

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/379315583>

Esportismo: soft skills desenvolvidas com a prática esportiva

Article in *Contribuciones a las Ciencias Sociales* · March 2024

DOI: 10.55905/revconv.17n.3-285

CITATIONS

0

READS

82

2 authors:



Rodrigo Guimaraes Motta

Pontifical Catholic University of São Paulo

205 PUBLICATIONS 294 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Wagner Castropil

Instituto Vita

57 PUBLICATIONS 306 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Esportismo: *soft skills* desenvolvidas com a prática esportiva

Esportismo: soft skills developed through sports practice

Esportismo: soft skills desarrolladas con la práctica deportiva

DOI: 10.55905/revconv.17n.3-285

Originals received: 02/22/2024

Acceptance for publication: 03/12/2024

Rodrigo Guimarães Motta

Doutor em Administração

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC - SP)

Endereço: São Paulo – São Paulo, Brasil

E-mail: rodrigo.motta@rgmotta.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5331-0294>

Wagner Castropil

Doutor em Medicina

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: São Paulo – São Paulo, Brasil

E-mail: castropil@mac.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8762-450X>

RESUMO

A teoria do Esportismo é um campo de estudos ainda pouco explorado e com possibilidade de expansão, em especial quanto aos seus benefícios para a saúde física e mental, para as relações interpessoais e para o desempenho profissional. Diante disso, o objetivo deste estudo foi compreender quais *soft skills* um atleta pode adquirir no esporte e, mais tarde, aplicar em sua vida profissional e pessoal. Para tanto, esta pesquisa se utilizou da teoria do Esportismo para demonstrar as características das competências obtidas no esporte — atitude, visão, estratégia, execução e *teamwork* — e discutir os benefícios da prática esportiva para o desenvolvimento de habilidades na vida pessoal e profissional. A proposta empreendida evidenciou haver evidências científicas que mostram uma correlação positiva entre a prática esportiva e as habilidades desenvolvidas por ela que se manifestam em demais situações no âmbito pessoal e profissional. Com o avanço da pesquisa, algumas das principais contribuições científicas identificadas foram mentalidade de crescimento (atitude), visualização de metas ambiciosas (visão), desenvolvimento de hábitos saudáveis e perseverança (estratégia), foco e disciplina (execução) e capacidade de colaboração, comunicação eficaz, confiança e respeito mútuo (trabalho em equipe). Por fim, espera-se que este trabalho seja relevante para acadêmicos da área de recursos humanos em busca de aprimorar o modelo de gestão por competências. Com o avanço desta discussão, este material pode ser útil para empresários/executivos interessados por desenvolver suas equipes de trabalho.

Palavras-chave: esportismo, práticas esportivas e organizacionais, *soft skills*.



ABSTRACT

The theory of *Esportismo* is a field of study still little explored and with possibility of expansion, especially in terms of its benefits to physical and mental health, interpersonal relationships and professional performance. The objective of this article was to understand and define which soft skills an athlete can get from sport and, later, apply in their professional and personal life. This research applied the theory of *Esportismo* to show the characteristics of each competency proposed by it — attitude, vision, strategy, execution and teamwork — and discuss the benefits of sports practices for the development of important skills in professional and personal life. The undertaken proposal showed that there is several scientific evidence showing a positive correlation between sports practice and skills developed by it that manifest themselves in other situations in personal and professional sphere. Some of the main identified contributions were the growth of mindset (attitude), visualization of ambitious goals (vision), development of health habits and perseverance (strategy), focus and discipline (execution) and ability to collaborate, communicate efficiently, trust and mutual respect (teamwork). This study should be relevant to scholars in the area of Human Resources interested in further developing competency-based management model. This material can also be useful for entrepreneurs/executives who are interested in developing their teams.

Keywords: *esportismo*, sports and organizational practices, soft skills.

RESUMEN

La teoría del *Esportismo* es un campo de estudios que, aunque poco explorado, tiene posibilidades de expansión, especialmente en lo que refiere a sus beneficios para la salud física y mental, las relaciones interpersonales y el desempeño profesional. Frente a ello, el objetivo del presente estudio fue comprender cuáles *soft skills* puede adquirir un atleta en el deporte y aplicarlas luego en su vida profesional y personal. Para tal, esta investigación utilizó la teoría del *Esportismo* para demostrar las características de las competencias obtenidas en el deporte — actitud, visión, estrategia, ejecución, y *teamwork* — y discutir los beneficios de la práctica deportiva para el desarrollo de habilidades en la vida profesional y personal. La propuesta emprendida expone evidencias científicas en cuanto a una correlación positiva entre la práctica deportiva y las habilidades por ella desarrolladas manifiestas en situaciones del ámbito profesional y personal. Avanzada la investigación, algunas de las principales contribuciones científicas identificadas fueron mentalidad de crecimiento (actitud), visualización de metas ambiciosas (visión), desarrollo de hábitos saludables y perseverancia (estrategia), foco y disciplina (ejecución) y capacidad de colaboración, comunicación eficaz, confianza y respeto mutuo (trabajo en equipo). Finalmente, se espera que este trabajo sea relevante para académicos del área de recursos humanos que buscan mejorar el modelo de gestión por competencias. Con el avance de esta discusión, este trabajo pretende ser útil para empresarios/ejecutivos interesados en desarrollar sus equipos de trabajo.

Palabras clave: *esportismo*, prácticas deportivas y organizacionales, *soft skills*.



