

GESTÃO DE PESSOAS

**A CONTRIBUIÇÃO DA PRÁTICA DESPORTIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.**

Resumo: Os estudos sobre competências vêm se desenvolvendo nas últimas décadas. Em que pesem as diferentes abordagens teóricas, um campo pouco investigado é o desenvolvimento de competências em outras esferas de vida que são levadas para as experiências organizacionais. Este estudo explora como o contexto esportivo promove o desenvolvimento de competências, na percepção do indivíduo, (*life skills* ou habilidades de vida), quais são elas, e busca investigar se os indivíduos percebem a transferência destas competências desenvolvidas nos esportes para o contexto organizacional. Os resultados apontam que sim, mas com limites. A contribuição do estudo reside no levantamento das competências similares entre a prática esportiva e a prática organizacional, e no ensaio de possíveis formas de diálogo entre estes dois universos individuais.

Palavras chave: Competências no esporte; competências organizacionais; transferência de competências; desenvolvimento individual; *life skills*

Abstract: *Studies on competences have been developing in recent decades. Despite the different theoretical approaches, a little-investigated field is the development of competences in other spheres of life that are taken into organizational experiences. This study explores how the sporting context promotes the development of competences, in the individual's perception, (life skills or life skills), what are they, and seeks to investigate whether individuals perceive the transfer of these competences developed in sports to the organizational context. The results indicate that yes, but with limits. The contribution of the study resides in the survey of similar competences between sports practice and organizational practice, and in testing possible forms of dialogue between these two individual universes.*

Keywords: *Skills in sport; organizational skills; skills transfer; individual development; life skills*

1. INTRODUÇÃO

A esfera organizacional tem voltado sua atenção para o desenvolvimento de habilidades e competências que não são exclusivamente o conhecimento técnico ou intelectual para exercer uma função, mas sim competências que tornam as pessoas aptas a lidarem com os mais diversos aspectos da vida e serem capazes de se adaptar às diferentes situações, aprenderem novos conhecimentos, conduzirem momentos diversos e atravessar fases tortuosas. Estas foram denominadas como *soft skills* ou *life skills*. Tais habilidades têm sido requisitadas, seja pelo perfil das empresas contratantes, a exigência do mercado, a frequente discussão sobre inovação e cultura organizacional, como grandes diferenciais empresariais, os quais já estão se tornando fatores essenciais e necessários para que a organização prospere.

Estas competências permitem ao indivíduo alcançar excelência em seu trabalho e conseqüente evolução do ambiente no qual está inserido, além de fazê-lo ter uma vida mais satisfatória e equilibrada. Nesse contexto amplo, são várias as formas de serem treinadas e adquiridas tais competências, sendo uma destas, o esporte. Portanto, visando combinar o potencial que o esporte tem para desenvolver tais competências e fomentar o desenvolvimento e a evolução de uma cultura esportiva solidificada, busca-se explorar, na visão qualitativa do indivíduo, o desenvolvimento de competências através da prática esportiva, fora do seu ambiente de trabalho.

O objetivo geral deste estudo é de explorar a contribuição da prática desportiva, na percepção do indivíduo, para o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao universo organizacional, as quais o indivíduo acredite ou perceba transferir para este universo, tanto em relação ao praticante se tornar ou não profissional, quanto à factual transferência destas competências para outros âmbitos não esportivos.

Diversos países têm o esporte como um aliado para seu desenvolvimento, na fundação da construção de sua sociedade e, não somente isso, mas também como um gerador de receita e de dinâmicas econômicas. Desta forma fomentam o esporte ainda na fase estudantil como maneira de desenvolver competências. Autores avançaram nas investigações sobre as competências específicas a partir das experiências dos atletas nas diferentes modalidades esportivas e contextos, o que vem formando uma das vertentes da psicologia do esporte e da pedagogia do esporte. É o caso de Daniel Gould & Sarah Carson (2008); Martin I. Jones & David Lavalley (2009); Henriksen, Stambulova, & Roessler (2010); Henriksen (2015); Pink, Saunders, & Stynes (2015); Scott Pierce, Daniel Gould & Martin Camiré (2017); Kelsey Kendellen & Martin Camiré (2017); Lorcan Donal Cronin, Justine Allen (2017); Henriksen et al. (2020); Lafuente, Zubiaur & Gutiérrez-García (2021); Gareth J. Mossman, Colin Robertson, Brian Williamson, Lorcan Cronin (2021)

No Brasil, estes entendimentos ainda estão defasados. Por isso, demonstrar o potencial que o esporte tem de mudar a perspectiva e a construção social de um indivíduo, e evidenciar que isso reverbera no âmbito social/do trabalho, e pode levar a mudança na forma como se percebe e vive, tanto o esporte como a vida estudantil e profissional. Ao pensar desta maneira, o objeto de estudo escolhido foi a capacidade do esporte em desenvolver competências que tem sua valia para as organizações, e são relevantes no contexto do mercado de trabalho. Além disso, pretendeu explorar o quanto estas competências são transferidas das diferentes áreas do esporte para as organizações. Estar inserido em um contexto esportivo, ainda mais quando a

realidade competitiva é mobilizada, ensina muitas coisas a um indivíduo. Independente do esporte, saber lidar com fracassos, frustrações e derrotas é um aspecto importantíssimo que todo atleta tem que desenvolver pois, inevitavelmente, perder, em algum momento, é um fato, é natural do esporte, assim como no trabalho e na vida. Porém, no esporte, esses momentos acontecem com mais frequência e há maior certeza, por parte do praticante, que eles virão, dessa forma, a capacidade mental de um atleta é constantemente construída para que ele supere isso e continue firme no seu propósito. No trabalho, não poderia ser o mesmo? Não seria interessante ter tal habilidade desenvolvida, quando alguém ingressasse no mercado de trabalho e fosse capaz de lidar melhor com frustrações como não conseguir um emprego, ser demitido, errar em suas tarefas e se recompor para seguir em frente?

