERSITY SPORT IN SÃO PAULO

Rodrigo Guimaraes Motta<sup>1</sup>  
Maria Amélia Jundurian Corá<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo qualitativo, realizado por meio de observação participante e documentado através de entrevistas, filmes e fotografias, demonstra como os alunos de economia e administração da EAESP-FGV de São Paulo exerceram as cinco competências da teoria do esporte (atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe), aprendidas durante o intervalo de tempo que compreende a concepção, a preparação e a execução de um evento, as Economíadas de 2017. Tal evento, que combina festa universitária com diversas competições esportivas, é realizado pelo próprio corpo discente da escola em conjunto com os estudantes das demais instituições participantes. Neste estudo, é apresentado como os alunos da GV exerceram em todas as etapas da implementação do evento festivo, intuitivamente, cada uma das competências integrantes da teoria do Esportismo. Além de se constituírem atualmente como característica basilar desse tipo de evento, o estudo demonstra como a utilização dessas competências contribuiu para a obtenção do inédito título de campeã geral das Economíadas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem na prática; Esportismo; Festa universitária.

### ABSTRACT

*This qualitative study, carried out through an active observation and documented by interviews, films and photos, shows how students of the School of Economics and Administration at the EAESP-FGV in São Paulo displayed the five competences of sportismo (attitude, vision, strategy, execution, and team work) that are acquired through sports practice intuitively, during an event combining the university party with several sports competitions. This event, Economíadas 2017, was held by the student body, together with other students. We demonstrate how GV students carried out each one of the competences as to obtain a proper performance not only during the parties – which took place during, before and after the competitions – making this a fundamental characteristic for this kind of event, but also in the sports competitions, what helped them to achieve their first-time title of overall champions of Economíadas.*

**Key words:** *Esportismo; Practice based learning; University Parties.*

---

<sup>1</sup> PUC-SP

<sup>2</sup> UFAL

## 1. INTRODUÇÃO

A vida universitária é uma fase marcada pela intensidade, seja ela pelos conhecimentos técnicos adquiridos, seja pelas novas relações sociais estabelecidas, seja pelas vivências acumuladas no espaço universitário, nas festas universitárias e nos espaços de trabalho. As pessoas que passam pela vida universitária acumulam experiências que influenciam diretamente nas decisões e caminhos profissionais, daí a importância de se pesquisar e compreender esse locus social, principalmente na vida dos jovens.

Neste sentido, o que se observa é que o olhar das pesquisas acadêmicas sobre as festas universitárias está muitas vezes focado nos usos e resultados sociais da festa em si (GOMÉZ; PAMPOLS, 2000 e MUSSE, 2007), e não no processo da festa como organização e gestão. Daí a ausência de visões que permitam uma reflexão da importância das festas universitárias como espaço de desenvolvimento de competências que podem ser complementares ao que se aprende em sala de aula.

A aquisição dessas competências faz parte de uma aprendizagem baseada na prática (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), sendo granjeadas de forma intuitiva, a partir da prática esportiva competitiva e, posteriormente, aplicadas aos negócios geridos pelos que delas se apropriam. Davel e Souza-Silva (2007) destacam que essas aprendizagens vividas na prática, na qual os participantes interagem, contribuem positivamente para a formação dos indivíduos.

A teoria do esporte propõe que cinco competências sejam apreendidas durante a vivência esportiva. Tais competências, atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe, são úteis não apenas na prática esportiva competitiva, mas, também, para o atingimento dos resultados profissionais daqueles que delas se apropriam, sejam empresários ou executivos que lideram organizações. (CASTROPIL; MOTTA, 2010).

Este artigo se propõe a entender como as competências desenvolvidas a partir do esporte pelos estudantes de administração por meio das atividades realizadas no decorrer da organização e participação das Economíadas complementam suas atividades acadêmicas, e como sua aplicação pode oferecer aprendizado relevante para os alunos.

Foi escolhido como objeto de estudo, uma festa universitária, organizada pelos estudantes de administração de São Paulo: as Economíadas, que acontece por uma semana, desde o ano de 1991. Essa festa foi a escolhida pois, além das características festivas, também oferece uma vivência esportiva, na qual a aprendizagem na prática por parte dos estudantes de administração, embasada na teoria do esporte, pode ser melhor estudada.

Como atividade sociocultural, que reitera a vida em sociedade, promovendo momentos de celebração entre aqueles que delas participam, as festas, se consideradas como possíveis espaços de aprendizagem, constituem-se em um tema amplo e ainda pouco pesquisado dentro da área de administração pelo caráter prático e processual embutido em sua organização e realização (BISPO, 2013, 2015; RAELIN, 2007; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Quando se tratam de festas universitárias, as pesquisas desenvolvidas até o momento são praticamente inexistentes. Musse (2007) e Gomez e Pampols (2000) destacam que o ambiente universitário, por si só festivo, incentiva a realização das diversas festas que ocorrem ao longo da vida universitária, proporcionando um tipo de vivência que pode ser aproveitada, também, com outras finalidades educativas.

As Economíadas, possui um caráter particular porque combina festas universitárias e competições esportivas, contando com a participação de oito faculdades de economia e administração que disputam títulos em diversas modalidades, além do ambicionado título geral do evento. Dessa forma, é necessário entender com mais profundidade a história das Economíadas para que seja possível estudar essa festa de forma apropriada.

Durante uma semana no ano, os estudantes (atletas, organizadores e aqueles que são apenas espectadores) de cada uma de oito faculdades do estado de São Paulo se reúnem em uma cidade do interior do estado e participam das competições e das festas. Por isso, as Economíadas, tanto no que se refere às festas quanto às competições, são uma atividade marcante para a trajetória e para a formação universitária dos participantes. Por ser uma festa cuja motivação é a participação em jogos esportivos estudantis, as Economíadas oferecem a oportunidade de participação em uma competição esportiva, na qual são utilizadas na prática as competências do esporte, tanto pelos participantes e organizadores da competição esportiva, como pelas festas que compõem o evento.