1 INTRODUÇÃO

Os benefícios físicos relacionados à prática esportiva sempre foram bastante estudados e divulgados. Menos frequentes, contudo, são os estudos sobre a relação da prática regular de esportes e as contribuições psicológicas e mentais aos seus praticantes. Ou seja, diante disso, acredita-se que a prática esportiva regular leve a melhorias não somente físicas, mas também psicológicas e mentais, uma vez que atua numa esfera de desenvolvimento das chamadas *soft skills*, ou habilidades de comportamento, as quais são tão importantes para o nosso relacionamento interpessoal nas mais diversas áreas.

Em vista de que o esporte oferece ensinamentos o tempo inteiro, diante de dificuldades e adversidades, um praticante terá a recordação de algum momento em que um valor inerente à prática esportiva o ergueu e o fez transpor barreiras. Se no trabalho, por exemplo, ele encontra uma situação desafiadora, caso se recorde de como venceu um desafio superado anteriormente, ele não desistirá. Ou ainda um nadador, que passa por semanas de treinos intensivos e precisa superar o cansaço, saberá que, para crescer profissional e pessoalmente, terá de fazer o mesmo.

Com isso em perspectiva, quais são as contribuições das práticas esportivas para a performance no trabalho e para as vivências pessoais cotidianas? A fim de responder a esse questionamento, o objetivo deste artigo é compreender e definir quais *soft skills* um atleta pode adquirir no esporte e, mais tarde, aplicar em sua vida profissional e pessoal.

A teoria que circunda esse entendimento foi colocada à prova por meio de uma entrevista com 125 profissionais de diversos ramos e sintetizada no livro “Esportismo: valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional”, cujo estudo foi apresentado em congressos e publicado em revistas especializadas na área de gestão e administração. Em resumo, a teoria do Esportismo propõe que os esportistas apreendem cinco competências durante a prática esportiva: a atitude, a visão, a estratégia, a execução e o *teamwork* (trabalho em equipe) (Castropil; Motta, 2010). A intenção do referido estudo foi mostrar que as qualidades advindas do esporte não apenas ajudam o indivíduo na própria prática esportiva, como também podem ser aplicadas no mundo corporativo e nas diferentes situações de vida, desde poupar dinheiro para a realização de uma viagem até melhorar a relação pessoal com os filhos em casa ou lutar contra uma doença.

Isto posto, este artigo está organizado em quatro seções, a começar por estas considerações iniciais. Em seguida, a seção 2 detalha a teoria do Esportismo e os procedimentos metodológicos contextualizados em vivências profissionais. Após, a seção 3 retoma cada uma



das competências adquiridas na prática do esporte, segundo o Esportismo, e aborda estudos correlatos publicados em revistas internacionais de modo a propor uma discussão a respeito dos benefícios da prática esportiva para o desenvolvimento de habilidades importantes na vida pessoal e profissional. Por fim, a seção 4 encerra esta pesquisa com as considerações finais e algumas sugestões de desdobramentos possíveis para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO: A TEORIA DO ESPORTISMO

Composta por autores como Boyatzis (1982), a linha americana que estuda as competências enfatiza que elas são formadas por “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes”, resultando no chamado “CHA”, que permite ao executivo enfrentar os desafios que o trabalho apresenta e superá-los a contento das suas carreiras e da organização para a qual trabalha.

De acordo com definição proposta por Brandão *et al.* (2009), os conhecimentos concernem a informações que provocam impacto sobre o julgamento ou sobre o comportamento de determinada pessoa que as tenha reconhecido e integrado em sua memória. Já as habilidades, segundo os mesmos autores, estão associadas à aplicação dos conhecimentos, isto é, dizem respeito à capacidade individual de se recuperar as informações armazenadas em memória e aplicá-las na prática, colocá-las em ação. Por fim, as atitudes, segundo Durand (2000), relacionam-se aos sentidos tanto sociais quanto afetivos no que se refere 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 se está faça uma gestão dessas competências, levando-as em consideração para a contratação de talentos, para a avaliação do desempenho do profissional, para a realização de treinamentos estruturados a fim de capacitar a equipe e servir como plataforma para programas de remuneração e reconhecimento, além de ser subsídio para a orientação profissional.

A necessidade de se formar pessoas mais competentes e a utilização da gestão por competências são práticas cada vez mais disseminadas nas empresas, dado o cenário altamente competitivo atual, em que se observam mudanças relevantes no perfil do consumidor e dos segmentos empresariais. Ao analisar os novos consumidores, percebe-se que eles não mais se satisfazem com as formas convencionais de divulgação dos produtos, como colocado por Calliari e Motta (2012).



Isto se dá porque novas ferramentas, como as mídias sociais, são mais atraentes e envolventes, além de oferecerem um resultado de maior impacto. Hoje, de acordo com Godoi, Las Casas e Motta (2015), resultados melhores para a construção de um relacionamento com o consumidor podem ser mais bem obtidos pelo Facebook, por exemplo, do que pelas mídias convencionais, como a televisão, o rádio e a propaganda de rua. A esse respeito, Pulizzi (2014) defende ainda que não basta apenas identificar essas novas ferramentas, mas é necessário construir competências para se comunicar com os novos consumidores através dessas ferramentas, como com o *storytelling*.

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

Diante disso, cabe aos gestores conhecerem quais competências podem fazer a diferença para os executivos de suas organizações frente ao cenário altamente competitivo e em transformação que todos estão enfrentando. A partir da experiência e das pesquisas destes autores, compreendemos que o esporte oferece direção e sugestões de quais são e de como desenvolver essas competências.