Quando se observam os esportes coletivos, nos quais aspectos como liderança, trabalho em equipe, sinergia do time, comunicação e compromisso estão em destaque, o quão interessante seria para uma empresa, por exemplo, uma equipe comercial, contratar pessoas altamente desenvolvidas nestas competências para a equipe? O esporte tem um potencial enorme de desenvolver pessoas que, conseqüentemente, serão excelentes profissionais no futuro pois, nem todos seguirão a carreira atlética e, até mesmo aqueles que atingirem o nível de mais alta performance, aposentarão em uma idade na qual a maioria dos seus pares estabilizam suas carreiras e esses profissionais não ficam sem trabalho quando se aposentam do esporte. É possível oferecer um excelente preparo e capacitação para os indivíduos, desde a infância, e a juventude, através do esporte. E tal desenvolvimento pode não se limitar apenas a quem começou cedo a praticar algum esporte. É possível desenvolver novas habilidades e perspectivas através dos desafios esportivos diários, mesmo depois de adulto, inclusive, potencializar aquelas habilidades já possuídas. Dessa forma, documentar e validar esta hipótese é de extrema importância, para que comecemos a olhar para o esporte com mais profundidade, atenção e cuidado, pois vai muito além de competições e da representação do país mundo afora.

2. COMPETÊNCIAS

Há uma considerável trajetória na construção do conceito de competências dentro da literatura, com proximidades entre as definições e ideias e é um tema amplamente discutido, avaliando e transformado, continuamente. À medida que a humanidade evolui, a compreensão do termo "competências" acompanha este compasso. Por exemplo, no início da discussão, amplamente pautada na tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (Fleury e Fleury, 2001), basicamente com um foco em habilidades e requisitos para um determinado cargo. Atualmente, tornou-se latente a opinião que outros autores emitiam contra este pensamento, como Lawler (1994), argumentando que tal modelo engessado de competências não atende às demandas de uma organização complexa, mutável e em um mundo globalizado.

Portanto, na intenção de a priori da análise das competências desenvolvidas através do esporte, faz-se necessário compreender o que é entendido como competência para, então, definir o que o esporte tem capacidade de desenvolver e que contribuição esse desenvolvimento gera em outros âmbitos não esportivos. O debate sobre competências se inicia com McClelland, em 1973, com sua publicação intitulada *Testing for Competence rather than Intelligence*, a qual defendia que a

competência é uma característica implícita à uma pessoa, que lhe conferia um desempenho superior em determinada situação.

Na década de 80, conforme Fleury e Fleury (2001) ilustra, “Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior”. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997).

Estes primeiros estudos entendiam a competência como um conjunto de recursos, também destrinchados entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que um indivíduo possui, os quais acarretavam em alto desempenho. Porém, ainda que o foco seja no indivíduo, os autores estadunidenses traziam a importância do alinhamento entre esses recursos com as exigências de um cargo ou posição dentro da organização. Neste momento, volta-se a Lawler (1994) e o seu modelo baseado em *core competences*, em que as empresas deveriam buscar combinações complexas de competências individuais, desenvolvendo-as também, a fim de atender a tais competências centrais da organização. Entra em cena o debate europeu, principalmente francês, com Zarifian (1999) e Le Boterf (1995), buscando aprofundar e melhorar o conceito, para além da qualificação necessária a um cargo, ao relacionar competências à saberes. Conforme relata Fleury e Fleury (2001):

Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações: a) A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho; b) Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão; c) Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental. (FLEURY E FLEURY, 2001).

O entendimento em torno da competência começa a tomar uma nova forma, extremamente maleável, ao deixar de ser um modelo engessado, centrado nas tarefas associadas a cargos. Agora, compreende a complexidade e a mutabilidade da realidade profissional, na qual o imprevisto, o novo, o desafio, se tornam o cotidiano e o esperado. A competência pode ser dividida, em uma macrovisão, entre individual e organizacional. Começamos pela individual. Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Enquanto, conforme Le Boterf (1995), a competência está situada numa encruzilhada, com três eixos formados pela: 1) pessoa (sua

biografia, socialização); 2) pela sua formação educacional e; 3) pela sua experiência profissional.

A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações e é, também, um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (Le Boterf, 1995). Competência, desta forma está intimamente ligada à ação e comunicação, na aplicação do know-how, dos conhecimentos, habilidades e atitudes no dia a dia, consequentemente gerando resultados positivos e bons altos desempenhos, ao passo que agrega valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

No nível organizacional da discussão, Prahalad e Hamel (1990) versam sobre as *core competences* ou competências essenciais, que estão inseridas dentro das organizacionais. Estas seriam aquelas que diferenciam uma empresa e lhe garantem uma vantagem competitiva perante às outras e, para serem consideradas essenciais, devem obedecer a três critérios, os quais: oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difícil de imitar e; prover acesso a diferentes mercados.

Contudo, tais competências não são absolutas e imutáveis, dependendo da capacidade de aprendizagem, inovação e capacitação dos recursos humanos da organização para serem (ou se manterem), de fato, essenciais. De acordo com Fleury e Fleury (2001), a questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Zarifian (1999) distingue diversas características em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências: a) Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho; b) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; d) Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final; e) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas-na qual existem três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Conforme observado por Fleury e Fleury (2001), “todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (1999) dependem, em grande medida, da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto”.

Acompanhando este raciocínio, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica. Podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia, sendo assim, fundamental ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor. Portanto, é possível compreender que as competências organizacionais, juntamente com as essenciais, são resultado de uma combinação de várias competências individuais e outros recursos, no qual o resultado final é maior do que apenas juntar as competências individuais, pensando em um nível micro de cargos.