Sendo assim, parte-se da premissa que a aprendizagem baseada na prática das competências da teoria do esporte, que emerge nas Economíadas, oferece um espaço complementar de aprendizagem não formal às disciplinas acadêmicas ministradas pelas faculdades.

Na fundamentação teórica são apresentados os conceitos da aprendizagem baseada na prática e desenvolvimento de competências a partir da teoria do esporte, além da descrição da história das Economíadas. Em seguida, são fornecidas maiores informações sobre o método utilizado para a realização da pesquisa e analisados os resultados obtidos pelos pesquisadores. Finalmente, expõem-se as considerações sobre o estudo e apresentam as referências utilizadas para a elaboração do trabalho.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o campo de estudos organizacionais, pela pouca incidência de estudos voltados a festa como organização, e sobretudo pelo esforço realizado em aproximar as teorias de aprendizagem baseada na prática e desenvolvimento de competências, sob a lente da teoria do esporte no locus da festa.

## 2. APRENDIZAGEM BASEADA NA PRÁTICA

A necessidade sobre a aprendizagem nas organizações é um tema consolidado na academia, com inúmeros esforços empreendidos para capacitar gestores, empresários e executivos para que possam ter um desempenho profissional superior. Esses esforços, deve-se destacar, são pautados, como coloca Durante *et al* ((2019), por uma abordagem utilitarista, que nem sempre contempla a contribuição de outras áreas ou formas de aprendizado. A aprendizagem baseada na prática complementa os espaços formais de aprendizagem visto que “...têm o espaço social como locus para os processos de aprendizagem e a geração de conhecimento e utilizam as práticas para compreender os fenômenos sociais e organizacionais” (DURANTE *et al*, 2019, p.3).

Para tornar mais explícita a definição desse tipo de aprendizado, pode-se dizer que a aprendizagem baseada na prática, campo de estudo em expansão, coloca que além do aprendizado formal, adquirido por iniciativas organizacionais, liderado por empresas que têm como público-alvo seus colaboradores e também pelo estudo de diferentes disciplinas na escola

e, posteriormente, nos cursos de graduação e pós, a prática de determinadas atividades permite que as pessoas através de uma vivência prática da atividade aprendam a realizá-la (DAVEL; BEZERRA, 2017).

Enquanto o aprendizado obtido através das empresas e das faculdades tem como objetivo explícito a melhora do desempenho individual e coletivo para atender e superar as expectativas do negócio ao qual o empresário ou o executivo se dedica ou irá se dedicar, a aprendizagem na prática permite que esse mesmo desempenho seja obtido através do aprendizado realizado de forma mais intuitiva por meio de vivências pessoais e coletivas que ocorrem paulatinamente.

A aprendizagem baseada na prática é, portanto, não apenas situada, isto é, adquirida em uma determinada situação, por exemplo a organização de uma festa estudantil (como é o caso das Economíadas), como também contextualizada, uma vez que é vivenciada e apreendida em determinado contexto por aqueles que dela participam (GHERARDI, 2014), novamente, como é o caso do contexto deste estudo, a realização das Economíadas, tradicional festa universitária realizada anualmente no estado de São Paulo.

Davel e Souza-Silva (2007) colocam que essa aprendizagem pode ser obtida através de duas formas distintas e muitas vezes complementares: em uma delas, ocorre por meio de um ciclo simples, que é um processo de aprendizagem instrumental, no qual não são alteradas as normas e valores organizacionais, porém os participantes do processo o utilizam para atingir e superar os objetivos propostos. Em outra, a aprendizagem ocorre em ciclo duplo, criticando a teoria e, conseqüentemente, os métodos e processos que estão sendo utilizados para o atingimento dos objetivos, podendo, assim, oferecer uma nova proposta de possíveis atividades e normas a serem utilizadas por parte dos agentes que vivenciam determinada experiência.

Observou-se que há diversas maneiras de uma aprendizagem baseada na prática acontecer. Sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades, uma destas formas é através do aprender fazendo oferecido pela teoria do esporte, na qual um conjunto de competências é adquirido através da prática esportiva e intuitivamente estas competências são utilizadas não apenas no desempenho esportivo, como também na administração e gestão de atividades, como por exemplo, uma festa.

### 3. TEORIA DO ESPORTISMO

A teoria do esporte está alinhada à compreensão de competências, sendo que se entende que as competências permitem aos trabalhadores que obtenham desempenho superior na realização das suas atividades, à medida que são desenvolvidas as competências necessárias, contribuindo conseqüentemente para que a própria organização atinja suas metas, ao mesmo tempo em que mantém seus colaboradores motivados por atuarem com resultados perceptíveis (DURAND, 2000). É necessário que as competências atendam as expectativas das organizações, levando-se em consideração o cenário de muitas mudanças pelas quais o mercado passa no momento (GODOI; LAS CASAS; MOTTA, 2015; CALLIARI; MOTTA, 2012) e o conseqüente aumento de competitividade e incerteza.

As competências podem ser adquiridas formalmente através de cursos de extensão, graduação ou pós-graduação, além de serem consideradas para a contratação treinamento e gestão de carreiras dos executivos (FLEURY; FLEURY, 2001; PAIVA; MELO, 2008). Sem pretender

esgotar o tema de competências, outra forma de adquiri-las não passa por um caminho formal, mas sim através da aprendizagem baseada na prática, na qual os agentes, após interagir, percebem sua própria vivência, a importância de determinadas competências para a adequada realização das tarefas às quais se propõem, passando, assim, a utilizá-las no seu dia a dia.

Em estudo realizado com cento e vinte e cinco empresários e executivos que praticaram atividades esportivas durante sua formação escolar, universitária inclusive, chegou-se a cinco competências que, uma vez adquiridas no esporte, ou seja, adquiridas através da aprendizagem baseada na prática e não através de disciplinas ministradas em salas de aula, contribuíram para seu desenvolvimento profissional (CASTROPIL; MOTTA, 2010). Essas competências são aquelas que constituem a base da teoria do esporte (quadro 1)

Quadro 1: Teoria do esporte e competências

Competência	Características
Atitude	Estabelecer uma abordagem não conformista para a resolução de problemas
Visão	Construir uma visão inspiradora do que pode atingir a partir do próprio esforço
Estratégia	Elaborar um plano de ação que permita atingir a visão
Execução	Executar o plano de ação proposto com rigor e método
Trabalho em equipe	Cercar-se de pessoas qualificadas que auxiliem na execução do plano de ação

Fonte: Castropil e Motta (2010).