É possível encontrar estudos sobre este tema em diversos livros voltados à formação executiva, sejam eles promovidos por esportistas, sejam eles escritos por executivos com vivência no esporte. Nesta literatura, encontramos autores que são treinadores de reconhecido sucesso e de diferentes modalidades, como os técnicos de vôlei Bernardinho (Andrade, 2006), de futebol americano Tony Dungy (Dungy; Whitaker, 2011) e de basquete John Wooden (Jamison; Wooden, 2010). Há ainda obras de atletas também vitoriosos, como o lutador de MMA Vitor Belfort (2012), o lutador de boxe George Foreman (Foreman, 2007) e o jogador de basquete Michael Jordan (Jordan, 2001). Esses autores descrevem sua trajetória bem-sucedida no esporte e propõem como elas poderiam ser aplicadas no ambiente de negócios.

Ao lado desses autores, há executivos, tal como Abilio Diniz (2004), que apresentam a contribuição do esporte para a sua trajetória. Observa-se que, ainda que possam ser livros



interessantes e com aceitação perante o público, trata-se de relatos de experiências individuais, carentes de pesquisa acadêmica, e sem uma relação lógica e imediata com as competências que devem ser adquiridas pelos executivos e pelas organizações para serem bem-sucedidos no atual cenário.

Os autores do presente artigo, eles próprios acadêmicos, executivos e praticantes de esportes, estudam o tema desde ao menos 2006. A partir dessas pesquisas, notou-se que há competências que 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 proposta no livro “Esportismo: valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional”, escrito por Castropil e Motta (2010). Ao atualizarem a definição encontrada nessa obra em pesquisa posterior, os autores propuseram que

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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 26).

O desafio da pesquisa, descrita a seguir, foi detectar quais são essas competências e qual a contribuição de cada uma e do conjunto combinado para o sucesso do executivo. O foco do estudo, por sua vez, foi o desenvolvimento de uma teoria fundamentada em dados de campo que demonstrasse que, através da prática esportiva, é possível formar melhores empresários e executivos para trabalharem no atual ambiente de negócios do Brasil; caso a teoria se mostrasse afirmativa, a pesquisa se voltaria a compreender quais são essas competências que, uma vez adquiridas no esporte, podem ser aplicadas na vida profissional com sucesso.

A respeito da concepção da pesquisa, estudos qualitativos de teoria fundamentada têm como objetivo adquirir novos conhecimentos de um determinado campo e inferir suas possíveis aplicações práticas, expandindo a teoria desenvolvida até então sobre o objeto de estudo. Para a elaboração de uma teoria fundamentada, segundo Creswell (2013), deve-se realizar entrevistas em indivíduos que componham uma amostra intencional, tal como foi feito no trabalho.

Para a pesquisa de Castropil e Motta (2010), foram realizadas 125 entrevistas perante um protocolo previamente estruturado, cuja elaboração baseou-se nas recomendações feitas por Lakatos e Marconi (2005) — ademais, segundo Creswell (2010), essa quantidade de entrevistas oferece uma amostra adequada para a elaboração de uma teoria fundamentada. Sendo assim,



foram selecionados empresários e executivos que tivessem uma prática pregressa ou presente da atividade esportiva e que ocupassem cargos de liderança e destaque em suas organizações.

Dos entrevistados, 48% eram empresários proprietários de empresas de médio ou grande porte, enquanto 52% eram executivos de médias e grandes empresas nacionais e multinacionais. Destes, 61% tinham até 40 anos de idade, e 39%, acima de 40 anos. As entrevistas foram gravadas com a ciência dos participantes, enquanto o material foi enriquecido com anotações registradas durante a realização das entrevistas.

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

Durante as conversas, os autores puderam observar que os executivos descreviam determinadas competências de forma frequente nas entrevistas. Na perspectiva dos entrevistados, nenhuma delas sozinha teria sido a razão do seu sucesso esportivo; ao transpô-las para a sua vida profissional, tampouco de forma isolada foram a chave de sua trajetória. Ainda segundo os entrevistados, as competências adquiridas no esporte, as quais serão descritas com mais detalhamento a seguir, são interdependentes e relacionadas.

Além de a utilização das cinco competências identificadas na pesquisa ter contribuído para o sucesso esportivo dos entrevistados, eles reconhecem que a transposição dessas cinco habilidades para suas carreiras — junto à formação acadêmica e à experiência profissional — contribuiu para o sucesso na superação dos desafios que enfrentaram.

E quais são, afinal, essas competências? Os autores compilaram aquelas que foram descritas repetidas vezes pelos entrevistados e as agruparam em cinco: atitude, visão, estratégia, execução e *teamwork* (trabalho em equipe). A atitude (ou mentalidade de crescimento) estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas, na qual o indivíduo acredita que nada nasce pronto, mas que tudo é fruto de dedicação e suor. A visão a longo prazo, por sua vez, constrói um objetivo inspirador que pode ser atingido a partir dos seus esforços. Enquanto a



estratégia elabora um plano de ação que permita atingir aquela visão, a execução desenvolve o plano de ação com rigor e método e o trabalho em equipe, por fim, envolve cercar-se de pessoas qualificadas que o auxiliem na execução do plano de ação.

