

ESPORTISMO – COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS NO ESPORTE QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DA ALTA *PERFORMANCE* PROFISSIONAL

ESPORTISMO – COMPETENCIES ACQUIRED IN SPORTS PRACTICE THAT ARE HELPFUL TO ACHIEVE HIGH PROFESSIONAL PERFORMANCE

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA¹; WAGNER CASTROPIL²; NEUSA SANTOS³
DOUTORANDO PUC-SP; DOUTOR USP; DOUTORA PUC-SP
rodrigo-motta@uol.com.br; castropil@vita.org.br; admneusa@pucsp.br

Resumo - Esse é um estudo qualitativo de teoria fundamentada, onde os autores propõem que além da formação teórica necessária para a formação de um executivo, da formação prática, que a prática esportiva pode contribuir para o sucesso do executivo no ambiente desafiador e complexo dos dias atuais. A partir de entrevistas realizadas com cento e vinte e cinco executivos em posições de liderança em suas organizações e que tinham uma experiência esportiva pregressa, os autores propõem um modelo, que os autores chamam de “Esportismo”, composto de cinco competências que podem ser apreendidas através do esporte e que são utilizáveis em sua vivência profissional de forma a que eles obtenham melhores resultados em suas atividades no trabalho. Essas seguem uma ordem lógica e são a atitude, a visão, a estratégia, a execução e o teamwork. No contexto do estudo das competências organizacionais, o artigo apresenta alternativas para as diferentes competências individuais a serem trabalhadas dentro do modelo de gestão por competências.

Palavras-chave: Competências. Esportismo. Gestão.

Abstract - This is a qualitative study of grounded theory, where the authors demonstrate that beyond the academic studies needed to prepare an executive and the years of practice, practicing sports may contribute for his success. Due to the challenges of the economy, the changing business environment, the switch of the consumer habits and the organizational changes, the objective of this papers is to propose a contribution to the development of the executives through sports practice. The authors interviewed one hundred and twenty five executives and found five key competencies acquired in sports that can be used in business by executives: Attitude, Vision, Strategy, Execution and Teamwork. The sum of this competencies was called by the authors “Esportismo”, and can be used to better prepare executives for the years ahead.

Keywords: Competencies. Esportismo. Management.

I. INTRODUÇÃO

Há diversos estudos que exploram a importância da gestão por competências para o sucesso das empresas e dos seus executivos. Livros como Carbone *et al* (2009), Dutra (2004), Fleury (2001), demonstram e ressaltam a importância da contratação de executivos que possuam as competências necessárias para sua função. Uma vez contratado, ele pode ser treinado, avaliado e reconhecido pelo desenvolvimento dessas competências, que contribuirão para o sucesso da organização.

Diversos autores, entre os quais Durand (2000), já destacaram em seus estudos que a posse de certas competências por parte dos executivos e por consequência das organizações aos quais os mesmos fazem parte, confere aos mesmos e as empresas uma *performance* superior e permite que os resultados dos negócios seja maximizado e supere àqueles dos seus concorrentes.

A linha americana que estuda as competências, composta por autores como Boyatzis (1982), enfatiza que a competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, que formam o CHA que permite ao executivo enfrentar os desafios que o trabalho apresenta e superá-los a contento das suas carreiras e da organização ao qual trabalha.

Os conhecimentos de acordo com Carbone *et al* (2009) são “informações que ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou seu comportamento. Já as habilidades, segundo os autores, estão associadas “a aplicação do conhecimento, ... a capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em ação. Por fim as atitudes segundo Durand (2000) estão relacionadas a “aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho”.

O conhecimento de quais competências fazem a diferença para a *performance* de um indivíduo em seu trabalho permite que a organização na qual estão inseridos faça uma gestão dessas competências, as levando em consideração para a contratação de talentos, para a avaliação do desempenho do profissional, para a realização de treinamentos estruturados para capacitar a equipe, servir como plataforma para programas de remuneração e reconhecimento e como subsídio para a orientação profissional.

A necessidade de formar pessoas mais competentes e a utilização da gestão por competências é uma prática cada vez mais disseminada nas empresas, dado o cenário altamente competitivo, com mudanças relevantes no perfil do consumidor e dos segmentos empresariais, que estão brevemente descritas a seguir.