Castropil e Motta (2010) apresentaram graficamente as cinco competências da teoria do esporte na medalha do esporte (Figura 1). Por estarem relacionadas entre si e por serem todas necessárias para o atingimento do objetivo, as competências fazem parte de um mesmo todo (na ilustração, representado pela medalha). A própria medalha foi utilizada para representar a prática esportiva, na qual as competências são adquiridas.

Figura 1 – Medalha do esporte



Fonte: Castropil e Motta (2017).

Em levantamento realizado foi observado que as competências da teoria do esporte, se por um lado foram adquiridas principalmente a partir da prática esportiva competitiva, a sua utilização foi feita por empresários e executivos, em seu trabalho, para atingirem e superarem as metas organizacionais (CASTROPIL; MOTTA, 2010; MOTTA; SANTOS, CASTROPIL, 2017); por atletas paralímpicos, que buscavam se organizar e treinar, a fim de obter um

desempenho superior em competições nas quais se propunham participar (ARCANJO; CEZÁRIO, 2015; MOTTA, CEZÁRIO, CASTROPIL, 2017); e por atletas olímpicos, a fim de se preparar para competições, momento esportivo no qual, mais do que em qualquer outro, as competências se demonstraram necessárias (CASTROPIL; MOTTA; SANTOS, 2017).

A partir da teoria do esporte, foi possível observar o aprendizado baseado na prática, assim como a utilização intuitiva, tanto do ciclo simples, quanto do ciclo duplo desta, daqueles que adquiriam as competências para melhorar o desempenho de suas atividades administrativas em diferentes contextos. Desta forma, é possível concluir que uma das formas da aprendizagem na prática acontecer é através da teoria do esporte, na qual a referida aprendizagem acontece durante a prática esportiva. A seguir será apresentada a festa selecionada para estudar como a teoria do Esporte (e por consequência a aprendizagem baseada na prática) é vivenciada pelo estudante de administração: as Economias.

#### **4. ECONOMIAS NA PERSPECTIVA DOS ALUNOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

As características do esporte universitário brasileiro são muito particulares. Ao se falar do esporte universitário, pode-se observar que algumas universidades contratam atletas de alto rendimento que, mediante a obtenção de bolsas de estudo e algum tipo de remuneração, participam de eventos nacionais e internacionais, representando as universidades que os contratam, o estado do qual a universidade faz parte e, eventualmente, o próprio país. No entanto, muitos universitários, cujo principal objetivo é ingressar no mercado de trabalho, também praticam esportes, sem, todavia, ter a pretensão de serem atletas de alto rendimento, visto terem outros objetivos a serem alcançados.

Dessa forma, conforme Santos (2015), no estado de São Paulo, alunos de algumas das principais universidades começaram a organizar suas equipes para poder participar de competições esportivas, em sua vivência universitária, de forma gratificante. Originalmente, se organizaram em diretorias de esportes dos centros acadêmicos de cada faculdade, até que em um determinado momento passaram a constituir uma entidade independente, que permitisse participação nos eventos oficiais e nos próprios eventos realizados por essas entidades, com o mínimo respaldo legal e organizacional, surgindo, nesse momento, as associações atléticas acadêmicas.

Essas associações, então, começaram a realizar grandes eventos anuais, nos quais uma faculdade desafiava a outra e, durante uma semana do ano, competiam entre si em diversas modalidades. Diferentemente dos eventos oficiais, em que a pressão por resultados é maior, os alunos também aproveitavam essa semana para confraternizar entre si, em festas universitárias. À medida que esses eventos ganharam relevância dentro das instituições, passaram a abranger um número maior de faculdades, surgindo os eventos temáticos, que uniam um número maior de associações atléticas, chegando até a oito associações competindo e celebrando. Exemplos de eventos dessa natureza são os Jogos Jurídicos, as Engenhariadas e outros mais que acontecem todos os anos.

As faculdades de administração seguiram uma trajetória parecida. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP-FGV, teve, até 1986, as atividades esportivas subordinadas

ao diretório acadêmico, quando, em 1987, Eduardo Quilici fundou a Associação Atlética Acadêmica Getúlio Vargas (AAAGV). Durante dois anos a entidade se estruturou, como relatado pelo seu segundo presidente, o atual empresário Rodrigo Coube:

Quando entrei na GV, em 86, a Atlético e o esporte estavam voltando a se organizar. Houve um campeonato interno de futsal (meu time de calouros ganhou da equipe que era sempre campeã), e logo decidimos fazer, no segundo semestre, um interno de futebol de campo no saudoso Marítimo (Parque do Povo, hoje). Junto com essas pessoas e a ajuda do já então experiente Edu Quilici, refundamos a AAAGV, e dá para imaginar que não foi fácil estruturar times, uniformes e obter recursos para participar ao menos dos torneios da FUPE. Foi praticamente uma *startup*, que está firme e forte até hoje!

Passada essa fase pioneira de estruturação da entidade, em 1989, sob a presidência de Rodrigo Guimarães Motta, aconteceu o GV x FEA, no qual os atletas da AAAGV competiram em diversas modalidades contra os atletas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Nesse confronto, a AAAGV venceu por 14 x 13 (foram vinte e sete modalidades) após três dias de competições, integralmente organizadas pelos estudantes, esportistas e entusiastas do que estava acontecendo. Como explicou Daniel Pinsky, um dos diretores à época:

Assumir a Atlético, junto com meu grande amigo Rodrigo Motta, foi um dos meus primeiros desafios profissionais. Do alto dos meus dezenove anos, assumi a diretoria financeira de uma atlética recém-fundada e já quebrada... Colocamos as finanças em ordem, catalogamos nossos ativos, passamos a controlar tudo. Dessa maneira fomos melhorando nos esportes e nos preparando para o que seria o grande desafio: vencer a FEA-USP na volta das competições que empolgariam as duas faculdades: GV x FEA.