De acordo com Creswell (2010), uma forma de se apresentar uma teoria fundamentada se dá através de uma imagem que demonstre os principais pilares que compõem essa teoria. Os autores consideraram essa sugestão e estruturaram em uma imagem as cinco competências adquiríveis na prática esportiva que contribuem para o desempenho profissional (Figura 1).

Figura 1: A medalha do Esportismo



Fonte: Castropil e Motta (2010, p. 46).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Contextualizada a teoria que sustenta a proposta deste artigo, nesta seção, cada competência que compõe o Esportismo é descrita de acordo com a pesquisa realizada e fundamentada na literatura científica correlata.

3.1 ATITUDE (OU “MENTALIDADE DE CRESCIMENTO”): ESTABELEECER UMA ABORDAGEM NÃO CONFORMISTA PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

No livro “*Mindset: a nova psicologia do sucesso*”, a autora Carol Dweck (2017) cita que a mentalidade de crescimento — também conhecida como *mindset* de crescimento — é uma característica que pode motivar aqueles que se ensinam, ama ou lidera a transformarem suas vidas.

A crença de que as habilidades e características pessoais se desenvolvem através do esforço e da prática é especialmente importante na prática esportiva, pois as habilidades física e técnica podem ser melhoradas por meio da dedicação e da persistência. Ao adotar uma



mentalidade de crescimento, os atletas estão mais dispostos a enfrentar desafios e aceitar *feedbacks* construtivos, já que eles acreditam que suas habilidades podem ser desenvolvidas. Eles também tendem a se concentrar mais no processo de aprendizado do que no resultado final, levando-os a uma maior motivação e resiliência.

A prática esportiva em si pode ainda ajudá-los a nutrir uma mentalidade de crescimento. Isto porque os atletas são frequentemente expostos a situações em que precisam superar desafios e melhorar suas habilidades para terem sucesso, portanto essa experiência pode ajudá-los a entender que o crescimento e o desenvolvimento são possíveis através da prática e do esforço contínuos.

Existem várias evidências científicas que mostram uma correlação positiva entre a prática esportiva e a mentalidade de crescimento. Um estudo publicado pelo *Journal of Applied Sport Psychology* (2018), por exemplo, analisou a relação entre a mentalidade de crescimento e o desempenho esportivo em uma amostra de jogadores de futebol universitário. Os resultados indicaram que os jogadores com uma mentalidade de crescimento tendiam a ter um desempenho melhor em campo e maior persistência na prática esportiva.

Outro estudo veiculado no *International Journal of Sport Psychology* (2016) examinou a relação entre a mentalidade de crescimento e a motivação para a prática esportiva em uma amostra de atletas adolescentes. De acordo com os resultados obtidos, aqueles com mentalidade de crescimento eram mais propensos a ter motivação intrínseca para a prática esportiva, ou seja, estavam mais motivados pelo prazer da atividade em si do que por recompensas externas, como troféus ou medalhas.

Há ainda um estudo divulgado no *Journal of Sports Science and Medicine* (2019) que examinou a relação entre a mentalidade de crescimento e o estresse psicológico em uma mostra de atletas universitários. Os resultados indicaram que aqueles com mentalidade de crescimento eram mais resilientes ao estresse psicológico, o que pode ser um fator importante para lidar com as pressões da competição esportiva.

Esses e outros estudos, portanto, sugerem que a prática esportiva pode desempenhar um papel fundamental na mentalidade de crescimento, além de indicarem que esta mentalidade pode, por sua vez, melhorar o desempenho esportivo e o bem-estar psicológico dos atletas. Em contrapartida, nesse ínterim, um ponto discutível a esse respeito concerne à possibilidade de a mentalidade de crescimento enriquecida pela prática esportiva ser transportada para outros



campos da vida. Aparentemente, segundo as pesquisas verificadas, a conclusão a que se chega é de que, sim, é possível transportar a mentalidade obtida no esporte para outras áreas.

Em essência, a mentalidade de crescimento é uma forma de pensar que enfatiza a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal e a resiliência diante de desafios. Em vista da sua possível aplicação em qualquer área da vida em que se deseje crescer e melhorar, os atletas que estimulam uma mentalidade de crescimento na prática esportiva, no caso, podem transferir esta maneira de pensar para outros âmbitos, como estudos, trabalho, relacionamentos e *hobbies*. Ou seja, eles podem aprender a ver os desafios como oportunidades de aprendizagem, a abraçar o esforço e a persistir diante das dificuldades.

Além disso, os atletas que desenvolvem uma mentalidade de crescimento na prática esportiva conseguem aprender habilidades transferíveis, como a capacidade de lidar com o fracasso, a resiliência diante da adversidade, a desenvoltura para se trabalhar em equipe... habilidades essas que tendem a ser úteis em uma ampla variedade de contextos da vida. No entanto, é importante ressaltar que essa transferência não é automática, fazendo-se necessário que o indivíduo realize um esforço consciente para aplicar essa forma de pensar em outros contextos e que promova práticas que o ajudem a manter essa mentalidade em diferentes situações.

Existem estudos que abordam especificamente essa transferência. Por exemplo, uma pesquisa publicada no *Journal of Business and Psychology* (2019) examinou a relação entre a prática de esportes na infância e na adolescência, a mentalidade de crescimento e o sucesso profissional na idade adulta. Os resultados indicaram que as pessoas que praticaram esportes na infância e na adolescência tinham maior propensão a ter uma mentalidade de crescimento e, por sua vez, alcançavam maior sucesso profissional quando adultos.