Ao analisar os novos consumidores, percebe-se que os mesmos não se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos, como foi colocado por Calliari e Motta (2012). Novas ferramentas, como as mídias sociais, são mais atraentes, envolventes e podem oferecer um

resultado de maior impacto. Hoje de acordo com Godoi, Las Casas e Motta (2015), resultados melhores para construir relacionamento com o consumidor podem ser obtidos pelo facebook, por exemplo, do que com mídias convencionais, como a televisão, o rádio e a propaganda de rua. Pulizzi (2015) ainda defende que não basta identificar essas novas ferramentas, é necessário construir competências para se comunicar com os novos consumidores através dessas ferramentas, como por exemplo o *storytelling*.

O aumento da competitividade em segmentos empresariais, tema extensamente abordado por autores como Porter (1989), continua a se acirrar nas duas últimas décadas, como exemplificado por Motta, Santos e Serralvo (2008) e não demonstra que vá se reduzir nos próximos anos. Novos entrantes sejam multinacionais ou empresas locais impulsionadas por inovações de impacto aparecem em diversos segmentos. O desafio de crescer a receita e a rentabilidade nessa situação está presente no dia a dia das empresas e isso não é algo trivial.

Desta forma, cabe aos gestores conhecer quais as competências podem fazer a diferença para os executivos de suas organizações frente ao cenário altamente competitivo e em transformação que todos estão enfrentando. E a partir da experiência e das pesquisas dos autores, o esporte pode oferecer uma direção e uma sugestão de quais são essas competências.

Hoje, é possível encontrar diversos livros voltados para a formação executiva, escritos por esportistas ou por executivos com vivência no esporte. Autores desses livros podem ser treinadores de reconhecido sucesso e de diferentes modalidades, como os técnicos de vôlei Bernadinho (2006), de futebol americano Dungy (2011) e de basquete Wooden (2010). Podem também ser atletas também vitoriosos, como o lutador de MMA Vitor Belfort (2012), o lutador de boxe Foreman (2007), o jogador de basquete Michael Jordan (2001). Esses autores descrevem sua trajetória bem-sucedida no esporte e propõe como elas poderiam ser aplicadas no ambiente de negócios. Ao lado deles, executivos como Diniz (2004) apresentam a contribuição que o esporte deu a sua trajetória. Observa-se que ainda que possam ser livros interessantes e com aceitação perante o público, são relatos de experiências individuais, carentes de pesquisa acadêmica e que não possuem uma relação lógica e imediata com as competências que devem ser adquiridas pelos executivos e organizações para serem bem-sucedidas no atual cenário.

Os autores, eles próprios acadêmicos, executivos e praticantes de esportes, estudam o tema desde 2006 pelo menos. A partir desses estudos, foi detectado que competências são adquiríveis na prática esportiva (como sugere a literatura anteriormente mencionada, sem, todavia, explorar o tema com rigor acadêmico) em um processo de desenvolvimento chamado de Esportismo. Uma definição para Esportismo foi feita no livro “Esportismo – valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional”, escrito por Castropil e Motta (2010). Ao atualizar a definição encontrada nesse livro, chega-se a “o Esportismo é a aquisição de competências através da prática esportiva que podem contribuir não apenas para a melhora do desempenho da prática esportiva, mas também no atingimento das metas profissionais daqueles que as utilizam em seu trabalho e vida pessoal”. O desafio da pesquisa, descrita a seguir é detectar quais são essas competências e qual a contribuição

de cada uma e do conjunto combinado para o sucesso do executivo.

II. PROCEDIMENTOS

O foco desse artigo é o desenvolvimento de uma teoria fundamentada em dados de campo que demonstre se através da prática esportiva é possível formar melhores empresários e executivos para trabalhar no atual ambiente de negócios do Brasil e em caso afirmativo, quais são essas competências adquiridas no esporte e aplicadas na vida profissional com sucesso. Estudos qualitativos de teoria fundamentada tem como objetivo adquirir novos conhecimentos de um determinado campo do conhecimento e inferir possíveis aplicações práticas desses, expandindo a teoria desenvolvida até o momento sobre o objeto de estudo.