Nesse mesmo ano, a GV enfrentou a Faculdade de Economia e Administração do Mackenzie, em um evento com características semelhantes. Foi nesse mesmo ano que a AAAGV idealizou seu ícone, presente até os dias atuais, o jacaré. Atualmente, todas as associações atléticas de economia e administração possuem o seu próprio ícone. Além de uma clara inspiração nas entidades esportivas nacionais e internacionais (americanas em especial), o primeiro desenhista do jacaré, Fabio Meneghini, que depois se tornou alto executivo de agências de publicidade e propaganda e fundou uma das mais inovadoras e bem-sucedidas empresas de alimentos nacionais, confessa que *“éramos jovens e inconseqüentes, não queríamos saber de nada a não ser de aproveitar aquilo tudo. Eu, fora o fato do jacaré estar nas mídias da época, não faço a menor ideia de por que escolhi o animal para ser a mascote da AAAGV”*.

Após dois anos de competições entre faculdades, em 1991, as faculdades de economia e administração, seguindo o exemplo de outras, como as de direito e as de engenharia, decidiram se unir e realizar um evento ainda mais especial. Surgiu nesse momento a LAACE (Liga das Associações Atléticas de Ciências Econômicas) ou LAAACE (Liga das Associações Atléticas Acadêmicas de Ciências Econômicas), como viria a ser renomeada posteriormente, que organizou as I Economíadas, que aconteceram durante uma semana na cidade de Bauru. Todos os dias, além das competições esportivas, ocorreram também festas realizadas por e para os estudantes que compareceram ao evento.

Com o tempo, as Economíadas cresceram e as atléticas passaram a contratar empresas especializadas para auxiliar na organização do evento. A primeira delas foi a Na Mosca, empresa fundada pelo ex-diretor de polo aquático da GV, Alfredo Guimarães Motta, e pelo fundador da atlética, Eduardo Quilici. A Na Mosca propôs e apoiou a elaboração das primeiras tendas universitárias, nas quais os integrantes de determinada atlética se reuniam para confraternização antes, durante e após o jogo. Com o crescimento do evento, outras empresas passaram a contribuir com a sua realização, propondo outras ferramentas para tornar o evento ainda mais atraente.

Na atualidade, as Economíadas continuam acontecendo anualmente, em uma cidade do interior do estado de São Paulo, em que os estudantes competem e confraternizam, em um evento totalmente idealizado e organizado por eles, ainda que com o suporte de empresas especializadas, contratadas pela liga e pelas atléticas.

Os eventos acontecem sempre com pelo menos 3.000 alunos das oito faculdades participantes (FEA – PUCSP, FEA – USP, EAESP/FGV, FECAP, ESPM, Insper, Mackenzie e Puccamp), sejam eles atletas ou estudantes que desejam torcer e participar das confraternizações festivas que acontecem no período, além de estimados 2.000 participantes que são moradores da cidade-sede.

Atualmente, as Economíadas giram em torno das competições nas modalidades oficiais: basquete, futsal, handebol, vôlei, tênis de campo, natação, tênis de mesa feminino e masculino, futebol de campo, rúgbi, judô, jiu-jitsu masculino e xadrez. Todas as faculdades devem ter seus times formados para competir em todas as modalidades, sendo, inclusive, penalizadas financeiramente em caso contrário.

Além de partidas demonstrativas, não oficiais, por exemplo, rúgbi feminino, cujos resultados não são contabilizados na tabela geral de pontuação das Economíadas, com o intuito no futuro de acrescentar uma nova modalidade aos jogos.

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que busca descrever a cultura de um determinado grupo (CRESWELL, 2010). O campo foi realizado durante as Economíadas de 2017 na cidade de São Carlos.

Para tanto, um dos autores do artigo, ex-presidente da AAAGV e, portanto, autorizado pelo estatuto da LAAACE a competir nas Economíadas, mesmo já tendo concluído o curso, esteve presente em São Carlos, para competir e também atuou como um observador participante, filmando e fotografando o evento e realizando entrevistas com dirigentes e atletas da entidade e também com alunos que estavam lá com o objetivo de confraternizar.

Foram realizadas 103 entrevistas, além do observador ter participado de uma competição esportiva (judô) e de festas durante os dias do evento, tendo tomado nota dos pontos relevantes para este estudo. A todos os entrevistados foi assegurado o anonimato. As entrevistas foram em seguir transcritas e o material coletado foi categorizado a partir das competências da teoria do esporte, que puderam ser observadas em diferentes relatos.

O material coletado foi analisado com o objetivo de mapear em quais momentos a teoria do esporte pode ser encontrada na vivência dos participantes da AAAGV nas Economíadas, isto é, em qual momento foi demonstrada a utilização na prática de pelo menos uma das cinco competências estudadas: atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe. Os resultados foram então analisados trazendo depoimentos e imagens obtidos durante o evento.

Finalmente, buscou-se observar como esta aprendizagem baseada na prática de cada competência da teoria do esporte ocorreu: através do ciclo simples ou através do ciclo duplo da aprendizagem baseada na prática, desta forma efetivamente considerando a teoria do esporte como um desdobramento da aprendizagem baseada na prática que sucede quando da prática de esportes. No caso de estudantes de administração que são os responsáveis por não apenas competir, como a organizar e gerir uma festa, as Economíadas, a teoria do esporte pode ser observada não só no esporte em si, como nas atividades administrativas necessárias para a realização da festa.

A seguir será apresentada a análise dos resultados. O pesquisador através das perguntas efetuadas e da observação das festas e competições ao longo do evento, buscou entender como a atitude, a visão, a estratégia e a execução, competências da teoria do esporte, eram vivenciadas e apreendidas pelos participantes do evento, que poderiam utilizar ambas as formas de aprendizagem baseada na prática, o circuito simples e o circuito duplo, para aplica-las.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar os dados coletados, utilizaram-se as cinco competências da teoria do esporte de forma a identificá-las na vivência prática dos alunos da EAESP-FGV durante as Economíadas de 2017. Foi observado em diversas ocasiões, que os participantes da festa especificamente os integrantes da AAAGV, tiveram a oportunidade de aplicar, na prática, as competências do esporte, obtendo resultados satisfatórios quando da realização do mesmo. A seguir, cada uma das competências será analisada com mais profundidade, demonstrando como puderam ser aprendidas pelos entrevistados e pelos demais alunos participantes das Economíadas.

