Prática esportiva e performance: uma análise sobre possíveis relações e interferências

Simone de Barros Barbosa
Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

O propósito desse artigo será discutir a relação entre as competências utilizadas por executivos na prática de uma atividade esportiva e as competências adotadas na superação de desafios no ambiente empresarial, além de entender, até que ponto, é possível transferir algumas dessas competências entre esses dois universos.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica ao redor do conceito de competências cujo objetivo era entender melhor seu conceito e evolução nos últimos anos. A partir dessa verificação, foram identificadas as principais competências demandadas pelo meio empresarial contemporâneo.

Procurou-se também analisar os benefícios da prática de uma atividade esportiva e foram relatados benefícios como melhoras no autoconceito, na autoestima, redução dos níveis de estresse, melhora da qualidade de vida e desenvolvimento de uma cultura de performance, por exemplo.

Finalmente, realizou-se uma pesquisa qualitativa durante a qual foram entrevistados 17 executivos de empresas de médio e grande porte da cidade de São Paulo, em diferentes ramos de atuação e níveis hierárquicos distintos, que descreveram quais competências, na sua percepção, são mais utilizadas na prática esportiva, e de que forma elas poderiam ser transferidas para o meio empresarial.

Ao final, conclui-se que a prática esportiva pode contribuir de forma positiva para os executivos lidarem com duas grandes tendências que afetam o meio empresarial contemporâneo: a demanda de novas competências mais focadas no desempenho e o aumento nos níveis de estresse.

Importante ressaltar que essa pesquisa permitiu vislumbrar também futuros estudos, com métodos e amostras diferenciadas, que poderão contribuir para ampliar a visão sobre os assuntos apresentados nesse artigo.

Palavras-chave: Competências. Performance. Atividades físicas.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem passando por profundas transformações. Temas como a globalização, a relação de trabalho mais flexível, a competitividade e as novas formas de organização do trabalho têm sido destacados nas análises daqueles que atuam nas organizações ou as utilizam como objeto de estudo.

No início dos anos 1990, quando intensificada a reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência se revelou como resultado de outro contexto, no qual se destacaram a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica da atividade de serviços, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção da noção de competência começou a tomar forma. Com base nessa dinâmica, a noção de competências trata, então, predominantemente do desenvolvimento de capacidades que poderão ser mobilizadas em situações pouco previsíveis (RUAS, 2005, p.36).

Competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2000, p.1).

Qualidade de vida é algo fortemente valorizado pela sociedade. Para algumas organizações que passaram ou estão passando por alguma reestruturação o tema está na ordem do dia, principalmente devido aos impactos que a falta de “qualidade de vida” pode causar tanto para as empresas quanto para a sociedade. Impactos esses que geram maior despesa com assistência médica, necessidade de fornecer suporte às famílias e afastamento de funcionários, uma preocupação para as empresas e também para a sociedade pelo aumento do custo com despesas médicas e hospitalares.

Através do esporte é possível adquirir autoconfiança, que no dia a dia do trabalho pode contribuir até certo ponto para a melhoria do desempenho. Para Le Boterf aquele que realiza o trabalho, precisa saber fazer, além de identificar e de selecionar a forma de fazer com o objetivo de se adaptar à situação específica enfrentada continuamente.

Nos últimos anos o debate sobre os temas prática esportiva e qualidade de vida assumiu uma importância crescente extrapolando os muros da academia. Estudos e bibliografia relacionando as práticas esportivas e ambiente empresarial com competências, tem se revelado restrito. Em consulta as fontes de pesquisas como Capes, Scopus e Speel não foram localizados estudos recentes sobre os temas. Este trabalho vem justamente tentar suprir essa lacuna.

Este artigo explora o significado da competência e como ela poderá ser identificada em várias situações nas quais o executivo interage, buscando entender melhor sobre a prática da atividade esportiva, o estilo e a qualidade de vida, considerando o autoconceito, o estresse e para finalizar observações resultantes da pesquisa qualitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de competências

Segundo Ruas (2005, p.35), apesar da grande difusão da noção de competências entre as organizações, sua aplicação atual e resultados práticos aparecem como um debate que apresenta mais impasses do que certezas.

Inicialmente o estudo pretende analisar o conceito de competência para, em seguida, aprofundar na evolução das competências demandadas pelo trabalho nos últimos anos.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva em relação aos testes de inteligência utilizados nos processos de escolha de pessoas para o trabalho nas organizações. O conceito foi rapidamente ampliado visando dar suporte aos processos de avaliação e orientar as ações de desenvolvimento profissional.

Segundo David McClelland apud Fleury; Fleury (1990), a competência é uma característica subjacente ao indivíduo e casualmente relacionada com o seu desempenho superior para realizar uma tarefa ou dar conta de uma determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões: um refere-se ao talento natural da pessoa, o qual poderá aprimorar-se com o tempo; o outro se refere a habilidades, à demonstração de um talento particular na prática e ao conhecimento específico, ou seja, aquilo que os indivíduos precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Outro expoente na estruturação do conceito de competência é trazido por Boyatzis (1982, p.13). A partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, ele procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere.

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (1999, p.137), 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.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Para Le Boterf a competência está localizada entre três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. Já para Fleury e Fleury (2001), é o conjunto de aprendizagens, de formações sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem e pelo sistema de avaliações. Segundo eles, competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. Competência implica, portanto, saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento na qual se insere o indivíduo é fundamental para uma comunicação eficiente e que gere competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, a noção de competência aparece associada a verbos e condutas como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001).

Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Entretanto, as mesmas competências essenciais que atualmente asseguram vantagem à empresa podem se transformar em fonte de dificuldades no futuro. Essa “rigidez essencial”, que inibe a inovação, decorre da dificuldade que as empresas (e as pessoas) têm em mudar, principalmente quando o comportamento e as ações gerenciais que precisam ser modificados são aqueles que alavancaram o sucesso do negócio (LEONARDO-BARTON, 1992, p.111-125). A tarefa da administração é prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados.

Geralmente, um indivíduo revela sua competência em uma situação profissional específica. Sua ação é sempre local: em seu emprego ou ocupação, em tal oficina ou agência. Para Zarifian a diferença entre competência e um trabalho mecânico e rotineiro é que a

competência evidencia a autonomia de ação do indivíduo, que se engaja voluntariamente e em virtude de suas iniciativas.

Peter Drucker, escritor, consultor, falecido em 2005, em um dos seus trabalhos argumentava que o saber era o único recurso a ser considerado. Segundo o autor, os fatores de produção tradicionais, a terra (isto é, os recursos naturais), o trabalho e o capital não desapareceram, mas perderam a prioridade. Pode-se consegui-los, e facilmente, desde que se tenha o saber. E o saber, nesse novo sentido, tornou-se uma utilidade econômica como meio de se obter resultados na área econômica e social.