Outro estudo publicado na revista *Frontiers in Psychology* (2020) investigou a relação entre a prática de esportes, a mentalidade de crescimento e o bem-estar psicológico em jovens adultos. A conclusão a que chegaram mostrou que a prática de esportes estava associada a uma mentalidade de crescimento maior, assim como a um maior bem-estar psicológico.

Esses estudos sugerem, portanto, que a prática de esportes pode ajudar a estimular a mentalidade de crescimento, o que, por sua vez, leva a mais sucesso profissional ou pessoal em outras áreas da vida. A mentalidade de crescimento envolve a crença de que as habilidades e capacidades podem ser promovidas através do esforço e da aprendizagem, possibilitando-se



auxiliar as pessoas a lidarem com desafios e buscarem constantemente o desenvolvimento pessoal e profissional.

3.2 VISÃO (DE LONGO PRAZO): CONSTRUIR UMA VISÃO INSPIRADORA DO QUE SE PODE ATINGIR

Esportistas bem-sucedidos não só têm atitude e mentalidade de crescimento para enfrentar os desafios, mas também são capazes de visualizar metas ambiciosas e arrojadas, como um título mundial ou uma medalha olímpica. A esse respeito, um dos entrevistados no estudo de Castropil e Motta (2010) lembrou um depoimento de Pelé em sua autobiografia (Nascimento, 2006, 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 várias entrevistas, os executivos e empresários demonstraram possuir essa competência de construir uma visão inspiradora do que conseguem atingir a partir dos seus esforços, seja para inspirar suas carreiras executivas, seja para impulsionar, como um motor, as empresas em que trabalham rumo a novas conquistas e novos patamares.

Um ponto relevante mencionado nas entrevistas foi a necessidade de que a visão seja inspiradora o suficiente, assim como a de 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 ausência de parceiros de alto nível nos treinos (para esportistas), a dificuldade de acesso ao crédito (empresários) e a falta de um MBA em uma escola de primeira linha (executivo) devem ser reconhecidos, mas não 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 ignoradas as condicionantes limitadoras, o executivo terá um norte para suas ações e um fator de motivação para persistir em seu trabalho. Estabelecida a visão, é importante a capacidade de estruturar e organizar uma estratégia, isto é, deve-se ter um plano de ação para atingi-la.

3.3 ESTRATÉGIA: ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO PARA ATINGIR A VISÃO

A competência de se elaborar um plano de ação que permita atingir a visão é facilmente associada à elaboração do plano de treinamento para o atleta, assim como ao estudo e ao



planejamento para derrotar seus oponentes, seja em um esporte individual, seja em um esporte coletivo.

Entretanto, a estratégia envolve algo ainda mais amplo, podendo até alterar o futuro de toda uma modalidade, como conta um dos entrevistados, que foi atleta olímpico de judô e participou das Olimpíadas de Barcelona em 1992. Durante o chamado ciclo olímpico, a elite dos judocas brasileiros tomou uma decisão ousada, que poderia ter custos irreparáveis para o futuro profissional daqueles atletas. Segundo o entrevistado:

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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 28).

Nas empresas, assim como no esporte, os empresários e executivos devem levar em consideração essa competência como relevante para o desenvolvimento de sua carreira e de seus negócios. Se ele tiver 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, relatou que, durante as competições futebolísticas, aprendeu a observar os pontos fortes e fracos de cada time e a aprimorar estratégias de acordo com eles. Ao abrir sua agência, agiu da mesma forma: analisou os concorrentes no nicho em que pretendia atuar, expandiu seus diferenciais e serviços a partir das lacunas detectadas e, assim, obteve sucesso.

Outro entrevistado, diretor comercial de uma das maiores empresas varejistas do Brasil, descreveu sua experiência na utilização da estratégia nos esportes (no caso dele, o jiu-jitsu) e a transposição bem-sucedida dessa competência para o 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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 28).

A prática esportiva pode contribuir, por exemplo, para o desenvolvimento de habilidades como perseverança, disciplina e trabalho em equipe, que são essenciais para alcançar objetivos de longo prazo. Assim, além de ajudar as pessoas a obterem hábitos saudáveis e um estilo de vida ativo, fatores importantes para se manter a saúde e o bem-estar ao longo da vida, a prática esportiva também pode auxiliá-las com o estímulo de uma mentalidade que envolva a capacidade de planejar e trabalhar em direção a objetivos a longo prazo.

Ademais, o aperfeiçoamento dessas competências pode ser útil não apenas na prática esportiva, mas também em outras áreas da vida, como na carreira ou na educação. A esse respeito, estudos mostram que a prática esportiva em equipe pode ensinar habilidades sociais importantes, como comunicação e respeito, que são características úteis para relacionamentos interpessoais e para o alcance de objetivos de longo prazo em equipe.

Demonstrando essa possibilidade na literatura científica, um estudo publicado na revista *Psychology of Sport and Exercise* (2016) examinou a relação entre a prática esportiva na infância e na adolescência e a capacidade de planejamento de carreira na idade adulta. Os resultados mostraram que aqueles que praticavam esportes durante a infância e a adolescência se tornaram mais aptos a e capazes de planejar suas carreiras quando adultos.

Outro estudo veiculado na revista *Sport, Exercise, and Performance Psychology* (2015) visou à relação entre a prática esportiva e a capacidade de planejamento de carreira em estudantes universitários. Como conclusão, os resultados demonstraram que a participação em atividades esportivas estava positivamente associada à capacidade de planejamento de carreira.