### a. Atitude

Como foi evidenciado durante todos os dias do evento, esta é uma competência que é possível exercer na prática, tanto nas festas, quanto na participação das competições. A atitude não só foi fomentada ao longo de todo o ano, com eventos, palestras motivacionais para que os estudantes fossem e se entregassem ao máximo nas Economíadas, como também os integrantes da AAAGV, entusiasmados pela história do evento e pela competitividade entre as atléticas, participaram de tudo com a máxima intensidade e dedicação. A atitude de todos demonstrava a procura não apenas pela realização das maiores e melhores festas por parte da GV, como também a obtenção do título inédito de campeão geral das Economíadas. É uma competência ausente de estudos acadêmicos que formam a grade curricular padrão dos cursos de administração, por ser impossível de entendê-la de forma apenas teórica, logo a participação das Economíadas permite que os alunos tenham um aprendizado neste sentido único, obtido a partir da prática efetiva da atitude em suas atividades festivas e esportivas.

A própria existência da bateria e o esforço em conjunto de todos os participantes para que ela seja algo relevante no evento demonstra que é desenvolvida a partir de uma aprendizagem na prática de ciclo duplo, pois apesar de não contar pontos para o resultado do evento e sua presença não fazer parte do estatuto da AAAGV e nem da LAAACE, os alunos, tomando como base sua própria vivência, decidiram promover suas atividades e utilizá-la como ferramenta motivacional. Conforme relatou um dos integrantes da bateria da AAAGV, que é um conjunto de estudantes que acompanha os jogos, incentivando a equipe com músicas famosas e próprias da faculdade,

*Nós nos dedicamos durante todo o ano para que 2017 fosse uma experiência única para os alunos. Ensaíamos, participamos de eventos menores, preparamos os melhores trajes para que tudo estivesse perfeito. Conseguimos atingir o nosso objetivo, atuamos em todos os dias e a plateia ficou superempolgada. Não queríamos apenas ser uma bateria, mas ser a melhor bateria. É esse espírito que os alunos da GV têm, de não ser mais um, de fazer a diferença, que praticamos nas Economíadas e levamos para toda a vida.*

Essa mesma atitude pode ser observada pela dedicação dos atletas da AAAGV antes e durante a competição. Mesmo tendo sido de fato e de direito a idealizadora das Economíadas, a AAAGV, conforme mencionado anteriormente, nunca havia vencido uma competição. E, em 2017, como pode ser observado pelo depoimento a seguir, feito por um dos dirigentes da instituição, essa atitude pautou todo o evento: perseguir e superar o objetivo estabelecido. Os organizadores e participantes da Atlética estavam comprometidos em realizar todas as atividades com excelência.

*Os alunos esperam todo o ano pelas Economíadas. É evidente que muitos deles participam com o objetivo de festejar, e fazemos há muito tempo as melhores festas do evento. Mas, este ano, além de grandes festas, nosso objetivo também era de ter uma grande participação. Então, nos esforçamos para que festas e competições fossem simplesmente perfeitas. Para todos aqueles que participaram das Economíadas, em 2017, essa atitude, por parte da Atlética, ficou evidente.*

A atitude vivenciada pelos alunos da GV se caracterizou pelo ciclo duplo da aprendizagem baseada na prática, visto ser algo não normatizado formalmente, e sim apreendido a partir da vivência prática e pregressa dos alunos organizadores e participantes em eventos anteriores, que serviram de referência para sua dedicação ao evento (o curso de graduação dura em média quatro anos). Para que esta atitude pudesse emergir com intensidade, a mesma foi potencializada a partir da visão que será descrita a seguir.

## b. Visão

Durante a preparação para as Economíadas de 2017, a competência visão foi exercida por todos da AAAGV, dirigentes e demais alunos, de forma explícita e espontânea. Nos últimos anos, as festas estavam muito bem organizadas e marcaram a trajetória dos estudantes de forma inequívoca, todavia, além disso, a Atlética e seus integrantes almejavam, como foi apresentado anteriormente, conquistar o título inédito de campeã geral do evento, o que nunca havia ocorrido desde a primeira edição em 1991.

Para tornar a visão ainda mais inspiradora e contagiante para todos aqueles que estariam participando da edição de 2017 do evento, os atuais dirigentes, além das palestras e eventos motivacionais que acontecem em todas as Economíadas, com a presença dos atletas e integrantes da bateria, além das festas para preparar a todos para o evento, pela primeira vez na

história da AAAGV, realizaram um dia com palestras de atletas e dirigentes já formados, que relataram suas práticas de sucesso e o quão importante foi para sua formação profissional a participação bem-sucedida nas Economíadas. Pelo ineditismo da iniciativa, essa competência foi demonstrada a partir desse exemplo com o aprendizado prático de ciclo duplo, no qual os dirigentes buscaram realizar algo inédito e contagiante para os integrantes da AAAGV. Segundo o relato de um dos participantes:

*Este evento foi muito importante. Os atletas nos contaram o quão emocionante foi ter participado das Economíadas e quais aprendizados obtiveram de suas vitórias e, também, das derrotas. Foi muito inspirador também ouvir as palavras dos ex-presidentes, inclusive do fundador da AAAGV, Eduardo, que nos passaram a importância da obtenção do melhor resultado possível. Estávamos realmente dispostos a ter as melhores festas e o melhor desempenho após ouvir o relato destas lendas.*

O pesquisador pode observar nesse evento e nos demais que antecederam a festa, como também a realização das Economíadas, que houve grande comprometimento por parte de todos os alunos participantes na obtenção do título almejado. Ainda que a elaboração de uma visão inspiradora seja algo apresentado em disciplinas como planejamento estratégico, para os estudantes aquela era uma oportunidade real de trabalhar em conjunto e individualmente para a elaboração e vivência da competência. Não é possível afirmar que estes estudantes nunca tenham tido a oportunidade de ter uma aprendizagem prática do poder de uma visão inspiradora (a própria entrada na faculdade pode ter sido atingida assim). Ainda assim, a obtenção do título das Economíadas foi, conforme relatado nas entrevistas e também na observação das festas, foi senão a primeira, um dos mais marcantes aprendizados práticos dos alunos no seu percurso acadêmico. A próxima competência do esportismo demonstra quais estratégias foram aprendidas e utilizadas pelos estudantes da GV para o atingimento desta visão.