Com isso elucidado, busca-se aqui entender quais competências individuais o esporte tem capacidade de desenvolver e quais destas contribuem para a construção de competências organizacionais nas empresas, agregando a elas valor econômico e, durante a vida do indivíduo, valor social ao mesmo. Sendo assim, a definição de competências a serem observadas são as providas por Zarifian (1999) e LeBoterf (1995), voltadas para o individual e que, ao mesmo tempo são desejadas que os indivíduos as tenham, pelas organizações, pois essa experiência deles contribui na construção e fortalecimento das competências da organização na qual estão inseridos.

2.1 *Life Skills* ou habilidade de vida

De acordo com Cronin e Allen (2017): “Para serem bem sucedidas em um mundo competitivo e de constante mudança na economia, os jovens precisam desenvolver uma abundância de habilidades de vida (*life skills*) (Gould & Carson, 2010). Tais *life skills* são definidas como habilidades requeridas para lidar com as demandas e desafios da vida cotidiana (Hodge & Danish, 1999). Alinhado com as definições de diversos pesquisadores (e.g., Cashmore, 2008; Danish, Forneris, & Wallace, 2005), nós vemos habilidades como competências comportamentais, cognitivas, interpessoais ou intrapessoais, que podem ser aprendidas, desenvolvidas e refinadas. Exemplos destas competências incluem trabalho em equipe, definição de metas, comunicação interpessoal e liderança. Estas habilidades de vida podem ser aplicadas em vários aspectos da vida de uma pessoa (e.g., trabalho escolar, trabalho de meio período, amizades, esporte). Adicionalmente, a Organização Mundial da Saúde (1999) sugeriu que tais habilidades de vida são importantes para preparar adolescentes para o futuro e garantir um desenvolvimento saudável dos mesmos. Mas onde os jovens desenvolvem suas habilidades? Estudos sugerem que jovens desenvolvem suas habilidades de vida através de atividades extracurriculares como música, teatro e esporte (Larson, 2000). De acordo com Marsh (1992), esporte tem o maior número de efeitos positivos do que todas as atividades extracurriculares. Particularmente, foi proposto que aspectos interativos, emocionais e sociais do esporte façam dele um contexto promissor para o desenvolvimento dos jovens (Danish, Forneris, Hodge, & Heke, 2004; Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005; Hellison, Martinek, & Walsh, 2008).” (Cronin, Allen, 2017).

Cronin e Allen ainda afirmam (2017): “Como a atividade de lazer mais popular entre os jovens (Hansen & Larson, 2007), o esporte foi proposto como o contexto ideal para o desenvolvimento de habilidades de vida. Estudos sugerem que através do esporte, jovens desenvolvem: trabalho em equipe (Holt, 2007), definição de metas (Holt, Tink, Mandigo, & Fox, 2008), gestão de tempo (Fraser-Thomas & Côté, 2009), habilidades emocionais (Brunelle, Danish, & Forneris, 2007), comunicação (Gould, Collins, Lauer, & Chung, 2007), habilidades sociais (Gould, Flett, & Lauer, 2012), liderança (Camiré, Trudel, & Forneris, 2009) e solução de problemas e tomada de decisão (Strachan, Côté, & Deakin, 2011). A maioria destes estudos se apoiou em métodos de pesquisa qualitativos (e.g., entrevistas) para investigar o desenvolvimento de habilidades de vida pelo esporte nos participantes.” (Cronin e Allen, 2017). O trabalho de Cronin e Allen, chamado Desenvolvimento e validação inicial da Escala Habilidade de Vida para o Esporte (Life Skills Scale for Sport - LSSS) buscou desenvolver uma medida para avaliar o desenvolvimento de habilidades de vida pelo esporte.

Com tudo isso, observando o entendimento de competências, transcorrido por diversos autores, na seção inicial deste capítulo, de que a competência é: 1. uma característica implícita à uma pessoa, que lhe conferia um desempenho superior em determinada situação, 2. um conjunto de recursos, também destrinchados entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que um indivíduo possui, os quais acarretavam em alto desempenho, 3. a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações, 4. está situada numa encruzilhada, com três eixos formados pela: 1) pessoa (sua biografia, socialização); 2) pela sua formação educacional e; 3) pela sua experiência profissional, competência, desta forma está intimamente ligada à ação e comunicação, na aplicação do know-how, dos conhecimentos, habilidades e atitudes no dia a dia, conseqüentemente gerando resultados positivos e bons altos desempenhos, ao passo que agrega valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Assim, as *life skills* ou habilidades de vida podem ser entendidas como competências individuais que uma pessoa carrega consigo, desenvolve e refina durante a vida e tem a possibilidade de usar em diversas situações de sua vida e, concomitante a isso, tem-se o objetivo do trabalho em observar tais competências valorizadas na esfera organizacional, as quais podem ser desenvolvidas, potencializadas e transferidas para o universo organizacional, na percepção dos entrevistados.

2.2 Transferência de competências do esporte para outros âmbitos

Dentro da literatura especializada, há autores que estudaram a relação do fim da carreira esportiva com o início de uma carreira no mercado de trabalho usual, com o qual a maioria dos indivíduos estão familiarizados, sendo estes postos de trabalho em escritórios, no serviço público, profissões advindas da universidade, trabalhadores autônomos, entre outros.