Para a elaboração de uma teoria fundamentada, segundo Creswell (2013), devem-se realizar entrevistas em indivíduos que componham uma amostra intencional, o que foi feito no trabalho. Foram realizadas cento e vinte e cinco entrevistas, com um protocolo previamente estruturado, o qual para sua elaboração baseou-se nas recomendações feitas por Lakatos e Marconi (2005), com empresários e executivos que tivessem uma prática pregressa ou presente da atividade esportiva e ocupassem cargos de liderança e destaque em suas organizações. 48% dos entrevistados eram empresários, proprietários de empresas de médio ou grande porte e 52% eram executivos de médias e grandes empresas nacionais e multinacionais. Destes entrevistados, 61% tinha até 40 anos e 39% acima de 40 anos.

Segundo Creswell (2010) essa quantidade de entrevistas oferece uma amostra adequada para a elaboração de uma teoria fundamentada. As entrevistas foram gravadas com a ciência dos participantes, sendo que o material foi enriquecido com anotações feitas durante a realização das entrevistas.

Para validar os dados obtidos seguiu-se a recomendação de Creswell (2010), onde estratégias diversas foram feitas de forma a tornar o conteúdo robusto. Desta forma, os autores utilizaram a triangulação das fontes de dados, verificação das anotações junto aos entrevistados, utilização de uma descrição densa dos resultados, esclarecimento do viés do pesquisador, compartilhamento das informações discrepantes ou negativas e revisão do conteúdo por pessoas independentes. Todos os dados (transcrições e gravações) foram armazenados eletronicamente para posterior consulta para a elaboração do trabalho. O tratamento dos resultados foi feito a partir da análise do conteúdo das entrevistas.

III. RESULTADOS

Os autores, durante suas entrevistas, puderam observar que os executivos entrevistados descreviam determinadas competências de forma frequente. Na perspectiva dos entrevistados, nenhuma delas sozinha foi a razão do seu sucesso esportivo e ao transpô-la para sua vida profissional, foi de forma isolada a chave de sua trajetória profissional. Segundo os mesmos, as competências adquiridas no esporte, as quais serão descritas com mais detalhe a seguir, são interdependentes e relacionadas. A utilização das cinco competências, encontradas na pesquisa, contribuíram para o sucesso esportivo dos entrevistados e eles reconhecem que a transposição destas cinco competências para suas carreiras contribuiu, junto com a formação acadêmica e a experiência profissional, para o sucesso na superação dos desafios que enfrentaram. E quais são essas competências? A atitude

(estabelece uma abordagem não-conformista para a resolução de problemas), visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos seus esforços), estratégia (elabora um plano de ação que permita atingir a visão), execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método), *teamwork* (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam na execução do plano de ação). De acordo com Creswell (2010), uma forma de se apresentar uma teoria fundamentada é através de uma imagem que demonstre os principais pilares que compõe essa teoria. Os autores levaram essa sugestão em consideração e essas competências foram estruturadas em uma imagem, a medalha do Esportismo, que apresenta as cinco competências adquiríveis na prática esportiva que contribuem para o desempenho profissional (figura 1).

Figura 1 – A Medalha do Esportismo



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A seguir cada uma das competências mencionadas acima e que compõe o Esportismo serão descritas de acordo com a pesquisa realizada e fundamentadas com depoimentos feitos pelos entrevistados, para compor essa teoria fundamentada que é o objetivo desse trabalho.

3.1- Atitude (estabelece uma abordagem não-conformista para a resolução de problemas)

A atitude é uma característica não conformista e que busca tirar o indivíduo da sua zona de conforto. Muitas vezes é inata e aparece em pessoas que não praticaram esporte de forma competitiva, porém segundo os respondentes, tendo ou não essa característica, a prática esportiva a ressaltou e potencializou. Desafios são enfrentados por esportistas todos os dias, como descreve um dos entrevistados, que após um acidente durante a prática do Judô, teve que passar por doze cirurgias para retornar as competições. E durante os cinco anos que demorou seu processo de recuperação e reabilitação, o que o animou foi a possibilidade de voltar a participar das competições de Judô.

Outro dos entrevistados reconhece que além dos esportes, sua grande referência profissional é Jorge Paulo Lehman. E nos apresentou uma reportagem publicada na edição de Jan/Fev. de 2008 da revista HSM, onde Lehman, que entre outros empreendimentos construiu o gigante multinacional AB INBEV e foi tenista profissional, é descrito por José Salibi Neto, executivo da revista:

“O que move Jorge Paulo é o gosto por competir. A mesma competitividade que o levou a costurar, com os sócios, a ousada fusão entre Brahma e Antarctica, e mais tarde entre Ambev e Interbrew. É a competitividade que o faz disputar nossos jogos de tênis às 06:30 da manhã como se estivesse em uma final de Roland Garros”.