### c. Estratégia

A terceira competência do esportismo, a estratégia, pode ser observada durante a preparação das Economíadas 2017, tanto no que concerne às festas do evento, como também na preparação das equipes da AAAGV. Ainda que os estudantes tenham visto a importância de ter uma estratégia adequada para a obtenção de determinado resultado em diferentes disciplinas, parte significativa dos mesmos nunca teve a oportunidade profissional de elaborar estratégias como executivos e empreendedores, por ainda cursarem administração. Tanto as festas como as competições do evento permitiram que os alunos, desta forma aprendessem na prática, como realizar um evento complexo, com festas e competições que aconteceram em vários dias, como também planejar como realizar todos rumo ao atingimento da visão: o título das Economíadas.

No que concerne às festas, ocorreram várias durante o ano, organizadas pela entidade para captar recursos, como também festas no evento propriamente dito. Visto que a maioria dos estudantes vai não apenas para competir, como muitas vezes para torcer e festejar, tudo foi minuciosamente planejado de maneira a atender e superar as expectativas daqueles que participaram do evento. Muito diálogo entre os estudantes aconteceu previamente e no decorrer do evento e também os organizadores puderam se beneficiar de conversas e orientações passadas nesses diálogos com os estudantes que já haviam organizado ou participado de uma edição anterior da Economíadas. Segundo o depoimento de um dos dirigentes da AAAGV,

*Todas as festas que aconteceram durante as competições, e principalmente após as mesmas, foram minuciosamente planejadas. Nestas festas, nossa responsabilidade foi muito grande, visto que, ainda que a AAAGV nunca tivesse obtido um título, nossas*

*festas há muito tempo são consideradas as mais empolgantes entre todas as festas que acontecem. Então, tratamos de preparar kits que permitissem que os alunos adquirissem os convites com antecedência, informando para eles quais as atrações que aconteceriam em cada festa, como também contratamos externamente apoio para que tudo ocorresse dentro do previsto. Ter as melhores festas das Economíadas de 2017 era nossa obrigação, pois os alunos não esperavam nada diferente disso.*

Quanto à parte competitiva, o declarado objetivo de conquistar pela primeira vez o título de primeiro lugar das Economíadas foi algo que permeou todo o planejamento do evento, o que incluiu a arrecadação dos recursos, a contratação de técnicos dedicados para cada modalidade, a realização de treinos ao longo do ano e a participação em eventos universitários para que os atletas pudessem estar prontos para a semana de competições. Novamente, para que isso fosse feito, os organizadores em especial, estiveram muito próximos de líderes estudantis que já haviam estado à frente do evento em edições anteriores. Como relatou uma entrevistada, atleta de uma modalidade de esporte coletivo:

*É evidente que, para a maior parte dos alunos que participou das Economíadas, o grande objetivo era participar das históricas festas da AAAGV, mas 2017 foi o ano em que decidimos ser campeões gerais pela primeira vez. Então, a diretoria da Atlética se reunia conosco e definimos um calendário muito detalhado que nos permitisse obter o melhor resultado possível nas competições. A responsabilidade era muito grande, então usamos tudo o que aprendemos na sala de aula para atingir e superar a preparação proposta e assim ter mais chances de atingir o resultado esperado.*

Essa competência demonstra uma característica que, de certa forma, pauta todas as demais durante as Economíadas, que é o fato de os alunos mais jovens, que estão organizando o evento, se inspirarem nos dirigentes e participantes de eventos passados, utilizando o que já deu certo anteriormente e descartando o que não funcionou. Novamente, uma aprendizagem crítica de ciclo duplo, que só é possível a partir do aprendizado prático e interativo entre os agentes das Economíadas de 2017 e seus antecessores. Como as estratégias foram aprendidas e executadas na prática, será visto na próxima competência da teoria do esporte.

#### d. Execução

A competência execução é híbrida, quando se trata de um evento festivo e competitivo como as Economíadas. Ela acontece não somente na participação das competições, como também durante as festas que aconteceram após. Era evidente que todos os participantes da AAAGV desejavam não apenas celebrar ao máximo, aproveitando os eventos que aconteciam na tenda da Atlética e as festas noturnas, como também vencer os jogos. Como disse um atleta que participou das Economíadas em 2017:

*Foi uma loucura essa Economíadas. Eu estudei e estagiei o ano todo, mas o maior e melhor evento de 2017 foi, sem dúvida, as Economíadas. Fui em todas as festas e acabei emendando a festa com a competição, pois nosso objetivo não era só vencer, mas viver intensamente e aproveitar as atividades que a Atlética organizou. E não fui só eu, acredito que todos os atletas, não só os torcedores, tivemos a maior experiência de nossas vidas nesse ano.*

Para a execução de um evento com esta complexidade, os organizadores, dirigentes da AAAGV, contrataram empresas e equipes terceirizadas para treinar suas equipes e para organizar cada uma das festas. Para todos os entrevistados, o evento não apenas era algo especial em suas vidas, como também algo que eles nunca haviam participado antes. O que se

observou, assim como em outras competências, que a contratação, a preparação e a participação nas festas, assim como nas competições (seja pelos atletas, pelos integrantes da bateria ou mesmo pelos torcedores) era algo muito desafiador. Os alunos conversaram muito com colegas mais experientes, dirigentes que passaram pela atlética e mesmo com integrantes de outras faculdades e da liga. Esse apoio foi muito útil, mas ainda assim, houve a necessidade de improvisar, como quando acabou a luz em uma das partidas da competição. Manter os torcedores e atletas unidos e no local, além de consertar o problema, foi uma atividade de execução que foi resolvida no momento, com foco e improvisado.