Já uma pesquisa do *Journal of Adolescent Health* (2018), ao averiguar a relação entre a participação em esportes de equipe e habilidades sociais em adolescentes, verificou que a atuação em esportes de equipe estava associada a habilidades sociais mais desenvolvidas, incluindo as de comunicação e respeito.

Como essas pesquisas buscaram demonstrar, a prática de esportes pode ter uma relação positiva com a visão de longo prazo, ajudando as pessoas a ampliarem habilidades, valores e hábitos saudáveis importantes para o alcance de objetivos a longo prazo.



3.4 EXECUÇÃO: EXECUTAR O PLANO DE AÇÃO PROPOSTO COM RIGOR E MÉTODO

Durante as entrevistas realizadas por Castropil e Motta (2010), os autores perceberam que a execução do plano de ação elaborado e proposto durante a concepção da estratégia era “a hora da verdade” no esporte, nos negócios e na vida. A partir dos depoimentos obtidos, percebeu-se que três fatores combinados permitem a excelência na execução: o foco, a disciplina e o autoconhecimento. O foco, a capacidade de atenção plena e a quase obsessão pela melhoria transportada do esporte para os negócios permitem que empresas melhorem seus produtos, sua estrutura e sua gestão. Ou seja, tudo pode — e deve — ser constantemente aprimorado.

Foi assim que um entrevistado, praticante de ciclismo, ao elaborar os alimentos e as bebidas de sua empresa, não se conformou com produtos similares aos dos líderes de mercado. Inspirado na sua busca incessante pela perfeição nas corridas de bicicleta, ele desenvolveu produtos superiores, que assim foram reconhecidos pelos consumidores e obtiveram relevante participação de mercado em um prazo curto de tempo.

Quanto à disciplina, quem pratica esportes, a partir de sua experiência, sabe que precisará treinar mesmo quando estiver cansado, sentindo dores, pela manhã, à tarde, à noite... Um dos respondentes, praticante de natação, relatou, por exemplo, que utilizou a disciplina para obter sucesso em um processo seletivo para a vaga de diretor a que estava concorrendo. Em um processo longo, com vários meses de duração, ele estudou a empresa e os potenciais candidatos rivais, preparou-se cuidadosamente para cada uma das entrevistas e, ao final, foi selecionado para dirigir aquela empresa no Brasil.

Finalmente, o autoconhecimento é o último pilar da competência voltada à execução do plano de ação com rigor e método. Muitas vezes, a busca pelo perfeccionismo faz o atleta treinar cada vez mais, contudo isso pode gerar lesões, por exemplo, o que irá afastá-lo de sua visão em vez de aproximá-lo dela. A partir da sua experiência, ele adquire o autoconhecimento que o faz saber dosar a intensidade, o ritmo e os treinos a fim de ter o melhor desempenho nas competições que se propõe a participar.

Esse autoconhecimento pode ser útil não só para que profissionais aprimorem seu desempenho no trabalho, 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. Isso é constatado no relato do diretor de uma empresa de serviços e praticante de esportes competitivos por muitos anos, como registrado a seguir:



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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 28).

No mais, a literatura científica está repleta de estudos que demonstram que a prática de esportes traz benefícios para as capacidades psicológicas de uma pessoa relacionadas à execução de tarefas. As principais delas são:

- **Resiliência:** a prática de esportes pode ajudar o desenvolvimento da resiliência, que é a capacidade de se recuperar rapidamente de situações desafiadoras e estressantes. Isso pode ser útil na execução de tarefas que exigem perseverança e superação de obstáculos.
- **Autoconfiança:** a prática de esportes pode contribuir para com o aumento da autoconfiança, que constitui a crença em si mesmo e em suas habilidades. Essa capacidade pode ser fundamental na execução de tarefas que exigem assertividade e liderança.
- **Foco:** a prática de esportes pode auxiliar o aprimoramento do foco, que é a capacidade de concentrar-se em uma tarefa ou um objetivo específico, o que contribui para a execução de tarefas que exigem atenção aos detalhes e concentração.
- **Gestão do estresse:** a prática de esportes pode ajudar a gerenciar o estresse, que é uma resposta natural do corpo a situações desafiadoras. Essa capacidade pode ser aplicada na execução de tarefas que exigem tomada de decisão sob pressão e controle emocional.
- **Trabalho em equipe:** a prática de esportes em equipe pode ser de grande valia no desenvolvimento de habilidades relacionadas a *teamwork*, as quais são importantes na execução de tarefas colaborativas em ambientes profissionais.

Logo, é possível que essas capacidades psicológicas sejam transferidas para demais esferas, incluindo o ambiente profissional, além de contribuírem para uma melhor execução de tarefas em diferentes contextos, como demonstra uma série de estudos científicos. Por exemplo, uma pesquisa veiculada na revista científica *Frontiers in Psychology* (2016) mostrou que a prática de esportes pode melhorar a resiliência psicológica em atletas adolescentes, o que leva a benefícios em outras áreas da vida, como o desempenho acadêmico e profissional.