Essa competência existe em todos aqueles que praticaram o esporte competitivo. Quando surge um desafio aparentemente intransponível em seu trabalho, ele está experimentado em enfrentar situações como essa no esporte, e usa sua experiência de forma a superar aquele obstáculo.

3.2 - Visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos seus esforços)

Esportistas bem-sucedidos, não só tem a atitude positiva e corajosa para enfrentar os desafios, como também eles sonham com metas ambiciosas, arrojadas. Um título mundial, uma medalha olímpica, muitos campeonatos começaram sua trajetória sonhando com realizações como essas. Um dos entrevistados lembrou de um depoimento de Pelé em sua autobiografia (p. 101):

“Em 1958, finalmente, depois das amargas decepções de 1950 e 1954, éramos pela primeira vez os campeões do mundo. Era um sentimento indescritível, que eu queria muito poder sentir mais uma vez, ou mais duas”.

Durante as entrevistas, os executivos e empresários demonstraram possuir essa competência, de construir uma visão inspiradora do que podem atingir a partir dos seus esforços, seja para inspirar suas carreiras executivas, seja como o motor para impulsionar as empresas em que trabalham rumo a novas conquistas e patamares. Um ponto relevante mencionado nas entrevistas é a necessidade de que a visão seja inspiradora o suficiente e que aquele que a possui, empresário, esportista ou executivo, seja capaz de ignorar as condicionantes que podem fazê-lo se afastar de sua visão. Fatores como a falta de parceiros de treinos de alto nível (para esportistas), dificuldade de acesso ao crédito (empresários) e não ter cursado um MBA em uma escola de primeira linha (executivo), devem ser reconhecidos, mas não podem barrar o avanço e a perseguição dos objetivos que permitam a realização da sua visão.

Uma vez possuidor da visão, que pode ser adquirida durante a prática esportiva, e ignorada as condicionantes limitadoras, o executivo terá um norte para suas ações e um fator de motivação para persistir em seu trabalho

3.3 - Estratégia (elabora um plano de ação que permita atingir a visão)

É necessário, uma vez estabelecida a visão, que o esportista tenha a capacidade de estruturar e organizar um plano de ação para se aproximar e atingir a visão. Essa competência de elaborar um plano de ação que o permita atingir a visão é facilmente associada a elaboração do plano de treinamento e competições preparatórias para o atleta, assim como ao estudo e planejamento para derrotar seus oponentes, seja em um esporte individual ou coletivo. Mas a estratégia é algo ainda mais ampla e pode até alterar o futuro de toda uma modalidade, como conta um dos entrevistados, atleta olímpico de judô durante a Olimpíada de Barcelona de 1992. Durante o chamado ciclo olímpico, a elite dos judocas

brasileiros tomou uma decisão ousada e que poderia ter custos irreparáveis para o futuro profissional daqueles atletas. Porém, a visão aliada à estratégia fez com que o país conquistasse o seu segundo ouro olímpico, desta vez com Rogério Sampaio na categoria meio-leve:

“Em 1989, o judô brasileiro vivia sob a hegemonia da família Mamede. O que mais havia na modalidade eram mandos e desmandos. Não tínhamos nenhuma condição de treinamento. O banho era gelado, a comida é melhor nem dizer. Todo patrocínio que você conseguia, e era um sofrimento para conseguir, ele exigia que ficasse com um percentual. Isso sem falar das seletivas para as competições, que não tinham regras claras, não obedeciam às normas da Federação Internacional de Judô. Não tinha placar, não tinha juiz, eram fechadas para público e imprensa... Em determinado momento, a equipe titular de atletas, o que o judô brasileiro tinha de melhor naquele momento, por não concordar com aquela situação resolveu abandonar as competições oficiais. Criamos assim o Movimento para a Renovação do Judô e passamos a apontar todos os podres, todas as mazelas do judô nacional. Voltamos a competir apenas em 92 e nesse ano viria a segunda medalha de ouro olímpica do judô brasileiro, conquistada pelo Rogério Sampaio. E ele fazia parte do grupo, também não tinha disputado competições oficiais nos anos anteriores. E aquele grupo de atletas gerou um estremecimento tamanho na situação que vigorava no judô que anos depois a família Mamede deixaria a confederação – foi punida com o corte de verbas de todas as instâncias – e de lá para cá o Brasil sempre conquista medalhas olímpicas na modalidade. Nós tivemos atitude, visão e estratégia. No fim, nosso objetivo tornou-se real. Hoje o esporte colhe os frutos”.