Kerbi McKnight (2007) investigou essa relação, com atletas de Hockey feminino, em diferentes níveis de atuação, desde a escola até o nível profissional, para entender como estas atletas enxergavam a dupla carreira de estudante-atleta, como visualizavam as habilidades desenvolvidas em seus anos esportivos e se tinham noção das mesmas, como elas entendiam que poderiam usar esse desenvolvimento para trabalhar em uma área totalmente diferente e serem bem sucedidas e se houve a devida preparação destas garotas para o momento de transição e a conseqüente, contudo, não necessariamente ciente da ocorrência, transferência de competências. McKnight (2007) elucida a diferença entre a aposentadoria esportiva e a aposentadoria ocupacional que, conforme Baillie (1993) e Blinde & Greendorfer, (1985), atletas iniciam e terminam suas carreiras em idades relativamente novas. Os anos de alto rendimento duram pouco quando comparados a uma carreira comum e isso ainda varia de modalidade para modalidade, por exemplo, ginastas femininas costumam encerrar suas carreiras entre 15 e 19 anos (Kerr & Dacyshyn, 2000). Conforme apontam Petitpas, Danish, McKelvain, & Murphy (1992 em McKnight, 2007):

Os atletas muitas vezes não dão valor às lições e habilidades adquiridas ao longo de sua carreira esportiva. Isso pode resultar de uma visão afunilada e uma identidade limitada, nas quais os atletas são incapazes de ver como as mesmas habilidades que

os tornaram bem-sucedidos no esporte os tornará bem-sucedidos em outra carreira” (Petitpas, Danish, McKelvain, & Murphy, 1992 em McKnight, 2005).

O trabalho de McKnight (2007) utilizou dois modelos de transição (da carreira esportiva para a carreira comum) existentes - Schlossberg's (1981) e Danish, Petitpas, e Hale's (1993) para explorar a percepção de jogadoras de hóquei femininas ativas (nível escolar, nível universitário e nível profissional/elite,) de transferências de habilidades/competências (McKnight,2007). É necessária uma breve explicação dos modelos para entender os resultados de McKnight e como os mesmos influenciam neste trabalho.

O modelo de transição de Schlossberg (1981) sugere que a adaptação positiva à transição é afetada por três fatores: as características do indivíduo, percepções da transição e as características dos ambientes pré-transição e pós-transição. Considerando as transições dentro do domínio do esporte, o “*life development interventions*” (LDI), ou, “*o modelo de intervenções de desenvolvimento de vida*” de Danish, Petitpas, and Hale's (1993), também vê-se a adaptação à transição como um processo e implica que tipos específicos de transições atléticas possuem características próprias. Ambos os modelos reconhecem que a reação de um indivíduo à transição variará dependendo do contexto e sua experiência passada. (McKnight ,2007). Com isso, McKnight reforça seus objetivos e a importância de transferência de habilidades, as quais ocorrem porque, sendo a aposentadoria atlética uma transição, compreender a transferência de habilidades é importante. Habilidades transferíveis são a capacidade de um atleta de aplicar habilidades abstratas aprendidas no meio esportivo para outra faceta da vida ou outra carreira (Mayocchi& Hanrahan, 2000). Com base no trabalho de Schlossberg (1981) e Danish et al. (1993), esta tese propõe um modelo que enxerga as competências transferíveis como mediadoras entre as características importantes dos indivíduos com o ambiente que contribua para o sucesso na adaptação da transição esportiva. (McKnight, 2007).

Diante o exposto, McKnight (2007) traz à tona da discussão a percepção de que existe a transferência de habilidades de atletas para outros âmbitos da vida, contudo, foca especificamente em um esporte, um gênero, numa relação de características limitada e na percepção das entrevistadas sobre o assunto, entrevistadas estas que são atletas, portanto, possuem uma realidade única e exclusiva.

Coffee e Lavallee (2014) realizaram um estudo sobre o programa de bolsas escocês Winning Students, que fornece bolsas de estudo em universidades para estudantes atletas, financiado seus estudos e seus treinamentos e competições. O objetivo era avaliar o impacto do programa em desenvolver competências transferíveis nos estudantes atletas e averiguar o grau de empregabilidade destes estudantes. Conforme os autores:

Uma economia próspera depende do desenvolvimento e adoção de novas habilidades. As competências e a empregabilidade também têm um impacto direto nas oportunidades de vida. Compreender como as habilidades são aprendidas, desenvolvidas, aplicadas, mantidas e adaptadas pode facilitar a melhoria da empregabilidade dos

indivíduos, relevante para as necessidades dos estudantes, mas também a up-skilling (melhoria das habilidades de sua área) e re-skilling (desenvolvimento de novas habilidades) da força de trabalho existente. Indivíduos precisam aprender e reter uma ampla gama de diversas habilidades, e também adquirir novas habilidades ao longo de sua vida, a fim de funcionar com sucesso em uma sociedade em mudança, ou caso contrário, a inovação e as novas tecnologias estão ameaçadas e não serão realizadas. (Ross, 2010 in Coffee e Lavalley, 2014).

Coffee e Lavalley (2014) listaram algumas competências, as quais são objetos de estudo deste trabalho, embora não tenham focado em uma análise quantitativa e sim qualitativa, mas ainda assim, demonstrando alinhamento com o estudo. Competências como trabalho em equipe, comunicação, solução de problemas, gestão própria, confiança, planejamento e organização, tomada de decisão, entre outras, mostrando sua correlação com este trabalho. Portanto, para olhar com mais profundidade este contexto, foi escolhido o modelo de competências elaborado por Rezende, Blackwell, Denicol e Guillaumon, (2021), o qual listou 83 competências, a partir de uma extensa revisão da literatura sobre competências, com o objetivo de analisá-las no contexto de projetos complexos de defesa do exército. O modelo foi adaptado para a realidade desta pesquisa, excluindo as competências essencialmente de natureza de gestão de projetos complexos, restando 54 competências, as quais não são de natureza exclusiva do exército, das forças armadas ou da realidade de projetos complexos, para serem observadas, sendo estas discriminadas na apresentação de resultados.