Segundo Ruas (2005, p.36), o que há de mais relevante para se construir a noção de competências passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto de microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. Observa-se, assim, a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. No entanto, essa transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Neste sentido, uma preocupação fundamental dos gestores é a de como desenvolver competências no trabalho, como superar os desafios impostos por um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. O que poderá contribuir para que o indivíduo seja bem-sucedido no mundo empresarial? A seguir, serão abordados alguns temas que podem influenciar nesta questão, como por exemplo, as práticas esportivas, a qualidade de vida e o estresse.

2.1 Estilo de vida, prática de atividades físicas e esportivas e qualidade de vida

O conceito de estilo de vida saudável adquiriu extrema importância durante a última década. Atualmente, faz-se uma relação direta entre a qualidade de vida e o estado de saúde de um indivíduo (SHEPHARD, 1996, p.354-365).

Uma pesquisa sobre o estilo de vida e a participação em atividades físicas e esportivas mostrou que as percepções dos participantes sobre a sua saúde, capacidades atléticas e aspecto físico exerciam influências determinantes para percepção da capacidade esportiva (DISHMAN, 1990, p.75-101; DUDA, 1989, p.42-56). Em um relatório elaborado a respeito das relações entre atividade física e saúde, De Bourdeaudhuij e Bouckcent, apud Pieron (2000) destacam quinze estudos que revelam estar a atividade física regular associada a um sentimento de bem-estar e de autoconfiança, características que facilitam a integração à sociedade.

A percepção da capacidade esportiva está estreitamente ligada à percepção da própria competência, que exerce um papel fundamental na decisão de praticar uma atividade física (HARTER, 1985, p.55-121). A continuidade da prática esportiva é determinada por um nível de competência considerado suficiente. Assim, quando uma criança percebe ter bastante habilidade, ela assume uma atitude positiva. A consequência disso é um aumento da participação voluntária e uma alta probabilidade de participação na idade adulta. Por sua vez, uma baixa percepção de competência leva à redução da participação e da autoestima. Outro aspecto relevante está relacionado ao jovem, particularmente ao adolescente: a baixa percepção de competência nessa área pode influenciar outros aspectos da vida do indivíduo (FOX; et al.,1994, p.253-261).

Mas o que é atividade física? Segundo Caspersen, Powell, Christenson (1985, p. 126), é "qualquer movimento corporal, produzido pelos músculos esqueléticos, que resulte em gasto energético maior que os níveis de repouso".

São muitos os benefícios que o esporte pode trazer às pessoas. A prática de uma atividade esportiva também pode atuar no campo da saúde mental através da liberação de endorfinas, melhorando a circulação cerebral e a capacidade de avaliação de diversas situações, entre elas, a de gerenciamento do estresse e a recuperação da autoestima. No campo da saúde social, traz benefícios como o convívio social, a melhoria no ambiente familiar e profissional, amplia a rede de contatos (*networking*), melhora o trabalho em equipe, dá mais disposição para enfrentar desafios, ter iniciativa, motivação, planejamento e organização, vencer obstáculos, enfim, aprimora as qualidades e o desenvolvimento da liderança.

2.2 A influência da atividade física regular sobre o autoconceito

A relação entre a atividade física e o autoconceito tem sido amplamente estudada entre crianças, adolescentes e estudantes universitários, mas ainda são raras as pesquisas envolvendo adultos. O autoconceito pode ser definido como uma estrutura cognitiva que organiza as experiências passadas do indivíduo, reais ou imaginárias, controla o processo informativo relacionado consigo mesmo e exerce uma função de autorregulação (TAMAYO, 1993, p.18-28). Niedenthal e Beike (1997, p.106-128) descreveram-no como as representações mentais das características pessoais utilizadas pelo indivíduo para definir o mesmo e a regulação do seu comportamento.

A função de autorregulação consiste, fundamentalmente, em crenças relativas ao controle do comportamento (THOMPSON, 1981, p.89-101), como por exemplo, crenças relacionadas às habilidades de alguns para realizar e ter sucesso em determinadas tarefas ou atividades.

Tanto do ponto de vista teórico como empírico, a fonte mais importante do autoconceito parece ser a forma como a pessoa é percebida pelos outros. A importância dos outros no desenvolvimento e na estabilidade do autoconceito tem sido identificada e salientada explicitamente, não somente pelos pesquisadores, mas também, por escritores e filósofos. “Eu reconheço que eu sou como os outros me percebem”, afirma Sartre (1943, p.318). Proust (1954, p.19) ratifica a opinião do filósofo quando afirma: “a nossa personalidade social é criação do pensamento dos outros”. Do ponto de vista empírico, a importância dos outros na formação do autoconceito tem sido estudada em laboratório e em ambiente natural. No primeiro caso, preocupam-se principalmente com a mudança provocada no autoconceito em função do *feedback*¹.

Os resultados mostram que, em geral, o *feedback* controlado experimentalmente produz mudanças significativas na autodescrição das pessoas. E a importância dessas mudanças varia em função da favorabilidade do *feedback*, da discrepância entre este e o autoconceito e do grau de concordância entre as pessoas que são a fonte do *feedback* (REGAN et al., 1975, p.295-300; SNYDER e SHENKEL, 1976, p.34-41).

Várias características pessoais parecem influenciar o autoconceito, como por exemplo, a idade, o estado civil e a ordem ocupada na família em função do nascimento. As variáveis cuja dimensão social são mais evidentes têm sido frequentemente estudadas; os resultados observados revelam que a influência dessas variáveis é quase sempre positiva para o autoconceito. Entre as variáveis estão a popularidade com os colegas e amigos, a opinião e o *feedback* do outro, a beleza e a aparência física, a frequência de atividade sexual pré-marital, a aceitação social e a atitude positiva dos outros. O autoconceito é também influenciado por variáveis situacionais, como a condição socioeconômica, a posse de carro e o índice de acidentes automotores, raça e etnia, região, cidade de origem e religiosidade.

O impacto do esporte e da atividade física sobre o autoconceito também tem sido abordado em diversas pesquisas. Algumas delas têm revelado o efeito positivo da atividade

¹ Neste trabalho o significado de *feedback* é retroalimentação, realimentação.

física regular sobre a saúde física e mental (THIRLAWAY; BENTON, 1992, p.657-665). Zaharopoulos e Hodge (1992, p.12-16) realizaram um estudo para verificar as possíveis diferenças no autoconceito entre atletas e não atletas. Para essa finalidade, utilizaram uma amostra de homens e mulheres entre 13 e 27 anos; apenas uma parte deles praticava esporte.