Nas empresas, assim como no esporte, os empresários e executivos devem levar em consideração essa competência como sendo relevante para o desenvolvimento de sua carreira e de seus negócios. E se ele houver adquirido essa capacidade durante sua prática esportiva, já terá um diferencial que o destacará no mercado de trabalho. Um dos participantes do estudo, que pratica futebol e possui uma agência de propaganda, relata que aprendeu durante as competições futebolísticas a observar os pontos fortes e fracos de cada time e desenvolver estratégias de acordo com os mesmos. Ao abrir sua agência, agiu da mesma forma, analisou os concorrentes no nicho em que pretendia atuar, desenvolveu seus diferenciais e serviços a partir das lacunas detectadas e obteve sucesso.

Outro entrevistado, diretor comercial de uma das maiores empresas varejistas do Brasil, relata sua experiência de utilização da estratégia nos esportes (no caso dele o jiu jitsu) e a transposição bem-sucedida dessa competência para seu ambiente profissional:

“Acredito que realmente fez e faz a diferença no meu dia a dia a habilidade que desenvolvi no jiu jitsu de elaborar uma estratégia para conduzir o oponente a uma posição a partir da qual você possa tomar uma ação definitiva. Isso vale para vencer uma luta ou para fechar um grande negócio. Estudar, observar, para então perceber a hora exata em que o golpe ou ação deve ocorrer. Em jiu jitsu, como em vendas, é fundamental possuir uma estratégia bem definida”.

3.4 Execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método)

Durante as entrevistas realizadas, os autores desse artigo perceberam que a execução do plano de ação elaborado e proposto durante a concepção da estratégia, era a hora da verdade no esporte e também nos negócios. É onde o atleta coloca em prática tudo o que se propôs a fazer e conquista sua medalha, quando o empresário fecha aquele negócio que faz a diferença para o crescimento da sua empresa. A partir dos depoimentos obtidos, percebeu-se que três fatores combinados permitem a excelência na execução: o perfeccionismo, a disciplina e o autocontrole.

O perfeccionismo, essa obsessão pela perfeição transposta do esporte para os negócios, permite que empresas melhorem seus produtos, sua estrutura e sua gestão. Tudo pode e deve ser constantemente aprimorado. Foi assim que um entrevistado, praticante do ciclismo, ao elaborar os alimentos e bebidas de sua empresa, não se conformou em fazer produtos similares aos líderes de mercado. Inspirado na sua busca incessante pela perfeição nas corridas de bicicleta, ele terminou por desenvolver produtos superiores que foram como tal reconhecidos pelos consumidores e obtiveram relevante participação de mercado em um prazo curto de tempo.

Quanto à disciplina, quem pratica esporte competitivo sabe a partir de sua experiência que precisará treinar cansado, com dor, de manhã, à tarde, à noite. Um dos respondentes, praticante de natação, relata que utilizou a disciplina para obter sucesso em um processo seletivo para a vaga de diretor que estava concorrendo. Em um processo longo, que durou vários meses, ele estudou a empresa, os potenciais candidatos rivais, se preparou cuidadosamente para cada uma das entrevistas e acabou sendo selecionado para dirigir aquela empresa no Brasil.