3. Metodologia

De acordo com Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e, conseqüentemente, uma pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Desta forma, entende-se que o resultado desta pesquisa busca um novo conhecimento em uma realidade social. Neste caso, esta pesquisa se enquadra como qualitativa exploratória, cuja finalidade é desenvolver conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral aproximativa em relação a um objeto ou fato.

Dado o cenário e os objetivos, trazer uma visão geral acerca de um fato ainda não muito debatido e explorado, justifica seu caráter exploratório. Quanto à característica qualitativa, Gil (2008) afirma que a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. Portanto, este trabalho investigou percepções e opiniões subjetivas e não necessariamente fatos, que possuem caráter objetivo.

De acordo com os postulados de Vergara (1998), dentro do universo (população) do objeto de estudo está a população amostral, a amostra deste estudo

é do tipo não probabilística, utilizando-se da estatística descritiva com respondentes selecionadas por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 1998). O critério de seleção dos participantes foi definido para absorver o maior número de respostas possíveis e que abrangessem todos os níveis praticados no esporte, desde o recreativo até o profissional.

O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário, definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2008). Este questionário foi desenvolvido pelo autor deste trabalho, baseado e adaptado no mesmo usado por McKnight (2005), quando entrevistou jogadoras de hóquei feminino canadenses, adaptando-se as perguntas para a realidade deste trabalho, com o foco voltado para as competências descritas por Rezende et al. (2021), as quais também foram adaptadas para a presente realidade. O questionário não foi validado estatisticamente nem semanticamente, sendo procedimento para futuras pesquisas. A coleta de dados iniciou-se na delimitação do problema a ser investigado, a partir da análise das possibilidades existentes e suas capacidades de serem respondidas com as informações e estudos realizados até o momento.

Para contribuir nesta escolha, uma revisão bibliográfica foi realizada, a fim de se compreender o cenário atual dentro do tema de competências e esporte, encontrando-se o que seria interessante investigar e corroborar. Por fim, foi realizada a distribuição e propagação do questionário pela internet, redes sociais, divulgação entre os stakeholders do meio esportivo, com o objetivo de coletar respostas sobre a experiência dos praticantes e averiguar se tal transferência realmente ocorria.

Para a análise de dados, utilizou-se de recursos da estatística descritiva proporcionaram uma análise univariada. Estes procedimentos possibilitam: (a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis. (GIL, 2008). Os dados foram apresentados em termos de proporções, pois são dados descritivos, visando incitar novas reflexões a respeito das competências desenvolvidas no esporte.

4. Resultados

Este estudo, de caráter exploratório, foi guiado pelo interesse de se investigar a relação do esporte com o desenvolvimento de competências organizacionais, partindo da opinião, justamente, de quem pratica algum esporte. Os dados serão analisados caracterizando o grupo de interesse pesquisado, observando suas idades, esportes praticados, suas relações com seus respectivos esportes, suas realidades de vida e, principalmente, as competências que mais foram declaradas, em cada classe de competência e em cada categoria de influência, além de, possivelmente, especular relações entre determinadas competências e esportes. O questionário obteve 142 respostas, das quais 138 são válidas, ou seja, foram respostas de pessoas que praticam ou já praticaram algum esporte. Destas 138 pessoas, 79 (57%) eram do sexo masculino e 59 (43%) do sexo feminino. As idades dos respondentes foram extremamente variadas, com indivíduos em todas as faixas etárias, exceto pela primeira, de 12 a 14 anos, porém com respondentes entre 15 a mais de 70 anos.

Em relação aos esportes praticados, a relação mostra a quantidade de respostas para cada esporte. Importante informar que esta pergunta era aberta no

questionário, portanto, muitos indivíduos apontaram mais de um esporte praticado: 38 praticantes de judô; 26 praticantes de futebol; 16 praticantes de basquete; 13 praticantes de vôlei; 13 praticantes de natação; 13 praticantes de corrida; 8 praticantes de jiu-jitsu; 7 praticantes de tênis; 4 praticantes de caiaque/remo; 4 praticantes de crossfit; e o restante distribuído entre boxe; handebol; ciclismo, sendo 1 paraciclista; patinação; futevôlei; academia; muay thai; skate; caminhada; kickboxing; airsoft; yoga; calistenia; atletismo; ballet; funcional; krav maga; escalada; tiro esportivo. O questionário contou com a resposta de 3 PcD's, sendo suas deficiências informadas: Monocular; Paraplegia e Auditiva.

As competências analisadas foram distribuídas em 9 classes, com adaptações, de acordo com o trabalho de Rezende et al (2021), o qual estudou um rol de competências organizacionais, com foco em projetos complexos militares, descritas a partir da revisão da literatura sobre competências. São elas: 1. Competências e atributos pessoais; 2. Competências de influência; 3. Competências de comunicação; 4. Competências de trabalho em equipe; 5. Competências emocionais; 6. Competências contextuais; 7. Competências de gestão; 8. Competências cognitivas; 9. Competências profissionais. Foram selecionadas as competências de Orientação para resultado (Atributos pessoais), Liderança (Influência), Comunicação Verbal (Comunicação), Solução de Problemas e Tomada de Decisão (Cognitivas) para exposição dos resultados.

4.1 Competências e atributos pessoais

O gráfico 1 mostra os resultados para “Orientação para resultado”. “Potencializou” foi o maior atributo selecionado. Ressalva para “adquiriu”, que cresceu enquanto “possuía” diminuiu, indicando a capacidade do esporte de gerar e potencializar esta competência no indivíduo.