Outro estudo publicado no *Journal of Occupational Health Psychology* (2016) verificou que a prática de atividades físicas leva a melhorar a autoeficácia (ou autoconfiança) e a



capacidade dos trabalhadores de lidar com o estresse, assim aperfeiçoando a execução de tarefas no ambiente de trabalho. Já um artigo da *Frontiers in Human Neuroscience* (2017), por sua vez, observou que a prática de exercícios físicos pode melhorar a atenção seletiva e a capacidade de tomar decisões sob pressão em jovens adultos, o que tende a oferecer benefícios na execução de tarefas que exigem atenção e tomada de decisão.

Por fim, um estudo publicado na revista científica *Psychology of Sport and Exercise* (2018) mostrou ainda que a prática de esportes em equipe pode melhorar as habilidades de *teamwork* e a coesão de grupo em atletas adolescentes, assim contribuindo para a execução de tarefas em equipe em ambientes profissionais.

Esses estudos mostram que a prática esportiva pode ter uma série de estímulos na capacidade de execução, incluindo melhorias na tomada de decisões, na resolução de problemas, na autoestima, nas habilidades sociais e emocionais, entre outras.

3.5 TEAMWORK (TRABALHO EM EQUIPE): CERCAR-SE DE PESSOAS QUALIFICADAS QUE AUXILIEM A 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 de técnicos, nutricionistas e psicólogos, por exemplo, além de parceiros de treino competentes. Fundamentando-se nos relatos obtidos a partir das entrevistas realizadas, os autores chegaram à conclusão de que são necessárias cinco etapas para que o *teamwork* (ou trabalho em equipe) aconteça no ambiente esportivo e profissional (Castropil; Motta, 2010).

Unir-se aos melhores significa cercar-se da melhor equipe possível. Ao reconhecer a importância que o resultado em uma competição ou o atingimento de uma meta de vendas tem para a sua carreira, esportistas e executivos devem — e vão — buscar os melhores profissionais para que os ajudem no atingimento de seu objetivo. Um entrevistado, diretor comercial de uma indústria de bens de consumo e praticante de handebol, relatou como a busca por 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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 29).

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, atribuiu 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, conforme o trecho 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 (Motta; Castropil; Santos, 2017, p. 29).

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, nisso, inspira a todos da equipe que trabalharão em conjunto para o atingimento das metas estabelecidas. Isso leva tempo e envolve um processo de amadurecimento — correspondente à quarta etapa do desenvolvimento dessa competência —, que, por sua vez, levará a equipe a identificar novas oportunidades de melhoria, possibilitando que se aperfeiçoe cada vez mais em um círculo virtuoso que aproximará o time dos seus objetivos.

Por último, sejam os praticantes de modalidades individuais, sejam os de modalidades coletivas, os respondentes concordaram que, para a formação de uma equipe bem-sucedida, há de se investir tempo em sua formação e em seu aprimoramento, visto que este último necessita ser realizado com as equipes das empresas onde são líderes.

A prática de esportes pode trazer diversos benefícios para o trabalho em equipe, tais como:

- Desenvolvimento de habilidades de colaboração: a prática esportiva envolve a interação com outros jogadores, o que pode contribuir para as habilidades de colaboração e trabalho em equipe.
- Aumento da comunicação eficaz: para que um time seja bem-sucedido, é necessário que haja uma comunicação eficaz entre seus membros. A prática esportiva pode ajudar a melhorar essa habilidade.



- Fomento à confiança e ao respeito mútuo: à medida que os jogadores vão se conhecendo e trabalhando juntos, a confiança e o respeito mútuo tendem a se desenvolver.
- Melhoria na resolução de conflitos: a prática esportiva pode estimular habilidades de resolução de conflitos, já que, em um jogo, por exemplo, há a possibilidade de surgirem situações de tensão e desacordo entre os jogadores.
- Estabelecimento de objetivos comuns: a prática esportiva pode auxiliar a estabelecer objetivos comuns para o time, o que contribuiria, por sua vez, para um maior senso de coesão e foco.

Em suma, todos esses benefícios podem ser transferidos para o ambiente de trabalho, contribuindo para o desempenho de equipes no alcance de metas organizacionais e para a melhoria do clima organizacional. Além disso, a prática de esportes pode colaborar para a promoção de um estilo de vida saudável e, portanto, benéfico para a produtividade e a saúde mental dos trabalhadores.

Assim, em vista de que a prática regular de esportes pode aperfeiçoar o trabalho em equipe, entre as possíveis contribuições, há o desenvolvimento da capacidade de colaboração, da comunicação eficaz, da confiança e do respeito mútuo, além da promoção da resolução de conflitos e do estabelecimento de objetivos comuns. Esses benefícios podem ser transferidos para o ambiente de trabalho, contribuindo, assim, para o desempenho de equipes no alcance de metas organizacionais e na melhoria do clima organizacional.

Entre as pesquisas que abordam a relação entre a prática esportiva e o trabalho em equipe, há um estudo publicado no *International Journal of Sports Physiology and Performance* (2019) que concluiu que a prática regular de esportes pode melhorar a comunicação e a colaboração entre os membros de uma equipe, o que leva a um melhor desempenho em equipe. Outra investigação veiculada no *Journal of Applied Sport Psychology* (2013) constatou que a prática esportiva auxilia a confiança e o respeito mútuo entre os membros de uma equipe, contribuindo para um melhor clima organizacional e melhor desempenho no trabalho. Um terceiro estudo na área, publicado no *International Journal of Sports Science and Coaching* (2015), mostrou que a prática esportiva pode expandir a capacidade de resolução de conflitos em equipes e, assim, levar a uma melhor tomada de decisões em situações de trabalho.