Finalmente, o último pilar da competência de executar o plano de ação com rigor e método é o autocontrole. Muitas vezes a busca pelo perfeccionismo faz o atleta treinar cada vez mais, e isso pode gerar, por exemplo, lesões, o que ao invés de o aproximar de sua visão, irá afastá-lo. Então, a partir da sua experiência, ele adquire o autocontrole que o faz saber dosar a intensidade, o ritmo e os treinos para ter o melhor desempenho nas competições que se propõe a participar. Esse autocontrole não só pode ser útil para o desempenho profissional, mas também para que executivos e empresários, habituados a trabalhar por longas horas, consigam equilibrar sua vida pessoal e profissional e assim atingir uma realização plena de suas atividades, como pode ser visto no relato abaixo, por um diretor de empresa de serviços e praticante por muitos anos de esportes competitivos:

“Se não fosse o esporte na minha vida, muito provavelmente já teria sucumbido a toda a pressão externa que a mídia e a sociedade de consumo atual colocam para que desde jovem sejamos afetados por algum tipo de droga, vício ou comportamento desvirtuado. Graças ao esporte sou saudável, não bebo e nem fumo; minhas três filhas pequenas já adoram praticar esporte e estão aprendendo desde cedo que também poderão escolher ser saudáveis, profissionais felizes e realizadas”.

3.5 - Teamwork (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam na execução do plano de ação)

A necessidade de trabalhar em equipe de forma eficiente é evidente em esportes coletivos, mas também é imprescindível nos esportes individuais. Para os atletas que

buscam ter a melhor *performance*, é necessário cercar-se por técnicos, nutricionistas, psicólogos por exemplo, além de parceiros de treino competentes. Fundamentado nos relatos obtidos a partir das entrevistas realizadas, os autores chegaram a conclusão que são necessárias cinco etapas para que o *teamwork* ou trabalho em equipe aconteça no ambiente esportivo e profissional.

Unir-se aos melhores significa se cercar da melhor equipe possível. Ao reconhecer a importância que o resultado em uma competição ou que o atingimento de uma meta de vendas tem para sua carreira, esportistas e executivos devem e vão buscar os melhores profissionais para que o ajudem a atingir seu objetivo. Um entrevistado, diretor comercial de uma indústria de bens de consumo e praticante de handebol, relata como buscar cercar-se dos melhores profissionais foi importante em sua carreira:

“Eu tive uma atitude vencedora ao entender o valor fundamental de ter uma equipe altamente qualificada e permitir que cada um dos membros dessa equipe desenvolvesse seu potencial ao máximo. Tudo isso em prol do nosso objetivo conjunto. A engrenagem passou a funcionar bem melhor assim e trouxe os resultados que desejávamos. Esta forma de pensamento estratégico eu aprendi durante os 12 anos em que pratiquei handebol, um esporte coletivo no qual a performance da equipe é fundamental. Muito mais que o brilho individual”.

Uma vez reunida uma equipe competente, cabe ao líder acompanhar e motivar o time rumo ao atingimento dos seus objetivos. Um dos entrevistados, proprietário de uma produtora e diretor de cinema, atribui sua capacidade de liderar e motivar as equipes que coordena à experiência de ter sido capitão de times de polo aquático. Ele faz a analogia com a direção de um filme, no trecho abaixo destacado da entrevista:

“Muitas vezes fui capitão dos times de polo aquático, que atuam com sete atletas por vez. Nas disputas sempre foi fundamental que eu conseguisse motivar a equipe. Esse era um fator fundamental para que obtivéssemos bons resultados. Hoje, como diretor de cinema, em um set de filmagem tenho de liderar e motivar a todos o tempo inteiro. Sem dúvida a experiência de liderar pessoas sob forte pressão emocional no período de competições me ajudou imensamente a encarar o desafio de dirigir com mais naturalidade”.

Esse esforço de liderança, para ser mais efetivo, envolve a construção de uma visão comum. É quando aquela visão inspiradora do líder esportivo, empresarial ou executivo é compartilhada e inspira a todos da equipe, que trabalharão em conjunto para o atingimento das metas estabelecidas. Isso leva tempo, é um processo de amadurecimento, que é a quarta etapa do desenvolvimento dessa competência. E esse amadurecimento levará a equipe a identificar novas oportunidades de melhoria, o que pode a fazer buscar se aperfeiçoar cada vez mais, em um círculo virtuoso que aproximará o time dos seus objetivos. Por último, os respondentes, sejam os praticantes de modalidades individuais ou coletivas concordaram que para a formação de uma equipe bem-sucedida, há que se investir tempo em sua formação e aprimoramento e que o mesmo

pode e deve ser feito com as equipes das empresas onde os mesmos são líderes.