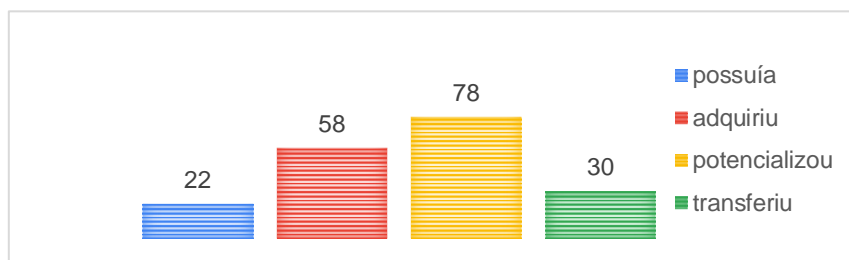


Gráfico 1: Orientação para resultado.

Fonte: pesquisa de campo (2022).

4.2 Competências de influência

O gráfico 2 mostra os resultados para “Liderança”. Nota-se similaridade entre os respondentes que possuíam, os que adquiriram e os que transferiram, visto que esta é uma das competências mais aparentes em alguém que a possua, sendo facilmente identificada. A potencialização da “Liderança” continua a ser um indicativo de sucesso pelo esporte.

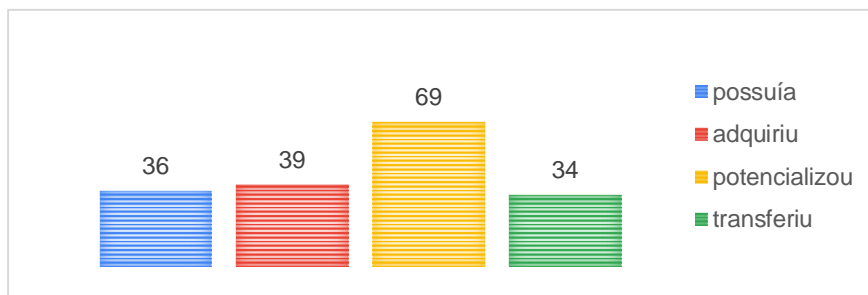


Gráfico 2: Liderança.

Fonte: pesquisa de campo (2022).

4.3 Competências de comunicação

O gráfico 3 mostra os resultados para a Comunicação Verbal. Neste caso, o impacto do esporte foi menor no atributo “adquiriu”, visto que muitas pessoas afirmaram já possuir a competência, contudo, a potencialização continua enfática.

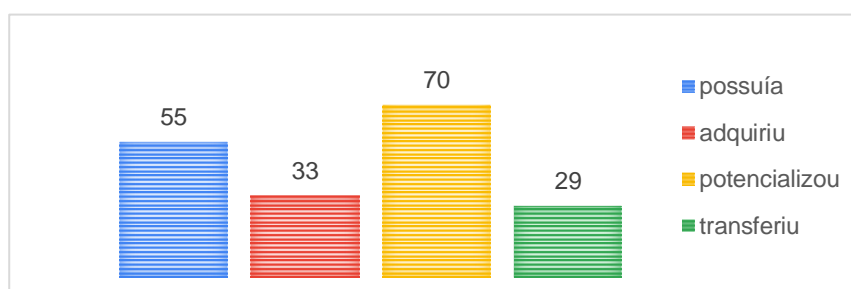


Gráfico 3: Comunicação Verbal.

Fonte: pesquisa de campo (2022).

4.8 Competências cognitivas

O gráfico 4 mostra os resultados para “Solução de problemas”. Aqui, a potencialização é intensamente percebida, assim como a percepção de transferência chega a um número um pouco mais alto que as demais competências. Contrariando isso, estão as respostas para os parâmetros “possuía” e “adquiriu”, os quais deveriam ser mais altos, um ou outro. Conquanto, como mencionado no início deste capítulo, para que a potencialização ocorra, é intrínseco que a competência já exista, portanto, é possível afirmar que os respondentes a possuíam de alguma forma e, conforme eles, o esporte os ajudou a desenvolvê-la.

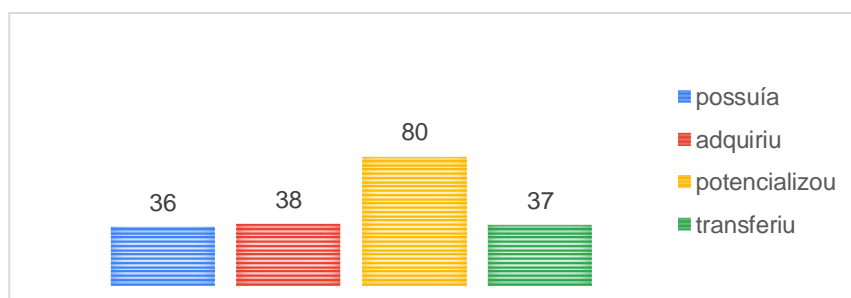


Gráfico 4: Solução de Problemas.

Fonte: pesquisa de campo (2022)

O gráfico 5 mostra os resultados para “Tomada de decisão”. Com os parâmetros “potencializou”, “transferiu” e “adquiriu” levemente maiores do que “habilidade de aprendizagem”, esta competência aparenta ter bastante influência no esporte.

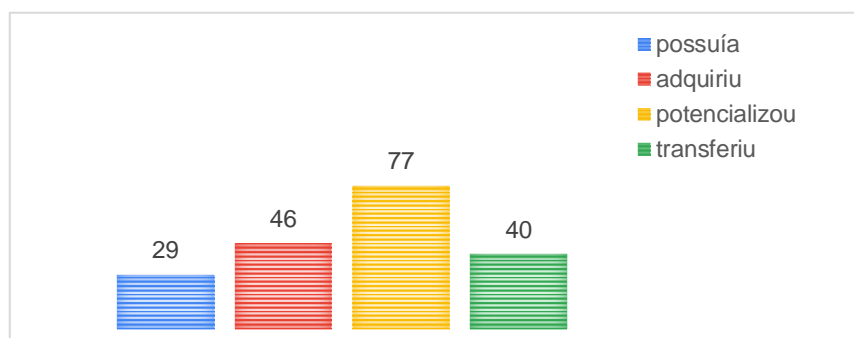


Gráfico 5: Tomada de Decisão.