Por fim, esses estudos sugerem que a prática regular de esportes traz benefícios significativos para o desenvolvimento de habilidades importantes para o trabalho em equipe,



como uma melhor comunicação, colaboração, confiança, respeito mútuo e resolução de conflitos, cuja aplicação é viabilizada em vários contextos organizacionais e cotidianos na vida.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Este trabalho, um estudo qualitativo de teoria fundamentada, em que foram entrevistados 125 empresários e executivos em posição de liderança com experiência esportiva, demonstrou que existem competências adquiridas a partir da prática de esportes que são úteis para o desempenho profissional de executivos e empresários. As competências que compõem o Esportismo — atitude, visão, estratégia, execução e *teamwork* —, se analisadas a partir da perspectiva do CHA, podem ser identificadas principalmente nas habilidades (visão, estratégia, execução e *teamwork*) e nas 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 este artigo sirva de ponto de partida para investigações mais específicas e conclusivas sobre o tema. Essas pesquisas podem não só detalhar ainda mais as competências adquiridas no esporte que contribuem para um melhor desempenho profissional, mas também propor como utilizá-las para a realização de todas as atividades envolvidas em um plano de trabalho integrado para a efetiva gestão por competências — por exemplo, contratações de talentos, avaliações do desempenho do profissional, treinamentos através de programas estruturados para capacitação da equipe, plataformas para programas de remuneração, reconhecimento e subsídio para a orientação profissional.

Finalmente, espera-se que este trabalho seja relevante para acadêmicos da área de recursos humanos que se interessem por se aprofundar em e buscar alternativas para aperfeiçoar o modelo de gestão por competências. Com o avanço desta discussão e novos estudos —



quantitativos, inclusive — sobre as competências que compõem o Esportismo, este material pode ser útil para empresários e executivos com interesse no aprimoramento de suas equipes de trabalho com a aquisição e o desenvolvimento destas competências.



REFERÊNCIAS

- ANDRADE, B. R. de R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BELFORT, V. **Lições de garra, fé e sucesso**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- 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.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- DINIZ, A. **Caminhos e escolhas: o equilíbrio para uma vida mais feliz**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- DUNGY, T.; WHITAKER, N. **Fora do comum: lições de integridade, ética e coragem de um dos maiores treinadores de futebol americano**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.
- DWECK, C. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- FOREMAN, G. **Sem nunca jogar a toalha: uma história de sucesso, boxe e espiritualidade**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- FRONTIERS IN HUMAN NEUROSCIENCE. Lausanne: Frontiers Media S.A., 2008- . 2017. ISSN 1662-5161.
- FRONTIERS IN PSYCHOLOGY. Lausanne: Frontiers Media S.A., 2007- . 2016. ISSN 1664-1078.
- FRONTIERS IN PSYCHOLOGY. Lausanne: Frontiers Media S.A., 2007- . 2020. ISSN 1664-1078.



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, p. 97-112, jun. 2015.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT PSYCHOLOGY. Roma: EDIZIONI LUIGI POZZI, 2005- . 2016. ISSN 0047-0767.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTS SCIENCE AND COACHING. [S. l.]: SAGE Publications Inc., 2010- . 2015. ISSN 1747-9541.

INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTS PHYSIOLOGY AND PERFORMANCE. [S. l.]: Human Kinetics Publishers Inc., 2006- . 2019. ISSN 1555-0273.

JAMISON, S.; WOODEN, J. **Jogando para vencer**: a filosofia de sucesso do maior técnico de basquete de todos os tempos. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

JORDAN, M. **Mi filosofía del triunfo**. Cidade do México: Selector, 2001.

JOURNAL OF ADOLESCENT HEALTH. [S. l.]: Elsevier, 1980- . 2018. ISSN 1054-139X.

JOURNAL OF APPLIED SPORT PSYCHOLOGY. [S. l.]: Taylor and Francis Ltd., 1989- . 2013. ISSN 1533-1571.

JOURNAL OF APPLIED SPORT PSYCHOLOGY. [S. l.]: Taylor and Francis Ltd., 1989- . 2018. ISSN 1533-1571.

JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY. [S. l.]: Kluwer Academic/Human Sciences Press Inc., 1986- . 2019. ISSN 1573-353X.

JOURNAL OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY. [S. l.]: American Psychological Association, 1996- . 2016. ISSN 1939-1307.

JOURNAL OF SPORTS SCIENCE AND MEDICINE. [S. l.]: Department of Sports Medicine, Medical Faculty of Uludag University, 2002- . 2019. ISSN 1303-2968.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, R. G.; CASTROPIL, W.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. **Revista SODEBRAS**, [s. l.], v. 12, n. 134, p. 25-30, fev. 2017.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. dos; SERRALVO, F. **Trade marketing** – teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus, 2008.

NASCIMENTO, E. A. do. **Pelé**: a autobiografia. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.



PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1989.

PSYCHOLOGY OF SPORT AND EXERCISE. [S. l.]: Elsevier BV. 2004- . 2016. ISSN 1469-0292.

PSYCHOLOGY OF SPORT AND EXERCISE. [S. l.]: Elsevier BV. 2004- . 2018. ISSN 1469-0292.

PULIZZI, J. **Epic content marketing** – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by marketing less. Nova York: McGraw Hill, 2014.

SPORT, EXERCISE, AND PERFORMANCE PSYCHOLOGY. [S. l.]: American Psychological Association, 2013- . 2015. ISSN 2157-3905.