IV. CONCLUSÕES

Uma vez que a prática da gestão por competências é algo já adotado pelas empresas brasileiras que buscam uma melhor gestão e resultado, é muito importante definir quais são as competências que devem ser utilizadas para a formação do quadro de executivos da empresa e que serão desenvolvidas pelos gestores das áreas e pelo departamento de recursos humanos. Ter equipes com as competências certas é ainda mais necessário nesse momento, onde há um cenário econômico adverso e uma modificação do perfil e do hábito dos consumidores, aliado a um aumento da competitividade na maior parte dos setores econômicos.

Esse trabalho, um estudo qualitativo de teoria fundamentada, onde foram entrevistados cento e vinte e cinco empresários e executivos em posição de liderança com experiência esportiva, demonstrou que existem competências adquiridas a partir da prática de esportes que podem ser úteis para o desempenho profissional de executivos e empresários. O conjunto destas é o que compõe o Esportismo e são: a atitude, visão, estratégia, execução e *temor*. Se estas forem analisadas a partir da perspectiva do CHA, podem ser identificadas principalmente com as habilidades (visão, estratégia, execução e *temor*) e com as atitudes (atitude).

Por se tratar de um estudo qualitativo que propôs uma teoria fundamentada para agregar uma contribuição teórica ao que já foi desenvolvido no âmbito da gestão por competências, espera-se que esse artigo sirva de ponto de partida para investigações mais específicas e conclusivas sobre o tema. Essas investigações podem não só detalhar ainda mais as competências adquiridas no esporte e que contribuem para um melhor desempenho profissional, como podem também propor como melhor utilizá-las para a realização de todas as atividades envolvidas em um plano de trabalho integrado para a efetiva gestão por competências: a contratação de talentos, a avaliação do desempenho do profissional, treinar através de programas estruturados de forma a capacitar a equipe, servir como plataforma para programas de remuneração e reconhecimento e como subsídio para a orientação profissional.

Espera-se que esse trabalho seja relevante para acadêmicos que estudam a área de recursos humanos e que queiram se aprofundar e buscar alternativas para aprimorar o modelo de gestão por competências. Com o desenvolvimento desta discussão e novos estudos, quantitativos inclusive, sobre as competências que compõe o Esportismo, esse material pode ser útil para empresários e executivos interessados em aprimorar suas equipes de trabalho com a aquisição e desenvolvimento destas competências por suas equipes.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Bernardo Rocha de Rezende. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ARANTES, Edson. **Pelé, a autobiografia**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BELFORT, Vitor. **Lições de garra, fé e sucesso**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

- BOYATZIS, Richard E. **The competente management: a modelo for efetive performance**. New York: John Wesley, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil**. São Paulo, Évora, 2012.
- CASTROPIL, Wagner; MOTTA, Rodrigo Guimarães. **Esportismo. Valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional**. São Paulo: Gente, 2010.
- CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa. Método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Pensa, 2013.
- DINIZ, Abílio. **Caminhos e escolhas: o equilíbrio para uma vida mais feliz**. São Paulo, Elzevir, 2004.
- DUCASSE, François. **Cabeça de campeão. Como a psicologia forma vencedores no esporte e na vida**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2009
- DUNGY, Tony; WHITAKER, Nathan. **Fora do comum. Lições de integridade, ética e coragem de um dos maiores treinadores de futebol americano**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- DURAND, Thomas. *L'alchimie de la compétence*. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan/fev. 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOREMAN, George. **Sem nunca jogar a toalha. Uma história de sucesso, boxe e espiritualidade**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- GODOI, Alexandre; LAS CASAS, Alexandre, MOTTA, Alfredo. 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, junho, 2015.
- JAMISON, Steve; WOODEN, John. **Jogando para vencer. A filosofia de sucesso do maior técnico de basquete de todos os tempos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- JORDAN, Michael. **Mi filosofia del triunfo**. Cidade do Mexico: Selector, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade marketing – teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo: Campus, 2008.
- NETO, José Salibi. O legado da competitividade. **Revista HSM Management**, São Paulo, jan./fev. 2008.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1989.
- PULIZZI, Joe. **Epic content marketing – how to tell a diferente story, break through clutter, and win more customers by marketing less**. Nova York: McGraw Hill, 2014.

VI. COPYRIGHT

Direitos autorais: Os autores são os únicos responsáveis pelo material incluído no artigo.

Submetido em: 25/10/2016
Aprovado em: 13/12/2016