Ainda que o componente festivo esteja presente no depoimento destacado anteriormente e em outros obtidos, o grande objetivo da AAAGV e de seus dirigentes era vencer os jogos. Então, o esforço para se superar e atingir o melhor resultado esportivo possível estava presente em todos os momentos, sem que os estudantes não deixassem de buscar também organizar e participar de festas inesquecíveis.

A execução, assim como a competência da atitude, é algo que a literatura e o estudo têm menor contribuição efetiva, tendo muita relevância a aprendizagem baseada na prática desta competência. Os desafios antes, durante e após o evento que os alunos enfrentaram ofereceu uma oportunidade única para que houvesse um aprendizado prático da execução correta das atividades. Por ser uma aprendizagem prática obtida com a vivência das Economíadas, sem nenhuma regra ou parâmetro mais formal que pudesse servir de referência, a aprendizagem prática da execução que as Economíadas pode oferecer se caracterizou também como sendo uma de circuito duplo. Como o trabalho em equipe, a quinta competência da teoria do esportismo contribuiu para a participação da AAAGV no evento e como o mesmo foi aprendido na prática pelos alunos é analisado a seguir.

#### e. Trabalho em equipe

O trabalho em equipe é uma competência pertencente a teoria do esportismo que também está presente em muitas disciplinas estudadas pelos alunos. Foi amplamente registrada ao longo do evento, visto que a organização de diversas atividades de caráter festivo e competitivo envolveu centenas de alunos da EAESP-FGV, assim como também um amplo contingente de empresas contratadas para dar o suporte adequado nos dias do evento.

O esforço realizado pela AAAGV, seus integrantes e as empresas parceiras veio atender as necessidades competitivas e também festivas, o que pode ser observado na produção das festas, que são consideradas desde longa data pelos alunos da EAESP-FGV como sendo as melhores das Economíadas e que teve a mesma autoavaliação em 2017 por parte dos participantes. Além disso, os alunos que passavam os dias competindo ou incentivando os atletas demonstraram, através de sua torcida, o mesmo nível de empolgação e organização apresentado durante as festas universitárias.

Segundo um dos entrevistados, que participou e contribuiu como dirigente da AAAGV, e ele mesmo tendo vasta experiência na condução das Economíadas e eventos similares promovidos pela faculdade, 2017 realmente superou todas as expectativas.

*As Economíadas para a gestão de uma associação atlética é “O” evento do ano, sem dúvida a mais importante atividade do calendário. O evento tem essa importância por se tratar da maior competição esportiva da qual a entidade participa, junto com o maior evento social organizado pela Atlética. São diversas modalidades esportivas que*

*demandam total atenção ao mesmo tempo, quatro dias e noites de atividades sociais (festas, shows, cervejadas etc.). Em minha opinião, o trabalho em equipe é, sem dúvida, a competência mais importante para o sucesso em um evento dessa magnitude.*

O trabalho em equipe é uma competência que pode ser ministrada em disciplinas de recursos humanos para os estudantes de administração, economia e contábeis, o que lhes permite ter entendimento teórico. Todavia, durante as Economíadas, os estudantes que dela fazem parte têm a oportunidade de ter uma aprendizagem prática de ciclo duplo, buscando as melhores maneiras de coordenar os esforços de todos para que as festas e as competições universitárias sejam inesquecíveis.

Algo observado que reafirma essa conclusão foi que, nas provas, algumas alunas da GV não apenas participavam das festas e das competições, como também vestiam uma camiseta específica convidando outras alunas que se sentissem molestadas a falarem com elas para obter orientação e apoio se necessário.

Finalmente, a utilização intuitiva das competências da teoria do esporte (atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe), combinadas com a intensa celebração nas Economíadas, na visão dos entrevistados neste estudo qualitativo, contribuiu para que a AAAGV não somente conquistasse o autoproclamado posto de detentora das melhores festas do evento, como obtivesse, pela primeira vez em sua história, o título de campeã geral das Economíadas (Figura 2).

Figura 2 – Atletas e dirigentes da AAAGV erguem a taça de 2017



Fonte: Arquivo pessoal dos autores do artigo.

Desta forma, como é resumido no quadro 2, a pesquisa demonstrou que a participação nas Economíadas pelos estudantes da GV permite que ocorra um aprendizado na prática de determinadas competências necessárias para o desenvolvimento e amadurecimento de cada um, que ocorre de forma algumas vezes complementar, outras de forma única aos conteúdos ministrados em cada uma das disciplinas ministradas em sala de aula. Estas são as competências que compõe a teoria do esporte. Ainda que a liga e as atléticas que participam do evento

possuam documentos formais, como estatutos, este é um evento organizado por estudantes para estudantes. Sua pouca experiência profissional combinada com a vontade de realizar um evento de qualidade, faz com que a aprendizagem prática da teoria do esporte aconteça principalmente através do ciclo duplo, no qual, ainda que a experiência dos alunos mais velhos seja constantemente acessada, os participantes tem oportunidade de realizar cada festa e cada competição com os métodos e processos que julguem ser os mais adequados.

Quadro 2: Competências da teoria do esporte e ciclo de aprendizagem baseada na prática

Competências do esporte	Aprendizagem prática (S/N)	Ciclo: simples ou duplo
Atitude	S	Duplo
Visão	S	Duplo
Estratégia	S	Duplo
Execução	S	Duplo
Trabalho em equipe	S	Duplo

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao fazer um balanço de toda a história vivida ao longo desses anos, o fundador da AAAGV e até hoje um dos principais apoiadores do evento, Eduardo Quilici relatou:

*Hoje, a AAAGV tem um título de campeã geral da Economíadas e isso foi a maior conquista que já tivemos. Nossa Atlética era no início desorganizada e sem um foco esportivo. A experiência foi sendo vivida com muito entretenimento, mas ainda sem as equipes niveladas por cima. A GV foi pioneira na tenda, na cervejada, na festa Giabólica. Com o tempo, a Bateria Tatu-Bola foi se organizando, crescendo e a torcida exercendo um protagonismo que chamava a atenção, gerando muita emoção para quem estava lá e sendo o “décimo segundo” jogador em campo.*

*Veio 2017 e todo esse esforço foi recompensado. Que energia incrível! Todos focados, todos por um e cada um por todos.*

## 7. CONSIDERAÇÕES

Considerando o campo dos estudos organizacionais, observa-se que há uma ausência de pesquisas que tratam a festa como locus da organização, ainda mais, no que tange pensar a festa como prática de desenvolvimento de competências. Neste sentido, este artigo contribui com o campo por construir uma análise inédita que foi trazer para reflexão a aprendizagem pela prática e o desenvolvimento de competências a partir da teoria do esporte vivenciada por estudantes em festas universitárias.