Fonte: pesquisa de campo (2022)

6. DISCUSSÃO

Diante o exposto, fica claro o impacto da vivência esportiva na vida dos respondentes, ao passo em que eles trabalharam diversas competências, valiosas no contexto organizacional e corporativo, durante suas respectivas práticas. A seguir, discorre-se sobre a importância destas para o mundo organizacional.

1 - Orientação para o Resultado: Característico do esporte, que independentemente do nível, sempre está voltado para a melhora, performance e evolução, o resultado que todo praticante de esporte busca e um dos fundamentos do porquê ele o pratica, é uma característica preciosa nas empresas, ainda mais no mundo atual, de extrema exigência e padrões elevados.

2 - Liderança: A liderança aparece nas personalidades que conduzem, elevam e servem de exemplo para o time dentro e fora da prática. Mais visíveis em esportes coletivos, nos individuais seu destaque é um pouco mais sutil, porém ainda pode ser vista na pessoa na qual os outros ao redor confiam e buscam ajuda. Tema de debate frequente e qualidade básica para posições de gerência e liderança nas empresas, não poderia estar mais próxima a realidade organizacional.

3 - Comunicação verbal: Esta competência se distingue ao ensinar e passar conhecimentos aos pares. Mais presente no professor, não impede que todos a desenvolvam, pois cada um têm algo a ensinar e, por vezes, o praticante se encontrará em uma situação na qual outra pessoa lhe perguntará algo, por ser iniciante e se sentir mais à vontade em perguntar a ele ou pelo praticante executar algum movimento de forma exemplar e quem pergunta desejar aprendê-lo, é necessário saber se comunicar para instruir adequadamente, base para a sinergia e confiança em qualquer relacionamento, desde o interno da empresa ao externo com seus clientes e stakeholders.

4 - Solução de problemas: A solução de problemas está ligada à criatividade, análise crítica, às competências de gestão, de influência, de trabalho em equipe, de comunicação, contextuais e emocionais, pois todas elas são usadas para se pensarem e resolverem problemas. No esporte, ela aparece em situações de superação e evolução, quando o esportista se depara com empecilhos ou novos desafios, incessantes no esporte. Talvez uma das mais desejadas de se aprender e

das mais cobiçadas de se contratar, uma organização a valoriza, pois, o problema, a dificuldade, o obstáculo, é uma realidade intrínseca à própria organização, à própria vida.

8 - Tomada de decisão: A tomada de decisão aparece, principalmente, em momentos competitivos ou de disputa, quando o praticante precisa escolher por um caminho para alcançar o resultado e, geralmente, precisa fazê-lo rápido e, obviamente, ser preciso e assertivo, necessariamente avaliando as variáveis que influenciam sua escolha e as possibilidades que incidem sobre o seu resultado. Caminha lado a lado com “solução de problemas” ao passo que rege a caminhada da organização e boas decisões evitam intempéries e trazem lucro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar a relação entre o esporte e as competências organizacionais, e investigar o seu desenvolvimento nos indivíduos. Cada esporte, a sua maneira, evidenciou ser capaz de desenvolver todas as 54 competências avaliadas no estudo, de acordo com os participantes, porém, ainda não se pode afirmar o quanto o esporte foi capaz de desenvolver cada competência nos indivíduos e nem determinar qual esporte consegue desenvolver mais qual competência, visto a característica qualitativa exploratória deste estudo. No entanto, o questionário desenvolvido pode ser validado e adaptado para estudar mais a fundo estas questões e determinar caminhos e formas de trabalhar competências específicas através de esportes específicos, de acordo com objetivos pré-determinados. Por exemplo, usar o esporte para potencializar determinadas competências de uma equipe de trabalho ou individualmente, para que a pessoa, através do esporte, desenvolva competências específicas, as quais almeja. Ou então, servir como critério de contratações, relacionando as competências necessárias para um cargo com a experiência esportiva que desenvolveram no candidato.

Os atletas muitas vezes não dão valor às lições e habilidades adquiridas ao longo de sua carreira esportiva. Isso pode resultar de uma visão afunilada e uma identidade limitada, nas quais os atletas são incapazes de ver como as mesmas habilidades que os tornaram bem-sucedidos no esporte os tornará bem-sucedidos em outra carreira (Petitpas, Danish, McKelvain, & Murphy, 1992). Isso serve também para os não-atletas, porém praticantes, que desenvolvem tais competências e podem levá-las a outras áreas de suas vidas, principalmente a organizacional, pois habilidades transferíveis são a capacidade de um atleta de aplicar habilidades abstratas aprendidas no meio esportivo para outra faceta da vida ou outra carreira (Mayocchi & Hanrahan, 2000).

Contudo, conforme Gould e Camiré (2016), para uma habilidade esportiva ser considerada uma habilidade de vida, ela precisa ser transferida e aplicada fora do esporte com sucesso. De acordo com Kendellen e Camiré (2019), em sua teoria fundamentada sobre aplicação de habilidades de vida além do esporte, os autores afirmam “Allen et al. (2015) discutiram como a transferência de habilidades do esporte para a vida é improvável de ocorrer se poucas ou nenhuma oportunidade existirem para os indivíduos aplicarem suas habilidades em contextos além do esporte. Consistente com esse entendimento, esta teoria fundamentada explica que atletas precisam perceber oportunidades, benefícios e/ou necessidades para aplicação das habilidades de vida anteriormente à formulação de intenções de aplicar suas habilidades. Ainda, alinhado com as noções de Pierce et al. (2017), ter oportunidades para aplicar as habilidades de vida representa um fator contextual chave no processo

de habilidades de vida. Em termos concretos, líderes esportivos (e.g. técnicos, instrutores programáticos) são encorajados a conectar e trabalhar com professores e parentes em criar situações para as quais cada atleta possa aplicar em sua vida as habilidades que aprenderam no esporte (Pierce, Kendellen, Camiré, & Gould, 2018).