Os resultados revelaram que a prática esportiva não tem impacto sobre o autoconceito global, mas sim sobre seus componentes específicos.

O estudo do impacto da atividade física sobre o autoconceito tem sido realizado principalmente com crianças, adolescentes e estudantes universitários com base em atividades esportivas, geralmente de curta duração, organizadas por terceiros, realizadas em grupo, frequentemente relacionadas com a aprendizagem de novas habilidades esportivas e/ou realizadas num contexto de competição. Para o adulto é bem diferente. Ele precisa abrir espaço na sua agenda para praticar uma atividade física e, se essa atividade exigir uma infraestrutura determinada, deve procurar uma academia, um clube, um parque ou outro local apropriado para praticá-la. Ocasionalmente o adulto pode praticar algum tipo de esporte, de atividade física. Mas, para estudar o impacto dessa atividade sobre o autoconceito do adulto é importante que não se trate de uma atividade esporádica, realizada ou organizada apenas durante o período de férias, mas apresente regularidade e não seja prescrita por motivos médicos, por exemplo.

A atividade física, além dos benefícios estritamente fisiológicos, pode apresentar também efeitos positivos de caráter psicológico e social através de modificações, reais ou imaginárias, na estética do corpo que, após os 40 anos, frequentemente, começa a dar origem a diversos tipos de insatisfação. Os padrões culturais atuais insistem na imagem de um corpo atlético, bem proporcionado e que apresente um bom condicionamento físico. O simples fato de praticar uma atividade física regularmente, independentemente dos seus resultados objetivos sobre o funcionamento e a estética do corpo, pode provocar na pessoa o sentimento, ou a impressão, de que essas exigências normativas da cultura tenham sido, ou estão sendo, atingidas. Desta forma, além dos benefícios estritamente corporais, a atividade física provocaria uma percepção do corpo mais positiva do ponto de vista estético e da saúde.

2.3 A pirâmide do alto desempenho

Algumas teorias de administração procuram identificar o que faz certas pessoas se destacarem num ambiente sob pressão, e outras não conseguirem o mesmo êxito. Considerar apenas a capacidade cognitiva não responde à questão. Segundo Loehr e Schwartz, é preciso considerar a pessoa como um todo. Com base no trabalho feito a partir de atletas de nível mundial, foi desenvolvido um modelo integrado de desempenho chamado 'pirâmide de alto desempenho'. Numa ambiente empresarial que está mudando a uma velocidade brutal, um desempenho coerente de alto nível é extremamente necessário.

Se os executivos estão destinados a trabalhar em níveis elevados por longo tempo, então é preciso treinamento de maneira sistemática, assim como fazem os atletas de alta *performance*. Um bom desempenho depende tanto do modo como as pessoas renovam e recuperam suas energias quanto de como gastam essa energia e da maneira como gerenciam suas vidas e seu trabalho.

Uma boa condição física é, portanto, o fundamento principal, seguida de uma boa saúde emocional, de acuidade mental e de um sentido de finalidade. O estado de desempenho ideal significa o desempenho máximo sob pressão obtido quando todos os níveis trabalham em conjunto.

Os rituais que promovem a oscilação, ou seja, o gasto e a recuperação rítmicos de energia fazem a ligação com os níveis da pirâmide. Por exemplo, os exercícios vigorosos podem produzir uma sensação de bem-estar emocional, elucidando o caminho para um desempenho máximo.

A seguir os fatores que levam a um estado de desempenho ideal segundo o modelo da ‘pirâmide de desempenho’:

- 1) Capacidade física – É a fundação da pirâmide; constrói a resistência e promove a recuperação mental e emocional. O nível físico é a fonte fundamental de energia. A atenção está em não focar a linearidade; é preciso haver oscilação entre o gasto e a recuperação de energia. Os executivos empreendem grande esforço mental e emocional, mas pouco esforço físico. Ambas as formas de linearidade solapam o desempenho; é trocar os maus hábitos por rituais positivos, a começar pela alimentação.
- 2) Capacidade emocional – cria o clima interno que impulsiona o estado de desempenho ideal (máximo). É gerenciar as emoções com mais eficiência, transformar experiência interior de ameaça sob estresse em desafio; gerenciamento consciente do tempo e de energia.
- 3) Capacidade mental – focaliza a energia física e mental na tarefa a ser realizada. Os rituais que encorajam o pensamento positivo também aumentam as possibilidades de acesso ao estado de desempenho ideal. A visualização é outro ritual que produz energia positiva e demonstra resultados palpáveis em termos de desempenho. O neurocientista Ian Robertson, do Trinity College, em Dublin, autor de *Mind Sculpture*, sobre como libertar o potencial inexplorado do cérebro concluiu que a visualização, literalmente, pode reprogramar os neurocircuitos do cérebro, melhorando diretamente o desempenho.
- 4) Capacidade espiritual – proporciona uma poderosa fonte de motivação, de determinação e de resistência. Trata-se de energia desencadeada deixando correr os valores mais profundos de cada um e definindo um forte senso de propósito. Esta capacidade serve como apoio face às adversidades e como uma fonte poderosa de motivação, de foco, de determinação e de resiliência.

2.4 Atividade física e estresse ocupacional

Grande parte da população economicamente ativa no Brasil sofre com a sobrecarga profissional. As pressões psicológicas, as preocupações e as inseguranças as quais trabalhadores de diversos setores estão submetidos diariamente geram o tão conhecido estresse, mal da modernidade. Para as empresas, o estresse ocupacional pode gerar queda de produtividade e o aumento de gastos, pois se reflete em horas de trabalho perdidas, pagamentos de eventuais horas extras, além de elevados gastos com assistência médica (REVISTA MELHOR, 2010).

Entre os hábitos que as pessoas desenvolvem ao longo da vida, a prática regular de exercício físico tem se revelado uma variável importante para a saúde. Há evidências de que a atividade física regular aumenta, por exemplo, a tolerância ao estresse ocupacional (TAYLOR, apud Tamayo (1986). Vários autores salientam a existências de uma variedade de exercícios rápidos planejados especialmente para ajudar os executivos e outros trabalhadores a controlar e diminuir os níveis de estresse laboral (FREEBERG, 1984, p.128-132). Inúmeros programas para aumentar a qualidade de vida no trabalho têm sido desenvolvidos nos últimos anos, particularmente nas grandes empresas. Em geral, são iniciativas que visam auxiliar os empregados no aumento da produtividade por meio de melhorias de saúde no ambiente de trabalho e incluem algum tipo de atividade física.

Segundo Van Doormen e De Geus (1993, p.121-139), muitos estudos demonstram que os sujeitos de bom condicionamento físico são menos vulneráveis ao estresse laboral. Simplício (1995, p.64-76) estudou, em uma amostra de 1.139 sujeitos, o impacto da atividade física moderada no trabalho e observou que, no grupo experimental, o nível de estresse foi

inferior em comparação ao grupo de controle, particularmente nos sujeitos de 18 a 25 anos, e entre os homens de 46 a 60 anos.

O impacto da frequência e da quantidade de atividade física foi estudado por Aldana et al. (1996, p.315-321) numa amostra de 32.229 empregados, com idade média de 35,3 anos. Os sujeitos indicaram com que frequência semanal realizava atividade física e o tempo de duração das sessões. A partir destes dados, os pesquisadores determinaram o total de energia gasta por pessoa na execução de exercícios físicos. Observaram, então, uma relação inversa entre a atividade física e o estresse e concluíram que, entre trabalhadores adultos, a atividade física tem forte impacto sobre o estresse.

Bruch e Ghoshall estudaram o comportamento de gerentes ocupadíssimos que não aplicam seu tempo de trabalho de uma maneira determinada e com empenho total; falta foco e energia, o que na opinião dos autores significa a disposição que advém de um compromisso pessoal intenso no assunto. Dos gerentes estudados, 30% são procrastinadores, 20% são desarticulados, 40% são distraídos e cerca de 10%, determinados. Esses últimos são peritos em encontrar maneiras de reduzir o estresse e de ganhar novas energias, recorrem à “fonte pessoal” (definida como energia positiva) como algum tipo de ‘malhação’ na academia ou de envolvimento em esportes.

Numa surpreendente metáfora, o escritor francês Antoine de Saint-Exupéry, também piloto da Segunda Guerra Mundial, indicou aos executivos a direção certa: “Se você quiser construir um barco, reúna seus homens, mas não os mande para a floresta derrubar árvores, serrar os troncos, pregar as tábuas. Em vez disso ensine-os a desejar o mar”. Desejar o mar salta duas fontes: desafio significativo e decisão pessoal. Se combinar desafio e decisão com um senso profundo de urgência, você terá ido longe ao caminho para criar a receita para o sucesso. Quando os líderes empresariais fazem um esforço para dar aos gerentes desafios e decisões, a maioria deles poderá aprender a dirigir suas energias, melhorar seus focos e finalmente, encontrar seus caminhos para o mar (BRUCH; GHOSHALL, 2002).

3 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo deste trabalho é verificar se existe relação entre as competências utilizadas por executivos na prática de uma atividade esportiva e as competências adotadas na superação de desafios no ambiente empresarial, além de entender como um pode influenciar o outro de maneira positiva, contribuindo para o sucesso no desenvolvimento pessoal e profissional; considera-se o ponto de vista das pessoas envolvidas na prática de uma atividade esportiva e a análise da influência da prática esportiva no desempenho no mundo empresarial.

Um aspecto a ser destacado é o fato de procurarmos demonstrar como a participação regular em uma atividade física poderá estar associada a benefícios psicológicos e físicos. Considera-se a hipótese de que aqueles que praticam esportes regularmente demonstram melhor percepção de saúde, capacidades esportivas aplicadas ao ambiente profissional e bom aspecto físico.

A participação frequente e regular em uma atividade física e esportiva é um elemento chave para a obtenção de efeitos benéficos à condição física e à saúde de um indivíduo (CORBIN et al., 1994, p.1-8).

A prática de uma atividade física pode levar a um resultado melhor no ambiente empresarial? Ainda não há respostas muito concretas sobre essa relação, mas as pesquisas ainda incipientes sobre o tópico confirmam que uma combinação entre autoconfiança, segurança para enfrentar desafios e atitude positiva frente aos obstáculos na prática esportiva podem ajudar esse profissional a superar-se no ambiente empresarial. Assim, se ele se esforça para conseguir ultrapassar desafios na prática esportiva, provavelmente poderá transferir essas competências para o ambiente empresarial.

Diante dessas mudanças de comportamento, a prática de uma atividade física tem destacada importância para alguns executivos quando o tema a ser tratado se refere ao desenvolvimento da criatividade, à superação de desafios e ao sucesso profissional. O fato de profissionais introduzirem em suas agendas a prática de um esporte poderia demonstrar que essa atitude pode ser uma referência de planejamento para o seu dia a dia. Características como disciplina, foco em resultado, treinamento constante, concentração, engajamento, comprometimento e condicionamento são algumas competências trabalhadas e desenvolvidas ao longo da prática esportiva, consideradas também diferenciais no ambiente empresarial.

4 METODOLOGIA

4.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa em ciências sociais ao longo dos anos tem sido valorizada por adotar métodos quantitativos para explicar o fenômeno a ser estudado. O pesquisador preocupa-se com as hipóteses previamente formuladas, as variáveis definidas, o método objetivo e a quantificação de resultados. A perspectiva da pesquisa qualitativa é diferente, busca aprofundar dados descritivos de pessoas e lugares através do contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Numa perspectiva histórica, Godoy (1995, p.59) destaca na antropologia os estudos de Franz Boas e de Bronislaw Malinowski de constituírem exemplos de trabalho de campo realizados em uma perspectiva qualitativa. Franz Boas acreditava que cada cultura estudada deveria ser abordada indutivamente, a partir do ponto de vista dos seus membros. Já Malinowski considerava fundamental a permanência do pesquisador junto às populações nativas durante longos períodos de tempo. Ainda em Godoy (1995, p.61), nos anos 1960, a pesquisa qualitativa começa a ser incorporada por outras áreas além da sociologia e da antropologia. Na administração de empresas, por exemplo, o interesse pela abordagem qualitativa começa na década de 1970 cujo ápice se deu na publicação em 1979, de um número da revista *Administrative Science Quarterly* totalmente dedicado ao tema *qualitative methodology*.

Para Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados e nem sempre emprega o instrumental estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesse amplo que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, e busca, através de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos – obtidos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada –, compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A pesquisa qualitativa é uma descoberta; pode ser absolutamente aberta, focada em história de vida e estudos fenomenológicos, estruturada ou semiestruturada, com algumas perguntas abertas, investigar o objeto de estudo e responder aos objetivos da pesquisa. A entrevista é mais que um registro de conversas e de expressão de interlocutores; ela pode ser tratada como um evento dialógico de profundidade. Segundo Alonso (1998, p.318), a entrevista é a arte do vínculo: do vínculo biocognitivo (que une experiência e narração) e do vínculo comunicativo (que une o entrevistador e o entrevistado). A entrevista é uma descoberta, um encontro e o relato da pessoa.

Para Morin (2001, p.321), o diálogo na situação de entrevista não é necessariamente harmônico, linear, desprovido de conflito e da distorção sistemática da linguagem, mas associa ao mesmo tempo termos complementares e antagônicos, como ordem e desordem.

Segundo Merriam (2002, p.91), a pesquisa qualitativa é um “conceito guarda-chuva que compreende diversas formas de investigação que nos ajudam a entender e a explicar o sentido dos fenômenos sociais com o menor afastamento do ambiente natural”. Conforme a autora, toda pesquisa qualitativa está interessada em descobrir como o significado é

construído, como a própria vida e o mundo das pessoas fazem sentido. Assim, o objetivo da pesquisa qualitativa é descobrir e interpretar esses significados.

Por isso, algumas características específicas predominam na pesquisa qualitativa. Os dados encontram-se no ambiente natural e a preocupação maior é compreender o que está sendo pesquisado pela perspectiva do participante. Além disso, o pesquisador atua na coleta e na análise de dados enfatiza os processos, os significados, as compreensões, e o que se extrai do estudo qualitativo é ricamente descritivo (MERRIAM, 2002, p.96).

A perspectiva da pesquisa qualitativa utiliza observações e entrevistas; o pesquisador dedica bastante tempo ao local no qual ocorre a investigação e ao contato com os indivíduos objetos do estudo. Alguns adotam uma postura mais próxima dos entrevistados enquanto outros optam por manter uma postura mais neutra. Os dados coletados nas observações e nas entrevistas são transcritos com o objetivo de ampliar o entendimento sobre o que está sendo estudado.

A obtenção dos dados para o estudo aqui apresentado foi realizada através de pesquisa bibliográfica e qualitativa. Isto, porque, seu principal objetivo é analisar a relação entre a prática de uma atividade esportiva e o desempenho no ambiente empresarial e compreender como uma ação pode influenciar a outra de maneira positiva.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, composta de um roteiro com perguntas preestabelecidas, que buscam exemplos e contribuiu para a obtenção de informações mais aprofundadas sobre as opiniões dos entrevistados. A amostra não probabilística formada por executivos de empresas nacionais ou internacionais da cidade de São Paulo. Os diálogos foram realizados individualmente com o objetivo de se verificar principalmente se as competências utilizadas pelos executivos na superação de desafios na prática de uma atividade esportiva têm relação com as competências utilizadas na superação de desafios no ambiente empresarial. O objetivo principal era entender até que ponto seria possível transferir algumas dessas competências entre os dois mundos e, em caso afirmativo, como isso ocorreria. A maioria das entrevistas foi feita no próprio local de trabalho dos executivos, durante o horário de expediente, visando facilitar a participação dos sujeitos nesse estudo. As respostas foram registradas pelos próprios executivos que, na maioria das vezes, preencheram o roteiro antes da entrevista. Foram realizadas 17 entrevistas com executivos/gestores e para preservar-lhes a identidade, nesse estudo, todos estão identificados como E1, E2, E3, E4, sucessivamente.

5 RESULTADO E DISCUSSÕES

Buscou-se identificar nos relatos dos entrevistados os aspectos comuns, extrair suas unidades de significado, analisar a relação entre a prática de uma atividade esportiva e o desempenho no mundo empresarial, entender como um poderá influenciar o outro de forma positiva contribuindo para o sucesso no desenvolvimento pessoal e profissional, e se essa correlação é verdadeira ou não.

Os entrevistados para essa pesquisa praticam corrida, natação, tênis, caça submarina, ciclismo, caminhada, pilates, musculação, triatlo e vôlei.

Fatores de sucesso no trabalho e a prática de uma atividade esportiva foram indicados pela entrevistada E1 que, em seu relato, destacou a disciplina como uma característica fundamental, assim como a rigidez com controles, horários, treinamentos e pontualidade. Demonstrou agir com comprometimento quando quer realizar algo, mesmo cansada, e a persistência em relação aos objetivos a serem alcançados.

As características comportamentais de pessoas que se dedicam ao esporte podem trazer excelentes frutos, o que não significa que todo esportista será bem-sucedido no trabalho.

A entrevistada E2 apontou características relevantes fruto da prática de esporte como capacidade de planejamento, de determinação, o foco em resultados, a competitividade e a ambição. Tanto o atleta quanto o profissional bem-sucedido buscam *performances* cada vez melhores. E quanto maiores os desafios, maior a necessidade de planejamento e de determinação, tanto no esporte quanto no ambiente corporativo.

Concentração e conquistas são os destaques apontados pelo entrevistado E3 que afirma resolver problemas quando pratica esporte, por isso prefere a modalidade individual. Ao praticá-lo sozinho, sente-se bem e vê nessa modalidade a possibilidade de “por as ideias no lugar”. Gosta do desafio, de descobrir caminhos, da oportunidade de andar de bicicleta, que lhe exige equilíbrio, o qual procura trazer também para a sua vida pessoal. Ao sentir-se nervoso, anda de bicicleta e sente-se melhor ao final das pedaladas. A atividade física lhe possibilita estar bem fisicamente, o que o ajuda no trabalho proporcionando maior concentração e segurança.

A entrevistada E4 salientou as características da persistência e da superação. Além de proporcionar maior disposição e energia para o dia a dia de trabalho, o esporte a ajuda na capacidade de concentração. Ela vê a superação na prática de corrida refletida no fato de desejar sempre mais desafios profissionais. Segundo a entrevistada, a corrida lhe ajuda a trabalhar com mais autonomia e responsabilidade, encarando os obstáculos de maneira desafiadora.

De acordo com os relatos, algumas experiências com o esporte ajudaram os indivíduos a serem mais competentes no trabalho. Os entrevistados identificaram benefícios ou características não relacionadas diretamente com competências profissionais. E1, por exemplo, citou que suas experiências são bastante simples, pois não é um esportista profissional. Entretanto, segundo ele, o esporte lhe oferece o bem-estar necessário, dá força para trabalhar durante longas horas e diminui o estresse diário. A entrevistada E2 mencionou que qualquer maratona ou outro desafio concluído faz o atleta certificar-se de que nenhum obstáculo é intransponível. Planejamento, esforço e foco no objetivo definido vão levar o indivíduo ao resultado almejado. Ao transportar esse conceito para o ambiente de trabalho, o profissional automaticamente se torna mais competente em suas atividades diárias.

O entrevistado E3 referiu-se ao equilíbrio de vida como um fator fundamental para o bom desempenho profissional. Relatou que, quando tudo funciona bem, o mesmo acontece no trabalho. Assim, o planejamento de longo prazo passa pelo tema esporte, cujas modalidades preferidas foram mudando de acordo com as limitações físicas de quem o pratica. Disciplina e flexibilidade também foram mencionadas: “não é porque não se pode fazer algo que se deve necessariamente interrompê-lo”. O entrevistado utiliza esse conceito como uma visão de longo prazo.

A entrevistada E4 relatou que coincidentemente, desde que começou a praticar corrida já mudou de emprego duas vezes e viveu experiências bastante desafiadoras e interessantes no ambiente profissional.

Finalmente, todos relataram como enxergam a relação entre a prática de uma atividade esportiva e o desempenho no mundo empresarial.

A entrevistada E1 destacou que a vitalidade e o bem-estar físico sempre levam a um bom desempenho no mundo empresarial; entretanto, pessoas competitivas no esporte parecem não se comportarem da mesma forma no ambiente empresarial.

O indivíduo E2 tenta aplicar a mesma determinação e entusiasmo que exerce ao praticar esportes em diversas outras atividades. No trabalho, não é diferente. Segundo ele, a competição saudável ajuda o profissional a progredir no trabalho.

O entrevistado E3 deu um exemplo concreto. Citou uma reunião na qual todos os participantes demonstravam estresse e ele se distinguiu por demonstrar calma e equilíbrio, um

sentimento de bem-estar que costuma fazer a diferença em momentos de tensão como o relatado.

A entrevistada E4 apontou que o esporte é inspirador para a sua vida pessoal e profissional. Além de essencial para a saúde, contribuiu para superar obstáculos, serve como estímulo para atingir objetivos com persistência e leva à realização pessoal e profissional. Muitos esportes também ajudam a melhorar o desempenho do trabalho em equipe na medida em que impõem respeito à coletividade além de demonstrar que a soma do empenho de todos leva o grupo a um bom resultado.

Segundo o entrevistado E5, a prática de uma atividade esportiva influencia indiretamente no desenvolvimento profissional. Primeiro, porque a atividade física contribui para combater o estresse e a melhorar sua condição física, o que traz benefícios ao desempenho de qualquer atividade, inclusive a empresarial. Segundo, e mais importante, a prática de esportes permite melhorar seu equilíbrio físico e mental.

A análise das respostas demonstra um consenso sobre algumas competências trabalhadas durante a prática esportiva que podem ser aplicadas e também identificadas no ambiente empresarial quando se trata de superar desafios nesse universo. Entre as competências mais citadas destacaram-se a disciplina (apareceu oito vezes nos questionários), o planejamento (sete), a determinação e a concentração (seis citações cada uma), a disposição e o equilíbrio (mencionados cinco vezes), seguidos de treinamento, foco em resultados, superação de obstáculos, sensação de bem-estar, paciência, autoconhecimento, persistência, resistência, saúde física e mental e controle emocional.

Com base nos depoimentos de pessoas que praticam uma atividade esportiva entrevistada para essa pesquisa, parece existir uma relação positiva entre a prática de esporte e o desempenho no mundo empresarial através do fortalecimento de competências. Entre as principais competências mencionadas, citamos o foco em resultado, o trabalho em equipe, o pensamento estratégico, a disciplina e o planejamento, todas são condutas fortemente demandadas atualmente por conta da alta competitividade e das novas exigências do mercado de trabalho local e internacional.

Na prática esportiva, o profissional parece também aprofundar o conhecimento de si, focar energia em resultado e superação, além de trabalhar fraquezas e limites. Esse processo de disciplina e de método frequente tende a ser inserido no ambiente empresarial. Assim, haveria uma inter-relação entre objetivos atingidos na prática esportiva com a natureza da atividade profissional desenvolvida.

Diante de um problema no ambiente empresarial, as competências aplicadas na prática esportiva podem ser resgatadas para solucioná-lo. Isto indica que não existe uma lógica sequencial, ou seja, o executivo integra simultaneamente a prática regular de exercícios físicos na atividade profissional exercida continuamente.

Alguns exemplos a respeito da prática dessa relação podem ser encontrados em comentários como o do entrevistado E6, que menciona realizar frequentemente diversas sustentações orais perante tribunais. Sem ter disciplina para conhecer o caso em sua integralidade ou sem o equilíbrio emocional para comparecer perante um tribunal, diante de três desembargadores ou ministros, não será possível transmitir-lhes a mensagem desejada. Se não houver preparação (disciplina), isso será impossível.

Outro exemplo foi encontrado nos comentários do entrevistado E2. Segundo ele, tanto o atleta quanto o profissional bem-sucedido buscam *performances* cada vez melhores. Um executivo não apresenta os mesmos comportamentos em qualquer circunstância; ele sabe adequar sua estratégia em função das situações vividas, assim como o faz na prática esportiva. Se há um impedimento para a prática de alguma atividade esportiva, ele procura outra modalidade na qual seja possível atuar. Este comportamento está ligado à outra característica atribuída ao esporte: a capacidade de agir com flexibilidade: se não é possível fazer algo, não

significa que esse algo deva ser interrompido ou abandonado. Essa é uma visão utilizada em projetos de longo prazo. O indivíduo sabe que não pode competir em função de problemas cardíacos, por exemplo, então, usará o esporte para se curar de todos os males que lhe afligem.

A competência está nessa integração; a impossibilidade de praticar algo não pode ser impeditiva para a prática do esporte: deve-se, sim, buscar modalidades que se adaptem à limitação imposta.

Para fazer frente às exigências de renovação, de flexibilidade, de permanente mobilização e de mudanças, deve-se, cada vez mais, investir na inteligência. É estimulando o desenvolvimento de competências que as organizações manterão uma vantagem competitiva duradoura. O diferencial de competitividade não depende mais apenas de uma boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa. O gerenciamento dos recursos humanos está assumindo um lugar preponderante; os serviços prestados e a inteligência implicam o diferencial entre as empresas. A capacidade de inovação reside justamente no investimento de competências visto que o saber fazer estático tem levado as empresas a desaparecerem.

Do ponto de vista de melhoria de *performance*, o propósito das empresas é propiciar um ambiente que conduza ao comprometimento dos funcionários para realizar o máximo do seu potencial e atingir resultados positivos, uma perspectiva que pode ser observada na *performance* dos atletas ao buscarem a superação constante dos seus próprios resultados.

Conclusões

Ao longo desse texto foram apresentadas duas tendências que afetam atualmente, de uma forma geral, às empresas e aos profissionais: é necessário focar no desempenho das pessoas como consequência de uma evolução no conceito de competências e enfrentar os maiores níveis de estresse organizacional e individual. Até que ponto essas duas tendências têm impacto na vida das pessoas dependerá tanto dos indivíduos como das organizações nas quais eles operam e do momento vivenciado por elas; entretanto, ambas podem ser consideradas duas tendências bastante evidentes na contemporaneidade do mundo empresarial.

A pesquisa bibliográfica identificou o trabalho de Graham Jones, da Universidade de Wales no qual, numa perspectiva pessoal, afirma que os princípios da *performance* da elite do esporte são facilmente transferidos para o contexto do ambiente empresarial e que o esporte tem muito a aprender com a excelência do ambiente empresarial. Jim Loehr, psicólogo, e Tony Schwartz, presidente da LGE *Performance*, com base em 20 anos de trabalho com atletas de alto nível e de *performance* mundialmente reconhecida, desenvolveram a teoria integrada do desempenho gerencial, a qual os autores denominam ‘pirâmide de desempenho’. Os autores apresentam estudos de casos de executivos que utilizaram esse modelo para aumentar o desempenho profissional e melhorar a qualidade de vida. É o caso da pesquisa de Álvaro Tamayo, doutor em psicologia social pela Universidade de Louvain (Bélgica) e professor do departamento de psicologia social e do trabalho da Universidade de Brasília (DF), sobre a influência do gênero e da atividade física regular sobre o autoconceito de pessoas com mais de 40 anos.

Do ponto de vista do estresse organizacional, algumas pesquisas sinalizam que grande parte da população economicamente ativa no Brasil sofre com a sobrecarga profissional. Para as empresas, o estresse ocupacional pode gerar queda de produtividade e aumento de gastos. Entre os hábitos desenvolvidos pelas pessoas ao longo da vida, a prática regular de exercício físico tem-se revelado uma variável importante para a saúde. Além disso, os programas para aumentar a qualidade de vida no trabalho também têm sido aprimorados, particularmente nas grandes empresas.

Por fim, os executivos entrevistados nesse estudo reiteram essas afirmações ao revelarem suas autopercepções e ao chamarem a atenção para a maneira como transmitem os benefícios da disposição, do equilíbrio, da disciplina, do bem-estar, da concentração e da prática esportiva para o mundo empresarial. Algumas afirmativas contribuem para confirmar o objetivo desse estudo e estão diretamente relacionadas com as pesquisas bibliográficas aqui apresentadas. Entre elas, destacamos: “bem estar que faz a diferença numa reunião estressante”, “ajuda a combater o estresse”, “melhora a condição física”, “mantém a cabeça atenta aos diversos componentes do ambiente empresarial”, “dá suporte ao equilíbrio emocional e físico”, “no trabalho como no esporte chegar forte nas metas”, “sem equilíbrio e disciplina não existe sucesso no trabalho”.

Essas afirmações nos conduzem para o estudo de Graham Jones, psicólogo e professor da Universidade de Wales: os princípios de *performance* da elite do esporte são facilmente transferidos para o contexto dos negócios, assim como o esporte tem muito a aprender com a excelência nos negócios.

Importante considerar que, até o momento, são modestas as pesquisas acadêmicas voltadas ao tema desse trabalho; a pesquisa qualitativa foi realizada com base na autopercepção de executivos que praticam esportes. Porém, e apesar desses limitadores do escopo analisado, parece sim ser possível confirmar que existem contribuições positivas entre a prática de uma atividade esportiva e o bom desempenho no mundo empresarial. Contribuições essas que ficam evidentes através do impacto da prática esportiva em duas das grandes tendências enfrentadas atualmente pelos profissionais: a necessidade de desenvolver novas competências e de lidar com altos níveis de estresse.

REFERÊNCIAS

ALDRIGE, J.; CLAYTON G. Sources of self-esteem: perceptions of education majors. **College Student Journal**, 24, p.404-409, 1990.

ALONSO, L. H. **La Mirada cualitativa em Sociologia**. Madrid: Fundamentos, 1998.

BLAINE, B. E.; TRIVERDI, P.; ASHLEMAN, A. Religious belief and the self concept: Evaluating the implications for psychological adjustment. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24(10), p.1.040-1.052, 1998.

BLEDSON, J. Is self-concept a reliable predictor of economic status? **Psychological Reports**, 49, p.883-886, 1981.

BOYATIS, R. **The competent manager**. New York: Wiley, 1982.

BRENNAN, K. A.; MORRIS, K. A. Attachment styles, self-esteem and patterns of feedback seeking from romantic partners. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 23, p.23-31, 1997.

BRUCH, H.; GHOSHAL, S. Cuidado com o Gerente Ocupado. In: **Gerência de Alta Performance**. **Harvard Business Review**. Campus, 2002.

CHAMBLISS, J.; MULLER, D.; HULBICK, R.; WOOD, H. Relationships between self-concept, self-esteem, popularity and social judgments of junior high school students. **The Journal of Psychology**, 98, p.91-98, 1978.

CORBIN, C. B.; PANGRAZI, R. P.; WELK, G.I. Toward on understanding appropriate physical activity levels for youth. **Physical activity and fitness research digest**,1(8):p.1-8. 1994.

CREWS, D. J.; LANDERS, D. M. A meta-analytic review of aerobic fitness and reactivity to psychosocial stressors. **Medicine and science in sports and exercise**, v.19, p.114-130, 1987.

DE BOURDEAUDHUIJ, I.; BOUCKAERT, J. **Samenleving & Sport**. Fysieke activiteit en gezondheid. Brussel: Koning Boudewijnstichting, 2000.

DISHMAN, R. K. Determinants of participation in physical activity. In: C. BOUCHARD, R.J.; SHEPHARD, T.; STEPHENS, J.R.; SUTTON, R. D. **Exercise, fitness and health: a consensus of current knowledge**. Campaign,IL: Human Kinetics, p.75-101, McPherson, 1990.

DUDA, J. L. Goal perspectives, participation and persistence in sport. In: **International Journal of Sport Psychology**, 20, p.42-56, 1989.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências-conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOX, K.; GOUDA, M.; BIDDLE, S.; DUDA, J; ARMSTRONG, N. Children's task and ego profiles in sport. **British Journal of Educational Psychology**, 64, p.253-261, 1994.

FREEBERG, S. G. Effortless exercises to balance daily executive stress. **Journal of Rehabilitation Administration**, v.8, n.4, p.128-132, 1984.

GODOI, C. K; BASINI, C. P. A pesquisa a qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, C. K. ; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARTER, S. Competence as a dimension of self-evaluation: toward a comprehensive model of selfworth. In: **LEAHY (Ed.) the development of the self**. New York: Academic Press, p.55-121.1985.

KLING, K. C.; RYFF, C. D.; ESSEX, J. M. Adaptative changes in the self-concept during a life transition. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 23(9), p.981-990, 1997.

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

L'ECUYER, R. **Le concept de soi**. Paris: PUF, 1978.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p.111-125, 1992.

LERNER, R. M.; ORLOS, J. B.; KNAPP, J. R. Physical attractiveness, physical effectiveness and self-concept in late adolescents. **Adolescence**, 11, p.313-326, 1996.

LOEHR, J.; SCHWARTZ, T. Gerência de alta performance: A geração do atleta empresarial. **Harvard Business Review**. Campus, 2003.

MAHONEY, E. K.; FINCH, M. D. Body-cathexis and self-esteem: a reanalysis of the differential contribution of specific body aspects. **Journal of Social Psychology**, 99(2), 251-258, 1976.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods**: history and state of the art. Hay McBer Research Press, 1990.

NIEDENTHAL, P. M.; BEIKE, D. R. Interrelated and isolated self concepts. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 106-128, 1997.

OSBORNE, L. W.; LEGETTE, H. R. **Sex, race, grade level and social class differences in self-concept**. *Measurement and Evaluation in Guidance*, 14(4), p.195-201, 1982.

PAULINELLI, J. D. C.; TAMAYO, A. **Autoconceito e cidade de origem**. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 39(1), p.68-71, 1987.

REGAN, J. W.; GOSELINK, H.; HUBSCH, J; ULSH, E. Do people have inflated views of their own ability? **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, p.295-30, 1975.

REVISTA MELHOR – Gestão de pessoas, ed. 274 (set.2010). São Paulo: Segmento, 2010.

SARTRE, J. P. **L'être et le néant**. Paris: Gallimard, 1943.

SCHWAB, M. R.; LUNDGREN, D. C. Birth order perceived appraisals by significant others, and self-esteem. **Psychological Reports**, 43, p.443-454, 1978.

SEFF, M. A.; GECAS, V.; FREY, J. H. Birth order, self-concept, and participation in dangerous sports. **The Journal of Psychology**, 127(2), p.231-232, 1993.

SNYDER, C. R.; SHENKEL, R. J. Effects of “favorability” modality, and relevance on acceptance of general personality interpretation prior to and after receiving diagnostic feedback. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 44, p.34-41, 1976.

SHEPHARD, R. **Habitual physical activity and quality of life**. *Quest*, 48, p.354-365, 1996.

SIMPLICIO, J. S. C. Can moderate physical activity reduce stress and improve examination scores? **Journal of Instructional Psychology**, v. 22, n.1, p.64-76, 1995.

TAFARODI, R. W.; SWANN, W. B. J. Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: Initial validation of a measure. **Journal of Personality Assessment**, 65, p.322-342, 1995.

TAMAYO, A. Autoconceito, posse de carro e índice de acidentes automotores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 1, p.101-116, 1981.

_____. Escala Fatorial de Autoconceito. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 33(4), p.87-102, 1981.

_____. Autoconceito e região de origem. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 34(2), p.60-64, 1982.

_____. Concept de soi et religion. **Psychologica Belgica**, 22, p.57-65, 1982.

_____. Relação entre o autoconceito e a avaliação percebida de um parceiro significativo. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 37(1), p.88-96, 1985.

_____. Autoconcepto, sexo y estado civil. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 32, p.207-214, 1986.

_____. Autoconcepto y prevención. In: J. R. Rojas (Org.). **Quinta Antología: Salud y Adolescencia**, p.18-28. San José de Costarica: Caja Costarricense de Seguro Social, 1993.

_____; CUNHA, M. E. Autoconceito, sexo e frequência de atividade sexual pré-marital. **Ciência e Cultura**, 35(7), p.800, 1983.

_____; RAYMOND, F. Self-concept of psychopaths. **The Journal of Psychology**, 97, p.71-77, 1977.

_____; CAMPOS, A. P. M.; MATOS, D. R.; MENDES, G. R.; SANTOS, J. B.; CARVALHO, N. T. A influência da atividade física regular sobre o autoconceito. **Estudos de Psicologia**, 6(2), p.157-165, 2001.

TAYLOR, S. E. **Health psychology**. New York: Random House, 1986.

THIRLAWAY, K.; BENTON, D. Participation in physical activity and cardiovascular fitness has different effects on mental health and mood. **Journal of Psychosomatic Research**, 36, p.657-665, 1992.

THOMPSON, S. C. Will it hurt less if I can controll it? A complex answer to a simple question. **Psychological Bulletin**, 90, p.89-101, 1981.

VAN DOORMEN, L. J.; DE GEUS, E. J. Stress, physical activity and coronary heart disease. **Work & Stress**, v. 7, n. 2, p.121-139, 1993.

ZAHAROPOULOS, E.; HODGE, K. P. Self-concept and Sport participation. **New Zealand Journal of Psychology**, 20(1), p.12-16, 1992.

ZARIFIAN, P. O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Senac, 1999.

_____. **Objetivo competência** – por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Referências virtuais:

- ALDANA, S. G.; SUTTON, L. D.; JACOBSON, B. H.; QUIRK, M. G. **Relationships between leisure time physical activity and perceived stress**. *Perceptual and Motor Skills*, v.82, p.315-321.1996. Disponível em <http://www.amsciepub.com/doi/abs/10.2466/pms.82.1.315>. Acesso em 23 ago.2014.
- CASPERSEN, C.J; POWELL, K. E; CHRISTENSON, G. M. Public health reports. Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research, 1985. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc>. Acesso em 23 ago.2014.
- COLCOMBE, S.; KRAMER, F. A. **Fitness effects on the cognitive function of older adults** – a meta-analytic study. Beckman Institute, 405 N. Mathews Ave., Urbana, IL 61801. Disponível em: <http://pss.sagepub.com/content/14/2/125.abstract>. Acesso em: 23 ago. 2014.
- COSTA, P. C. G. da. Escala de autoconceito no trabalho: construção e validação. **Psicologia: teoria e pesquisa** 18, n.1. Brasília jan-abr., 2002. Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 19 jul. 2014.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial: 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em 23 ago. 2014.
- _____ Em busca da competência. Anpad, Edição: 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos>. Acesso em 23 ago. 2014.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, v.35, n.2, mar-abr., p.57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.
- JONES, G. Performance Excellence: A personal perspective on the link between sport and business – Published. In: **Journal of Applied Sport Psychology**, v.14, Issue 4 December 2002, p.268-281. Disponível em: <http://www.sustainedhighperformance.com/wp-content/uploads/2009/07/Sport-Business-Link1.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2014.
- PIERON, M. **Estilo de vida, prática de atividades físicas e esportivas, qualidade de vida**. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>. Acesso em 19 jul. 2014.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p. ISBN: 85-363-0425-1. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 19 jul. 2014.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em 23 ago. 2014.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. In: **Revista de Administração Contemporânea**. v.5 n.3 Curitiba set-dez.2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: set. 2014.