Assim, artigo apresentou como as competências do esporte são aprendidas e praticadas pelos estudantes durante as Economíadas, seja nas competições, seja na organização do evento e mesmo nas no decorrer das festas. Foi visto que o aprendizado prático acontece dentro desse contexto, sendo que as cinco competências - atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe - são adquiridas de forma intuitiva por aqueles que participam de atividades esportivas e festivas, sendo uma vivência marcante para a formação acadêmica e profissional dos estudantes.

A aprendizagem baseada na prática de cada uma das competências, tanto no que concerne aos dirigentes quanto aos participantes da AAAGV, pode ser observada através do ciclo duplo de aprendizagem prática, conforme foi apresentado nos resultados, isso porque a gestão ainda é amadora, já que os seus organizadores não são profissionais e com isso, não se encontram

formalizadas e estruturadas, permitindo improvisação, reflexão e oportunidade de inovação das atividades realizadas pelos participantes.

Desta forma, o artigo demonstra que a aprendizagem baseada na prática, se por um lado é passível de ser realizada de diferentes formas, pode também acontecer através do aprender fazendo que caracteriza aqueles que participam de esportes e ao mesmo tempo trabalham com a administração de negócios e outros empreendimentos relacionados. Segundo a teoria do esporte, essas pessoas aprendem desenvolvendo as competências mapeadas na pesquisa. O artigo desta forma articula duas abordagens e demonstra como ambas estão relacionadas: a aprendizagem baseada na prática e a teoria do esporte.

Espera-se que novos estudos ampliem o entendimento da contribuição das competências da teoria do esporte para aprendizagens baseadas na prática, visto que este olhar da contribuição da prática esportiva com suas nuances e especificidades ainda não foi pesquisado por aqueles que se dedicam ao estudo da aprendizagem mencionada. Além disso, pode ser interessante acompanhar a trajetória profissional dos estudantes que participaram das Economías para compreender os impactos das competências adquiridas na prática e comparar seu impacto nos alunos, não apenas para a realização das Economías, como também sua contribuição a médio e longo prazo em seu percurso acadêmico e profissional.

## 8. REFERÊNCIAS

- ARCANJO, N. J.; CEZARIO, C. *Levantamento sobre os valores que a prática do judô traz para a vida profissional e pessoal de atletas portadores de deficiência visual*. Guarulhos, 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Educação Física). Universidade de Guarulhos.
- BEZERRA, C. O.; DAVEL, E. P. B. Tradição e inovação na era digital: valor simbólico, cultura e marketing. *REAd*, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 288-312, dez. 2017.
- BISPO, M. D. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.
- \_\_\_\_\_. Methodological reflections on practice-based research in organization studies. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro v. 12, n. 3, p. 309-323, 2015.
- CALLIARI, M.; MOTTA, A. *Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil*. São Paulo, Évora, 2012.
- CASTROPIL, W.; MOTTA, R. G. *Esportismo. Valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*. São Paulo: Gente, 2010.
- CASTROPIL, W.; MOTTA, R. G.; SANTOS, N. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. *Sodebras*, Guaratinguetá, n. 136, p. 25-30, fev. 2017.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DURAND, T. L' alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 127, p. 84-102, jan. /fev. 2000.
- DURANTE, D. G. *et al.* Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

- GHERARDI, S. Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados na prática prometem? In: Gherardi, S., Strati, A. (org.). *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- GODOI, A.; LAS CASAS, A.; MOTTA, A. A utilização do facebook como ferramenta de marketing para construir relacionamento com o consumidor – um estudo de fan pages no Brasil. *Business and Management Review*, Londres, v. 5, n. 1, 9, p. 97-112, jun. 2015.
- GOMÉZ, J. P. & PAMPOLS, C. F. Espacios e itinerarios para el ocio juvenil nocturno. *Revista de Estudios de Juventud*, v. 50, 23-41, 2000. Disponível em: <http://www.injuve.es/observatorio/ocio-y-tiempo-libre/no-50-ocio-y-tiempo-libre>.
- MOTTA, R. G.; CEZÁRIO, C.; CASTROPIL, W. Esportismo – uma análise com judocas paralímpicos das competências que auxiliam o atingimento de desempenho esportivo superior. *Sodebras*, Guaratinguetá, n. 134, p. 33 - 37, abr. 2017.
- MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. D.; CASTROPIL, W. Chiaki Ishii: Uma Pesquisa Narrativa sobre o atleta que alavancou o judô no Brasil a partir das competências do esportismo. *Pensamento & Realidade*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 123-140, 2017.
- MUSSE, A. B. Apologia ao uso e abuso de álcool entre universitários: uma análise de cartazes de propaganda de festas universitárias. *Revista eletrônica de Saúde Mental, Álcool e Droga*, v. 4 n.1, 2007. Disponível em: <http://www2.eerp.usp.br/resmad/artigos.asp>.
- NICOLINI, D., GHERARDI, S., YANOW, D. Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (Eds.), *Knowing in Organisations: A Practice-Based Approach*. Londres: Sharpe, 2003.
- PAIVA, K.C.M.; MELO, M.C.O.L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *RAC*, Curitiba, v. 12, n.2, p. 339-368, 2008.
- RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. *Academy of management learning & education*, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.
- SANTOS, A. L. (2015). Amor Preto e Amarelo. *GVExecutivo*. Memória, v. 4, n. 1, jan./jun. 2015.
- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.
- SOUZA-SILVA, J.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 53-65, 2007.