Este trabalho mostra a importância de tratar o esporte com maior profundidade, atenção e seriedade, pois ilustra sua faculdade e aplicabilidade em desenvolver pessoas e escalar isso, ao transportar esta capacidade para além dos atletas, entregando à sociedade e clareando a percepção e existência deste desenvolvimento, para que ele seja mais assertivo e transferível.

Portanto, foi possível destacar as competências mais desenvolvidas, percebidas pelos respondentes, através do esporte, sendo o indivíduo um atleta ou praticante regular ou ocasional, e que, de alguma maneira, o esporte tem sim esta capacidade de influência e desenvolvimento humano e precisa ser aprofundado e priorizado dentro da esfera da sociedade e em suas discussões.

Em suma, como contribuições estão o questionário sobre esporte e competências, as evidências geradas sobre as possibilidades e capacidades do esporte no desenvolvimento humano, além da saúde, voltado para a esfera organizacional e as limitações são a impossibilidade de afirmar o quanto foi desenvolvido e o quanto cada esporte influenciou, qual esporte é mais recomendado e adequado para determinadas competências e qual o impacto que a idade difere no desenvolvimento, além do “quanto” se foi capaz de transferir de cada competência e se realmente ela foi transferida.

REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- COFFEE, P. & LAVALLEE, D. (2014) *Winning students are employable students. Research Report*.
- DANIEL GOULD & SARAH CARSON (2008) Life skills development through sport: current status and future directions, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1:1, 58-78, DOI: 10.1080/17509840701834573
- DANISH, S. J., PETITPAS, A. J., & HALE, B. D. (1992). A developmental-educational intervention model of sport psychology. *The Sport Psychologist*, 6, 403-415.
- DANISH, S. J., PETITPAS, A. J., & HALE, B. D. (1993). Life development intervention for athletes: Life skills through sport. *The Counseling Psychologist*, 21, 352-385.
- GARETH J. MOSSMAN, COLIN ROBERTSON, BRIAN WILLIAMSON, LORCAN CRONIN (2021) Development and initial validation of the Life Skills Scale for Sport – Transfer Scale (LSSS-TS), *Psychology of Sport and Exercise*, Volume 54, 2021, 101906, ISSN 1469-0292,
- HENRIKSEN, K. (2015). Developing a High-Performance Culture: A Sport Psychology Intervention From an Ecological Perspective in Elite Orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*. Vol. 6, issue 3, pg. 141 – 153.
- HENRIKSEN, K.; STAMBULOVA, N.; ROESSLER, K.K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu.

- HENRIKSEN, K. (2020). A holistic ecological approach to sport and study: The case of an athlete friendly university in Denmark. *Psychology of Sport and Exercise*. Vol. 11, issue 3, pg. 212 – 222.
- KELSEY KENDELLEN & MARTIN CAMIRÉ (2017) Examining the life skill development and transfer experiences of former high school athletes, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*,
- KELSEY KENDELLEN & MARTIN CAMIRÉ (2019) Applying in life the skills learned in sport: A grounded theory, *Psychology of Sport and Exercise*, Volume 40, 2019, Pages 23-32, ISSN 1469-0292,
- MCKNIGHT, K. (2007). Athletic career transition and transferable skills (Doctoral dissertation), Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Faculty of Education, 2007).
- LAFUENTE, J.C.; ZUBIAUR, M.; GUTIÉRREZ-GARCÍA, C. (2021). Effects of martial arts and combat sports training on anger and aggression: A systematic review. *Aggression and Violent Behavior*. Vol. 58.
- LAWLER, E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15, pg. 3-15.
- LE BOTERF, G. De la compétence – Essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Editions d'organisation, 1995.
- LORCAN DONAL CRONIN, JUSTINE ALLEN (2017) Development and initial validation of the Life Skills Scale for Sport, *Psychology of Sport and Exercise*, Volume 28, 2017, Pages 105-119, ISSN 1469-0292,
- MARTIN I. JONES & DAVID LAVALLEE (2009) Exploring perceived life skills development and participation in sport, *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1:1, 36-50, DOI: 10.1080/19398440802567931
- MAYOCCHI, L., & HANRAHAN, S. J. (2000). Transferable skills for career change. In D. LaVallee & P. Wylleman (Eds.), *Career transitions in sport: International perspectives* (pp. 95-110). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.
- PEARSON, R. E., & PETITPAS, A. J. (1990). Transitions of athletes: Developmental and preventive perspectives. *Journal of Counseling And Development*, 69,7-11
- Petitpas, A., Danish, S., McKelvain, R., & Murphy, S. (1992). A career assistance program for elite athletes. *Journal of Counseling & Development*, 70, 383-386.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1991). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91.
- REZENDE, L. et al. (2021). Main Competencies to Manage Complex Defence Projects. *Project Leadership and Society*, vol. 2, p. 100014, 10.1016.
- ROSS, D. (2010). Ageing and work: An overview. *Occupational Medicine*, 60, 169-171.
- SCHLOSSBERG, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9, 2-18.
- SCOTT PIERCE, DANIEL GOULD & MARTIN CAMIRÉ (2017) Definition and model of life skills transfer, *International Review of Sport and Exercise Psychology*,
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. (1993). Competence at work models for superior performance. New York: John Willey.
- FLEURY, M.T. et al. (2004). **FÓRUM • ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS.**
- ZARIFIAN, P. (1999). **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons.