



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VICTÓRIA RODRIGUES AZIN**

**CONTRIBUIÇÕES DA PRÁTICA DESPORTIVA SOBRE O DESENVOLVIMENTO**  
**DE SOFT SKILLS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO**

**FORTALEZA**  
**2025**

VICTÓRIA RODRIGUES AZIN

CONTRIBUIÇÕES DA PRÁTICA DESPORTIVA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE  
SOFT SKILLS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia  
Lima

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- A99c Azin, Victória.  
Contribuições da prática desportiva sobre o desenvolvimento de soft skills para o ambiente de trabalho /  
Victória Azin. – 2025.  
80 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.  
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.
1. Soft Skills. 2. Esporte. 3. Mercado de trabalho. I. Título.

CDD 658

---

VICTÓRIA RODRIGUES AZIN

CONTRIBUIÇÕES DA PRÁTICA DESPORTIVA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE  
SOFT SKILLS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esse trabalho, em primeiro lugar, a Deus, que me guiou e me deu forças para continuar. Aos meus pais Osvaldo e Conceição e aos meus treinadores Adenilson, Gurgel, Ariel e Daniel.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, acima de tudo, pois foi Ele quem me guiou e me sustentou até aqui. Sem Ele, eu jamais teria conseguido. Tenho certeza de que foi Ele quem me apresentou ao esporte. E o esporte me salvou.

Aos meus pais, Conceição de Maria Saraiva Rodrigues e Osvaldo José Azin Filho, por sempre me fornecerem o suporte necessário nessa longa jornada. Sou muito grata por tudo. Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima, pelos ensinamentos e por ter tido paciência comigo nesse processo.

Aos meus treinadores, que ao longo desses 14 anos me ensinaram muito mais do que jogar bola. Em especial, quero deixar aqui minha eterna gratidão ao Adenilson Pereira, maior responsável pela minha formação como atleta desde o início dessa trajetória e grande inspiração para mim.

E a uma das pessoas mais admiráveis para mim, Paloma Cristina Abreu Moreira, por nunca ter soltado minha mão desde que entrou na minha vida.

“O futuro pertence ainda mais aos corações do que aos espíritos. Amar é a única coisa que pode ocupar a eternidade. Ao infinito é necessário o inesgotável” (Victor Hugo).

## RESUMO

O mercado de trabalho passou por transformações significativas, exigindo dos profissionais não apenas competências técnicas (*hard skills*), mas também habilidades comportamentais e sociais (*soft skills*). Observa-se que, além de possuir diversos outros benefícios, o esporte tem sido identificado também como um meio eficaz para o desenvolvimento das mais diversificadas *soft skills*. Nesse contexto ressalta-se a condução de um estudo que contribua com a referida linha de pesquisa de competências transferíveis do esporte para o contexto profissional, tendo como objetivo geral analisar as contribuições da participação em esportes sobre o desenvolvimento de *soft skills* para o trabalho. A partir da aplicação de um questionário, realizado com 111 participantes, identificou-se as *soft skills* mais desenvolvidas pelo esporte e as mais aplicadas no ambiente de trabalho. Os resultados indicaram que quatro habilidades coincidiram tanto como as mais impulsionadas pelo esporte, quanto as mais utilizadas no ambiente de trabalho: trabalho em equipe, comprometimento, dedicação e disciplina. Além disso, visando entender com mais consistência como as habilidades podem ser aplicadas no ambiente organizacional, realizou-se uma entrevista com oito profissionais, atletas ou ex-atletas. As entrevistas validaram e reforçaram como a relação entre esporte e competências profissionais ocorre no dia a dia. Através de suas experiências, os entrevistados comparam situações cotidianas profissionais com situações vividas dentro do contexto esportivo.

**Palavras-chave:** *soft skills*; esporte; mercado de trabalho.

## **ABSTRACT**

The labor market has undergone significant transformations, requiring professionals to possess not only technical skills (hard skills) but also behavioral and social skills (soft skills). In addition to its various other benefits, sports have been identified as an effective means for developing diverse soft skills. In this context, a study was conducted to contribute to the research on transferable competencies from sports to the professional environment. The main objective was to analyze the contributions of sports participation to the development of soft skills for the workplace. Through a questionnaire administered to 111 participants, the study identified the most developed soft skills through sports and the most applied ones in the work environment. The results indicated that four skills were both highly fostered by sports and widely utilized at work: teamwork, commitment, dedication, and discipline. Additionally, to gain a deeper understanding of how these skills are applied in organizational settings, interviews were conducted with eight professionals, including athletes and former athletes. The interviews validated and reinforced how the relationship between sports and professional competencies manifests in daily work life. Based on their experiences, the interviewees drew parallels between professional situations and those encountered in sports contexts.

**Keywords:** soft skills; sports; labor market.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências agregando valor econômico e social. ....	19
Figura 2 - Competências e seu processo de aprendizagem. ....	21
Figura 3 - Roda da excelência proposta por Rezende (2006).....	33
Figura 4 - Fluxograma do desenvolvimento da pesquisa. ....	39
Figura 5 - Identificação do entrevistado. ....	41
Figura 6 - Enunciado da primeira questão do roteiro de entrevista. ....	42
Figura 7 - Percepção do respondente sobre o desenvolvimento das competências.....	43
Figura 8 - Intensidade de aplicação das <i>soft skills</i> no trabalho.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades que podem ser transferidas do esporte para outra carreira. ....	30
Quadro 2 - Teoria do Esportismo e competências.....	31
Quadro 3 – Ranque de <i>soft skills</i> mais observadas para vagas de gestão, operacionais e administrativas.....	35
Quadro 4 - Classificação da presente Pesquisa. ....	38
Quadro 5 - <i>Soft skills</i> utilizadas na pesquisa e suas definições. ....	40
Quadro 6 - Relação dos Entrevistados.....	41
Quadro 7 - Comparativo de ranques das habilidades entre os dados do questionário e das entrevistas. ....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios do esporte na visão dos educadores físicos .....	23
Tabela 2 - Prática de atividade física por habitantes com mais de 15 anos, por estado, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015). .....	26
Tabela 3 -Prática de esportes por habitantes com mais de 15 anos, por estado, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015). .....	27
Tabela 4 - Prática de esporte por divisões regionais, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015). .....	28
Tabela 5 - Distribuição de indivíduos não praticantes e principais dificuldades (PNAD, 2015). .....	29
Tabela 6 - Idade dos respondentes.....	47
Tabela 7 - Esportes praticados pelos respondentes. ....	47
Tabela 8 - Tempo de prática esportiva dos respondentes.....	48
Tabela 9 - Habilidades que o esporte ajuda a desenvolver.....	49
Tabela 10 - Habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho. ....	50
Tabela 11 - Ranqueamento geral dos entrevistados. ....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SUS	Sistema Único de Saúde
PNPS	Política Nacional de Promoção da Saúde
PNDA	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
LDI	Life Development Intervention
RH	Recursos Humanos
IES	Instituição de Ensino Superior
IHSP-G	Inventário de Habilidades Sociais Profissionais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1. Problema de pesquisa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
<i>1.2.1 Objetivo geral</i> .....	<i>17</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i> .....	<i>17</i>
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 Breve descrição metodológica</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5 Estruturação</b> .....	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Competências e soft skills</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 A prática esportiva</b> .....	<b>22</b>
<i>2.2.1 Benefícios do esporte</i> .....	<i>22</i>
<i>2.2.2 O esporte no Brasil</i> .....	<i>23</i>
<b>2.3 Desenvolvendo soft skills através do esporte</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 As soft skills no mercado de trabalho</b> .....	<b>33</b>
<i>2.4.1 Soft skills profissionais</i> .....	<i>33</i>
<i>2.4.2 Soft skills no mercado de trabalho</i> .....	<i>34</i>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Estruturação do estudo</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2 Elaboração do instrumento da pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<i>3.2.1 Escolha das soft skills</i> .....	<i>39</i>
<i>3.2.2 Etapa qualitativa</i> .....	<i>40</i>
<i>3.2.2.1 Seleção dos entrevistados</i> .....	<i>40</i>
<i>3.2.2.2 Entrevista</i> .....	<i>41</i>
<i>3.2.3 Etapa quantitativa</i> .....	<i>43</i>
<b>3.3 Procedimento de coleta de dados</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4 Tratamento e análise de dados</b> .....	<b>44</b>
<i>3.4.1 Análise do formulário</i> .....	<i>44</i>
<i>3.4.2 Análise das entrevistas</i> .....	<i>45</i>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1 Análise do questionário</b> .....	<b>47</b>
<b>4.2 Análise das entrevistas</b> .....	<b>50</b>
<i>4.2.1 Percepção geral dos entrevistados quanto ao impacto da prática esportiva para o ambiente de trabalho</i> .....	<i>52</i>

<i>4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto às soft skills mais aplicadas no ambiente de trabalho</i> .....	53
<i>4.2.2.1 Soft skill 1: Habilidade de trabalhar em equipe</i> .....	53
<i>4.2.2.2 Soft skill 2: Comprometimento</i> .....	55
<i>4.2.2.3 Soft skill 3: Comunicação</i> .....	56
<i>4.2.2.4 Soft skill 4: Disciplina</i> .....	56
<i>4.2.2.5 Soft skill 5: Dedicção</i> .....	58
<i>4.2.2.6 A habilidade de performar sob pressão</i> .....	59
<i>4.2.3 Demais análises</i> .....	61
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	64
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	66
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONTRIBUIÇÕES DO ESPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE <i>SOFT SKILLS</i></b> .....	69
<b>APÊNDICE B – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	79

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho se transformou a partir da intensificação da globalização ocorrida na década de 1990. Passou a exigir das corporações uma atuação mais dinâmica, flexível e adaptável perante a disputa global iniciada. Os colaboradores foram afetados e também precisaram ampliar e complexificar suas competências. Na última década, as capacidades técnicas (*hard skills*) não têm sido mais suficientes para que eles consigam os resultados almejados pelas organizações em que atuam. Dessa forma, surgem novas capacidades sociais e comportamentais (*soft skills*), que possuem caráter universal (Bes *et al.*, 2021). Machado (2024) afirma que as *soft skills*, ou habilidades socioemocionais como chama o autor, tornaram-se um fator importante para quem está tentando entrar no mercado de trabalho, ele conta que, em alguns casos, as empresas levam esses elementos mais em conta do que a competência técnica dos candidatos.

As *soft skills* vão além de serem apenas características interpessoais e sociais. São qualidades pessoais dos seres humanos que fazem com que existam mais valias na realização das funções laborais, afirma Travassos (2019). Baseado em Sharma (2018), as *soft skills* podem ser características inerentes do indivíduo e/ou serem aprendidas através de formação e treino. Estudos indicam que, sobretudo jovens, desenvolvem suas habilidades de vida (*life skills*) através de atividades extracurriculares como música, teatro e esporte (Larson, 2000). Marsh (1992), afirma que o esporte tem o maior número de efeitos positivos em relação a todas as outras atividades extracurriculares. Foi proposto que aspectos interativos, emocionais e sociais do esporte façam dele um contexto promissor para o desenvolvimento de tais competências, comenta Danish (1993).

Algumas pesquisas foram realizadas ao longo dos anos para analisar essa relação. Motta e Castropil (2010) entrevistaram 125 pessoas, dentre elas, empresários e executivos que tinham em comum a prática desportiva na escola e na universidade e, ao final das entrevistas, foi possível afirmar cinco principais competências, adquiridas através do esporte, que podem ser inseridas no mundo corporativo e que agregaram consideravelmente no desenvolvimento profissional de cada um, sendo elas: atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe. Tais competências formam a base da Teoria do Esportismo.

Além desta pesquisa, no estudo “*Athletic career transition and transferable skills*”, McKnight (2007) examina um conjunto de habilidades que os atletas desenvolvem e avalia como essas habilidades podem ser aplicadas em ambientes profissionais não relacionados ao

esporte. Dentre as encontradas, tem-se: habilidade em definir e atingir metas, habilidades de resolução de problemas, habilidade em cumprimento de prazos/desafios, liderança, habilidade de performar sob pressão, etc.

Para o presente estudo, considerou-se quinze habilidades, a saber: habilidade de performar sob pressão; habilidades de resolução de problemas; habilidade em definir e atingir metas; dedicação; automotivação; habilidade em cumprimento de prazos/desafios; paciência; adaptabilidade/flexibilidade; habilidade em reconhecer as próprias limitações; liderança; tenacidade; comprometimento; comunicação; disciplina; e habilidade de trabalhar em equipe.

A escolha das referidas habilidades teve como base o estudo realizado por McKnight (2007), além da adição da habilidade de trabalhar em equipe, citada por Viana (2015).

## **1.1. Problema de pesquisa**

A partir da contextualização até aqui apresentada, verifica-se a importância da condução de um estudo que contribua com a referida linha de pesquisa de competências transferíveis do esporte para o ambiente de trabalho. A partir disso, o presente estudo busca elucidar: Como o esporte contribui para o desenvolvimento de *soft skills* em atletas e ex-atletas amadores nas empresas em que trabalham?

## **1.2. Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar as contribuições da participação em esportes sobre o desenvolvimento de *soft skills* para o trabalho.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

Os objetivos específicos são compostos pelos seguintes tópicos:

- a) Ranquear as *soft skills* que o esporte mais ajuda a desenvolver conforme a visão de atletas e ex-atletas;
- b) Ranquear as *soft skills* mais utilizadas no ambiente de trabalho de acordo com a percepção de atletas e ex-atletas; e
- c) Analisar as percepções dos entrevistados quanto ao desenvolvimento das principais *soft skills* mencionadas e sua aplicação no ambiente de trabalho.

### **1.3 Justificativa**

Diante do mundo globalizado cada vez mais competitivo, volátil e especializado, competências interpessoais acabam por se tornar importantes e valorizadas características a serem vislumbradas em um indivíduo no mundo das organizações. Diante disso, tem-se a importância da busca pelo desenvolvimento de tais características, as quais podem ser efetivamente alcançadas através de experiências sociais.

Dados os inúmeros benefícios do esporte para o indivíduo, dentro do contexto de saúde física, mental e habilidades interpessoais, entende-se ser de extrema valia estudar mais aprofundadamente o desenvolvimento de *soft skills* dentro do esporte. A partir disso, o presente estudo prossegue na identificação e percepção de habilidades sociais através do esporte, e sua aplicabilidade dentro de organizações.

Além disso, o estudo se faz importante para os atletas e ex-atletas atuantes em organizações, além de ser útil para gestores e contratadores na hora de avaliar um candidato que carrega consigo a bagagem esportiva, pois saberão se a prática desportiva agrega, atrapalha ou não é significativa na hora de construir as competências de um indivíduo que possam ser transferidas ao seu ambiente de trabalho.

### **1.4 Breve descrição metodológica**

Para geração e análise de dados, o presente trabalho contará com uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem quali-quantitativa, instrumentalizada através de nove entrevistas e um questionário respondido por 111 pessoas, os quais são atletas ou ex-atletas, atualmente atuantes em alguma atividade profissional não esportiva. Através dos dados obtidos, foi possível analisar a relevância das *soft skills* levantadas ao longo do trabalho.

### **1.5 Estruturação**

Este estudo é composto por cinco seções: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Conclusão. O referencial teórico do presente estudo buscou dar mais profundidade a temas relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. A seção quatro aborda a metodologia utilizada nesta monografia. Neste tópico estarão contidas informações acerca da caracterização geral da metodologia de pesquisa e um panorama geral da estruturação do problema. O último capítulo aborda a conclusão do trabalho, realizando um paralelo entre os objetivos do estudo e os resultados alcançados através do mesmo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

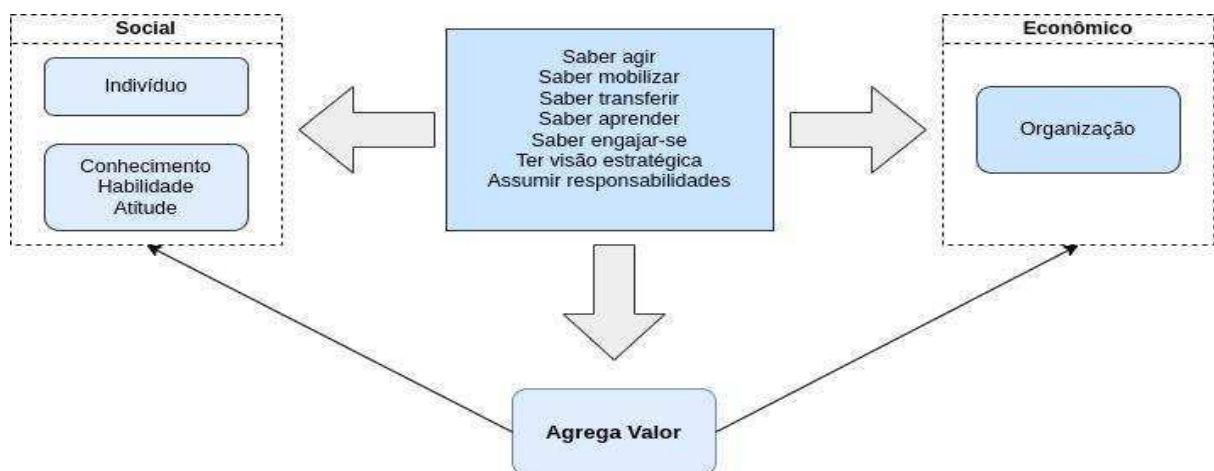
### 2.1 Competências e *soft skills*

Desde a década de 1990, quando a globalização se intensificou tornou-se necessário e urgente estar apto para concorrer no mercado e, para isso, os diferenciais competitivos são fundamentais e normalmente são adquiridos a partir do mapeamento de tendências e do desenvolvimento de novas competências (Bes *et al.*, 2021). Ao analisar a competência como a nova tendência evidenciada socialmente, muitos autores a conceituaram.

Competência pode ser bem definida como palavra comumente utilizada para designar um indivíduo qualificado para realização de alguma atividade (Fleury; Fleury, 2001). Explorando o mesmo conceito, o dicionário Webster (1981) elucida que competência compreende qualidade ou situação tal que, o indivíduo, a partir de tais preceitos, torna-se funcionalmente adequado ou detentor de habilidades inerentes à execução de um trabalho específico. Já Le Boterf (1995 e 2000) traz um conceito mais conciso, trabalhando a ideia de que o importante não é saber, saber fazer ou querer fazer, mas sim o saber ser; e saber ser é o resultado de um aprendizado obtido ao longo da vida.

Fleury e Fleury (2001) associam a competência a um conjunto de verbos, tais como: saber agir, mobilizar recursos, saber aprender etc. Em adição, elucidam que todas essas características se apresentam como importante fonte de valor não só para o indivíduo, como para a sua organização:

Figura 1 - Competências agregando valor econômico e social.



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

A partir da Figura 1, tem-se a associação entre as competências de um indivíduo e a agregação de valor proporcionada por tais habilidades tanto no contexto social, quanto econômico.

O desempenho dos colaboradores em uma organização contemporânea transcende o conceito de competência, não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, muito menos encontra-se encapsulada na tarefa, afirmam Fleury e Fleury (2001). Para ampliar a definição de competência, adotou-se uma divisão nas seguintes capacidades: *hard skills* e *soft skills*. Entende-se *hard skills* como um conjunto de aptidões técnicas que um indivíduo possui para desenvolver uma determinada atividade (Parsons, 2008), sendo competências consideradas técnicas, que enfatizam o "saber fazer" e estão associadas com o trabalho (Ramos e Bento, 2010). Já *soft skills* em vez de aptidões ou conhecimentos teóricos, são traços de caráter, atitudes e comportamentos, valências intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade (Robles, 2012). Em relação ao conceito de *soft skills*, Lippman *et al.* (2015, p.4) afirma:

*Soft skills* referem-se a um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem às pessoas conduzir-se efetivamente em seu ambiente, trabalhar bem com os outros, ter um bom desempenho e atingir seus objetivos. Essas habilidades são amplamente aplicáveis e complementares a outras habilidades, como técnicas, vocacionais e habilidades acadêmicas.

São conhecidas também por competências transversais, ou seja, revelam conhecimentos que podem ser aplicáveis em diversos contextos e não apenas em uma situação específica (Parsons, 2008; Ramos e Bento, 2010; Sethi, 2016).

De acordo com Robles (2012), as *soft skills* podem ser bem explicadas como o somatório das valências interpessoais ou sociais e os atributos pessoais profissionais. Isso pode ser bem resumido através da Equação 1:

$$\textit{Soft skills} = \text{Habilidades interpessoais} + \text{Atributos pessoais profissionais} \quad (1)$$

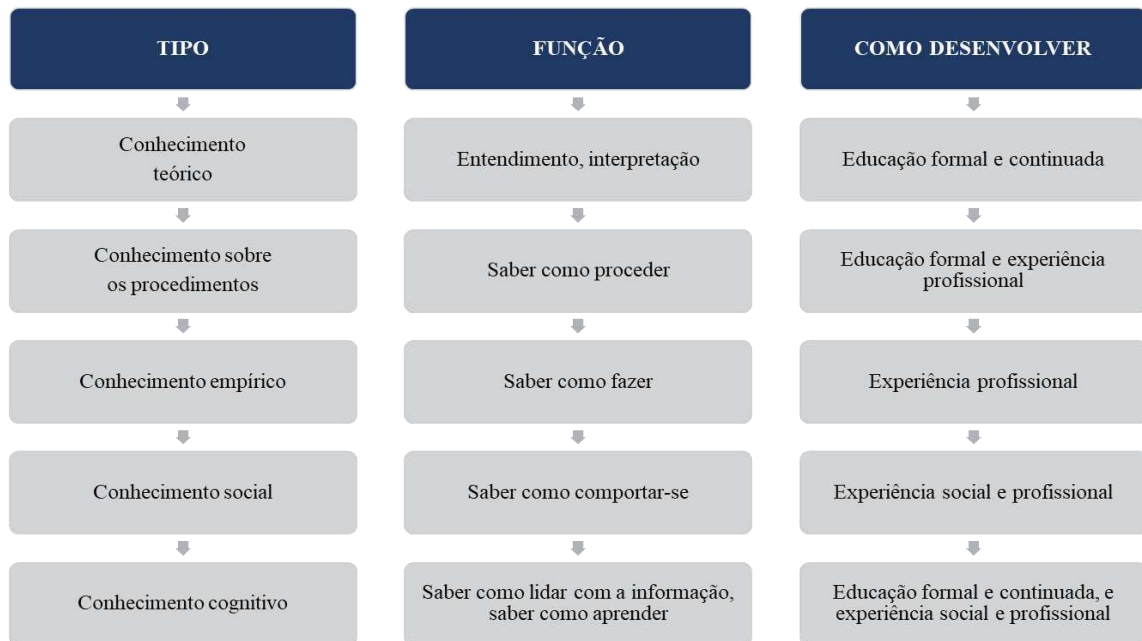
Viana (2015) define bem as *soft skills* como habilidades que permitem avaliar o grau de especialização de um profissional, refletindo sua capacidade de executar tarefas com eficiência, seu preparo e sua competência. Além disso, aspectos como a aptidão para o trabalho em equipe e a capacidade de lidar com conflitos, tensões e pressões são fundamentais para um desempenho eficaz.

Segundo o estudo *Global Talent Trends* de 2019, produzido pelo LinkedIn anualmente, 80% das organizações dizem que as *soft skills* são cada vez mais importantes para o sucesso das corporações. O estudo ainda afirma que habilidades técnicas podem se tornar obsoletas, entretanto, habilidades pessoais, tais como criatividade, adaptabilidade e acervo colaborativo sempre serão de grande valor para o mercado. Desenvolver esse tipo de habilidade tornou-se um pré-requisito para o sucesso na economia baseada no conhecimento. Shakir

(2009) e Lavrysh (2016) entram em comum quando afirmam que as *soft skills* não devem ser algo esperado naturalmente de estudantes e funcionários. Dizem ainda que é preciso que as escolas e universidades propiciem maneiras de ensinar essas habilidades sociais em acordo com diversos componentes curriculares técnicos na formação inicial.

A partir dos tópicos até aqui levantados, percebe-se a importância do desenvolvimento de competências de âmbito técnico ou cognitivo/emocional no meio organizacional. Segundo Fleury e Fleury (2001), o conjunto de habilidades, ou competências, desenvolve-se por meio do processo de aprendizagem. Esta, por sua vez, constitui-se como uma atividade neural complexa, embasada pela memorização de experiências vivenciadas. Dado isso, Le Boterf (*apud* Fleury e Fleury, 2001) sugere a sintetização dos seguintes elementos no processo de desenvolvimento de competências:

Figura 2 - Competências e seu processo de aprendizagem.



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

A partir da Figura 2, no que tange ao desenvolvimento do conhecimento social, pode-se observar a experiência social e profissional. Em relação à cognição, tem-se experiências sociais e profissionais, além da educação formal. Dado isso, pode-se destacar uma fonte muito importante de habilidades sociais (ou *soft skills*): a experiência social.

Figueiredo (2004) elucida que experiências sociais são vivências oportunizadas através das interações que ocorrem nas relações sociais, nas quais inserem-se atividades e experiências corporais, além dos valores a ela relacionados. Entre as principais atividades sociais, podemos citar o objeto principal do presente estudo: o esporte.

## **2.2 A prática esportiva**

### *2.2.1 Benefícios do esporte*

Sanches e Rubio (2011) esclarecem que quando conduzido de maneira assertiva, por meio de profissionais capacitados e responsáveis, o esporte poderá apresentar diversos benefícios, tais como: desenvolvimento físico, social e afetivo. As autoras classificam tais benefícios como benefícios de senso comum, os quais já são largamente difundidos no meio social. Entretanto, para muito além de tais benefícios do senso comum, as autoras adicionam que o esporte pode apresentar contribuições ainda mais significativas a um indivíduo, em diversos campos de sua vida.

Dentro de uma perspectiva da psicologia do esporte, Sanches e Rubio (2011) salientam a necessidade de avaliações de como a vivência esportiva poderá afetar seu praticante, tanto dentro da esfera de autoavaliação do indivíduo para com ele mesmo, quanto na esfera de experimentar situações, muitas vezes adversas, e ter que lidar com as mesmas. Nesse cenário de experimentações diversas e autoanálise constante, é interessante investigar e compreender como os conhecimentos adquiridos podem ser extrapolados para outros contextos.

Para Marques *et al.* (2010), o esporte sempre estará intrinsecamente relacionado às diferentes formas de percepção e qualidade de vida, uma vez que transita por contextos relacionados à saúde, educação, convívio social, mercado, lazer e entretenimento. Dentro do espectro de percepções de qualidade de vida, os autores elucidam que os diferentes contextos e significados do esporte, por serem fundamentados em normas e valores específicos, estabelecem uma relação diversa com tal tema. Como resultado, o esporte nem sempre promove uma educação voltada para um sentido considerado ideal e pode, dependendo da situação, contribuir ou não para a melhoria das condições de saúde.

Vianna e Lovisolo (2011), no estudo “Inclusão social através do esporte: a percepção dos educadores”, destacam os benefícios do esporte a partir da perspectiva de 25 professores de Educação Física entrevistados, abordando diferentes impactos positivos relatados pelos educadores. A síntese dos resultados obtidos pode ser observada na Tabela 1:

Tabela 1 - Benefícios do esporte na visão dos educadores físicos

Benefícios	Frequência	%
Inclusão, integração social	17	36,2
Qualidade de vida, saúde	10	21,3
Ocupação do tempo ocioso	6	12,8
Iniciação esportiva	2	4,3
Desenvolvimento da performance	2	4,3
Autoestima	2	4,3
Performance	2	4,3
Desenvolvimento integral	1	2,1
Respeito/responsabilidade	1	2,1
Autonomia	1	2,1
Cultura	1	2,1
Transformação social	1	2,1
Lazer	1	2,1
Total	47*	100,00

\*Foram aceitas múltiplas respostas.

Fonte: Adaptador de Vianna e Lovisolo (2011).

Através da Tabela 1 podemos observar importantes benefícios da esfera esportiva, tais como performance e autonomia. Para além destes, também podemos observar benefícios em outros contextos: inclusão e integração social, qualidade de vida, ocupação do tempo ocioso, respeito, cultura, transformação social e lazer.

O mundo atual se constitui como uma composição de resultantes de um extenso processo de mudanças sociais, climáticas, econômicas e epidemiológicas. Tais mudanças podem acarretar em estilos de vida que tornam o indivíduo mais propenso a doenças crônicas e degenerativas. Dentro desse mesmo contexto, tem se observado como tendência global o aumento da expectativa de vida do ser humano. Dado isso, é importante salientar dois pontos: o crescente aumento de tais patologias tem apontado o sedentarismo como fator de risco para doenças; dado o aumento da expectativa de vida, sistemas de saúde pública tem buscado cada vez mais estratégias de fomento à saúde através de atividades físicas, como o esporte (Zamai e Bankoff, 2009).

### 2.2.2 O esporte no Brasil

Em seu “Dicionário de Educação Física, Desporto e Saúde”, Matos (2005) define o esporte ou desporto como uma atividade física consciente e recreativa, onde ocorre um

confronto entre indivíduos ou consigo mesmo, com o objetivo de atingir metas simbólicas ou concretas. Suas regras são padronizadas e regulamentadas por federações internacionais, sendo válidas para todos os países.

Ainda dentro da perspectiva de definições, González e Fensterseifer (2008) salientam que o esporte moderno é como uma atividade estruturada por regras, de natureza competitiva, que evolui continuamente e é influenciada por aspectos socioculturais. Ele também passa por um intenso processo de profissionalização, comercialização e transformação em espetáculo para o público.

De acordo com Tubino (2010), o esporte sempre recebeu diferentes significados atribuídos pelas mais diversas sociedades, resultado de uma notável variabilidade presente desde sua origem. Sob essa perspectiva, a compreensão e os sentidos do esporte foram sendo moldados ao longo dos tempos, adaptando-se a diferentes contextos e épocas, até alcançar sua forma contemporânea.

Em relação ao esporte no Brasil, Medeiros *et al.* (2018) elucida que o aparecimento e reconhecimento do mesmo pode ser dividido em quatro fases distintas:

- a) Fase de implantação: até meados de 1908, com o aparecimento da primeira obra editada em solo nacional sobre esportes, como: atletismo, tênis, natação, hóquei, pelota basca, futebol, polo aquático etc.;
- b) Fase da organização: caracterizada pela fundação de clubes e federações e marcada principalmente pela criação da Confederação Brasileira de Desportos, em 1914;
- c) Fase da popularização: a partir do momento em que fora finalizado o Decreto-Lei 3.199 de 14.04.41, que foi responsável pela criação do Conselho Nacional de Desportos. A partir de tal medida, estabeleceu-se bases para a organização esportiva em todo o território nacional; e
- d) Fase atual: teve seu início marcado pelo apoio oficial da União, onde o esporte passou a ser acompanhado e orientado pelo Ministério da Educação. Esta última fase segue até os dias atuais.

Para além dos benefícios estéticos, psicológicos e cognitivos observados, o esporte tem como um dos principais benefícios a promoção da saúde. Pontes *et al.* (2019), em seu estudo “Práticas de atividade física e esporte no Brasil”, aponta o estímulo à saúde como um dos principais motores do incentivo a prática esportiva atualmente no país. Com mudanças nos conceitos de saúde e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), observou-se um aumento significativo de atividades físicas e esportes, tanto através da promoção de políticas públicas da

referida entidade, como através de programas promovidos pela Política Nacional de Promoção de Saúde (PNPS).

Em sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNDA) de 2015, o IBGE buscou analisar, entre diversas coisas, a prática de exercícios físicos e a prática esportiva de maiores de 15 anos no território nacional. De acordo com tal estudo, em relação aos cenários em cada estado, tem-se:

Tabela 2 - Prática de atividade física por habitantes com mais de 15 anos, por estado, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015).

Estados	Atividade Física (%)	
	Sim	Não
Distrito Federal	28,50	71,50
Rio Grande do Sul	25,30	74,70
Paraíba	25,10	74,90
Rio Grande do Norte	25,00	75,00
Piauí	21,70	78,30
São Paulo	19,10	80,90
Roraima	19,00	81,00
Maranhão	18,60	81,40
Sergipe	18,60	81,40
Minas Gerais	18,20	81,80
Espírito Santos	17,20	82,80
Bahia	17,00	83,00
Mato Grosso do Sul	16,30	83,70
Paraná	16,20	83,80
Goiás	15,60	84,40
Acre	15,50	84,50
Rio de Janeiro	15,10	84,90
Amapá	14,80	85,20
Ceará	13,80	86,20
Santa Catarina	13,60	86,40
Rondônia	13,60	86,40
Tocantins	12,80	87,20
Pernambuco	12,10	87,90
Amazonas	11,90	88,10
Pará	11,90	88,10
Alagoas	11,60	88,40
Mato Grosso	9,00	91,00

Fonte: Adaptado de PNDA (2015).

De acordo com a Tabela 2, tem-se que Distrito Federal (28,5%), Rio Grande do Sul (25,3%) e Paraíba (25,1%) foram os estados em que os habitantes com mais de 15 anos

praticaram atividades físicas durante o ano de 2015. Em contramão, tem-se Pará (11,9%), Alagoas (11,6%) e Mato Grosso (9%) como os estados que menos praticaram. Em relação à prática de esportes, observa-se a seguinte configuração:

Tabela 3 -Prática de esportes por habitantes com mais de 15 anos, por estado, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015).

Estados	Esporte (%)	
	Sim	Não
Amazonas	32,20	67,80
Santa Catarina	28,60	71,40
Mato Grosso	28,50	71,50
Distrito Federal	28,20	71,80
Mato Grosso do Sul	28,00	72,00
Goiás	27,20	72,80
Pará	26,70	73,30
Minas Gerais	26,20	73,80
Paraná	26,10	73,90
Espírito Santos	25,50	74,50
Amapá	25,10	74,90
Rio Grande do Sul	23,90	76,10
São Paulo	23,60	76,40
Ceará	23,60	76,40
Roraima	23,20	76,80
Bahia	23,20	76,80
Acre	23,00	77,00
Maranhão	22,10	77,90
Tocantins	22,10	77,90
Sergipe	21,80	78,20
Piauí	21,60	78,40
Pernambuco	21,30	78,70
Paraíba	20,80	79,20
Rio Grande do Norte	20,40	79,60
Rondônia	19,90	80,10
Alagoas	19,00	81,00
Rio de Janeiro	18,90	81,10

Fonte: Adaptado de PNDA (2015).

Ao analisar-se a Tabela 3, pode-se observar a diferença na disposição do ranqueamento em relação à tabela de praticantes de exercício físico (Tabela 2). Para a pesquisa de esportes, tem-se Amazonas (32,2%), Santa Catarina (28,6%) e Mato Grosso (28,5%) como os estados com mais habitantes acima de 15 anos praticantes de esportes, para o ano de 2015. Em relação aos menos praticantes de esportes, tem-se: Rondônia (19,9%), Alagoas (19%) e Rio de Janeiro (18,90%).

Ainda em relação à mesma pesquisa, tem-se ainda a seguinte divisão em relação às regiões:

Tabela 4 - Prática de esporte por divisões regionais, segundo Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (2015).

Divisões	Esporte (%)	
	Sim	Não
Centro-Oeste	27,8	72,2
Norte	26,5	73,5
Sul	25,8	74,2
Brasil	24	76
Sudeste	23,4	76,6
Nordeste	22,1	77,9

Fonte: Adaptado de PNDA (2015).

Em reação à divisão por regiões, quando se observa o esporte, o Centro-Oeste (27,8%), juntamente com o Norte (26,5%), constituem-se como as regiões com mais praticantes para o ano de 2015. Em relação às regiões com menos praticantes de esporte, tem-se Sudeste (23,4%) e Nordeste (22,1%).

Ainda sobre o PNAD de 2015, pode-se observar uma relação diretamente proporcional entre prática esportiva e o rendimento mensal domiciliar. De acordo com a pesquisa realizada, para a classe de rendimento mensal *per capita* de 5 salários mínimos ou mais, a porcentagem de pessoas praticantes chega a 39,8%. Em relação ao outro extremo do rendimento *per capita*, tem-se que para indivíduos da classe sem rendimento até  $\frac{1}{2}$  do salário mínimo, a prática esportiva é de 21,3%.

Ao observar-se o contexto de principais dificuldades para a não prática esportiva, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios destaca:

Tabela 5 - Distribuição de indivíduos não praticantes e principais dificuldades (PNAD, 2015).

Motivos	Distribuição (%)
Falta de tempo	58,77
Problemas de saúde ou idade	29,23
Falta de companhia para a prática	4,15
Problemas financeiros	2,92
Ausência de instalação esportiva ou falta de proximidade	2,62
Outros	2,31
Total	100,00

Fonte: Adaptado de PNDA (2015).

Pode-se observar na Tabela 5 que entre as principais dificuldades estão a falta de tempo (58,77%) e problemas de saúde ou idade (29,33%). Entretanto, é importante salientar a grande diferença percentual entre a principal dificuldade e as demais.

Medeiros *et al.* (2018), em seu estudo sobre a situação atual do esporte e propostas de desenvolvimento, também aborda os desafios e pontos de melhorias encontrados no processo de disseminação da prática esportiva no território nacional. Os autores destacam os seguintes problemas:

- a) Planejamento e organização: ausência de planejamento, programas, diretrizes, acompanhamento etc.;
- b) Base esportiva: ausência de políticas que visem desenvolver a base esportiva do país. Muitos recursos são direcionados para equipes profissionais, faltando investimento para a base;
- c) Esporte escolar: ausência de políticas para estímulo da prática nas escolas e universidades;
- d) Esporte comunitário: ausência de políticas comunitárias que endossem a prática esportiva;
- e) Esporte de alto rendimento: a dificuldade de profissionalização tem como consequência a ausência de esportistas prontos para a prática esportiva em alto rendimento. Isso pode ser acarretado por diversos fatores, como falta de investimento, continuidade de patrocínios, entre outros; e
- f) Apoio ao atleta: muitos atletas acabam por desistir ou se afastar da prática por conta da situação de vulnerabilidade social e econômica.

Dada a contextualização anterior, tem-se na subseção seguinte a apresentação do esporte no contexto de *soft skills*.

### 2.3 Desenvolvendo *soft skills* através do esporte

Segundo Motta, Castropil e Santos (2017), a prática esportiva regular atua no desenvolvimento ou melhora não somente de características físicas do indivíduo, mas também no fortalecimento psicológico e mental, uma vez que tal prática atua em um importante contexto de desenvolvimento: as *soft skills*. Segundo os autores, estas também podem ser chamadas de habilidades de comportamento, constituindo-se como importantes ferramentas de relacionamentos interpessoais nos mais diversos contextos.

Na perspectiva de enfatizar o esporte como viabilizador de competências ou atributos pessoais, McKnight (2007) associa o esporte às chamadas *transferable skills*. O autor define o termo como habilidades generalistas e que não possuem contextos específicos, podendo tais habilidades serem aplicadas em diversas áreas. Em adição, McKnight elucida que tais aptidões podem ser adquiridas por meio da vivência esportiva, usando como exemplo a tenacidade. Bernes *et al.* (2009) adiciona que atletas constantemente lidam com oposições e conflitos em sua jornada esportiva, podendo essa habilidade no manuseio de conflitos ser considerada também como uma habilidade transferível.

Em pesquisa realizada no estudo “*Athletic career transition and transferable skills*”, McKnight reúne uma série de habilidades observadas em atletas e verifica o quão aplicáveis as mesmas são no contexto profissional, ou não esportivo. O Quadro 1 contextualiza as principais habilidades:

Quadro 1 - Habilidades que podem ser transferidas do esporte para outra carreira.

Habilidade de performar sob pressão	Paciência
Habilidades de resolução de problemas	Adaptabilidade/Flexibilidade
Habilidades organizacionais	Habilidade em reconhecer as próprias limitações
Habilidade em definir e atingir metas	Liderança
Dedicação e perseverança	Tenacidade
Automotivação	Comprometimento
Habilidade em cumprimento de prazos/desafios	Comunicação

Fonte: Adaptado de McKnight (2007).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Motta, Castropil e Santos (2017) explicam a Teoria do Esportismo. De acordo com os autores, tem-se que:

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).

Para a elaboração de uma teoria fundamentada, Motta e Castropil (2010) realizaram uma série de entrevistas, com protocolo previamente estruturado. Para a pesquisa, estimou-se 125 entrevistados, onde, desses 125 entrevistados, 48% eram empresários proprietários de empresas de médio ou grande porte, enquanto 52% eram executivos de médias e grandes empresas nacionais e multinacionais. Além disso, da amostra total, 61% tinham até 40 anos de idade, e 39%, acima de 40 anos. Todos praticaram atividades esportivas durante sua formação escolar e universitária. Após as entrevistas, chegou-se a cinco competências que, uma vez adquiridas no esporte, na aprendizagem baseada na prática e não através de disciplinas ministradas em salas de aulas, contribuíram para o seu desenvolvimento profissional:

Quadro 2 - Teoria do Esportismo e competências.

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

Fonte: Castropil e Motta (2010).

Em adição, os autores atribuem as competências listadas no Quadro 2 como a base da Teoria do Esportismo.

A abordagem presente no modelo psicoeducacional para a prática da psicologia do esporte, o *Life Development Intervention* (LDI), desenvolvida principalmente por Steven J. Danish, fundamenta-se na ideia de capacitar os indivíduos a lidarem de forma eficaz com as mudanças e/ou eventos críticos da vida (Danish *et al.*, 1993). Em seu artigo, os autores fundamentam estratégias de intervenção a serem realizadas em diferentes etapas na vida de atletas (ou ex-atletas), em relação a tais mudanças. Uma das etapas é caracterizada pela intervenção antes do evento significativo, ou, como os autores destacam, durante a etapa de aprimoramento. Essa etapa constitui-se em um conjunto de técnicas que visam preparar o indivíduo para as mudanças ou eventos que irão ocorrer, buscando garantir que o mesmo esteja preparado para as circunstâncias.

Dentro desse cenário de aprendizado e preparação, os autores destacam uma importante intervenção: ajudar na transferência de habilidades de atletas em um ambiente esportivo para um ambiente não-esportivo. A necessidade de tal intervenção é enfatizada, visto

que pesquisas relacionadas à generalização de habilidades indicam que habilidades adquiridas em um contexto não são automaticamente transferidas para outros contextos (Auerbach, 1986; Meichenbaum & Turk, 1987, *apud* Danish, 1993). Dado isso, Danish *et al.* identificaram alguns fatores importantes durante o processo de transferência, tais como:

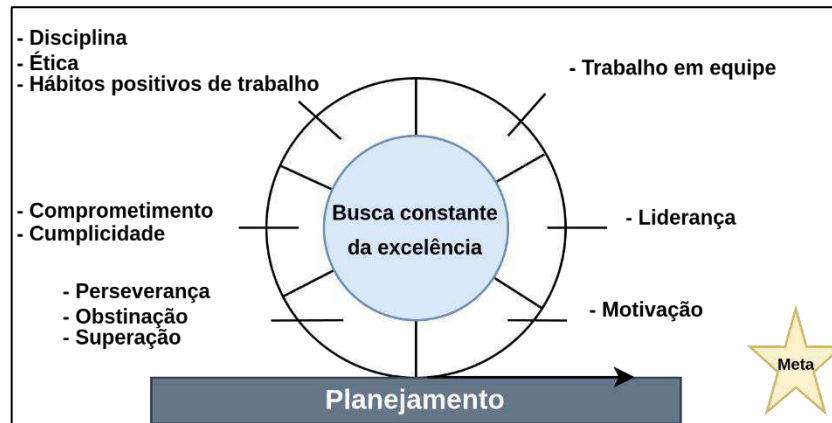
- a) Atletas devem acreditar que eles possuem habilidades e qualidades que são valiosas em outros ambientes;
- b) Atletas devem aprender que eles possuem tanto habilidades físicas, quanto psicológicas;
- c) Para atletas, não é suficiente saber que eles possuem habilidades mentais e físicas. Eles devem também reconhecer como e em quais contextos tais habilidades foram desenvolvidas;
- d) Atletas podem ter dificuldade na transferência de habilidades para outros contextos, seja por falta de confiança, ou pelo medo de falhar ou parecer inadequado etc.;
- e) Um atleta pode ter sua identidade profundamente ligada ao esporte, podendo não se interessar em outras atividades ou carreiras. Além disso, o mesmo pode não ter confiança que as habilidades esportivas podem ser úteis ou eficazes em outros ambientes; e
- f) A falta de suporte social adequado pode impedir que atletas usem suas habilidades esportivas em contextos fora do esporte. Isso pode ocasionar em sentimento de isolamento ou dificuldade de identificação de propósito fora do ambiente esportivo.

A partir disso, pode-se identificar o reconhecimento, por parte dos autores, de habilidades esportivas transferíveis do esporte para ambientes não-esportivos. Além disso, Danish *et al.* sintetizam importantes fatores (positivos ou negativos) que podem afetar diretamente em tal processo de transição.

Rezende (2006) destacou em seu livro, além de outras coisas, como a vivência esportiva, seja como treinador ou atleta, pode se relacionar com a vivência corporativa. Segundo o autor, que era treinador de vôlei da seleção feminina brasileira na ocasião, o mesmo recebia muitos convites para dar palestras não somente sobre o seu trabalho, mas também como este último poderia se relacionar com os desafios vividos diariamente dentro do contexto empresarial. Segundo Rezende (2006), seu modelo de gestão e liderança, sempre em busca da excelência, parecia fazer muito sentido para diversos empresários e executivos. Diante da

demanda cada vez mais constante de disseminação do seu conhecimento, o autor decidiu então criar o seu próprio modelo de excelência, o qual fora atribuído o nome de “Roda da Excelência”:

Figura 3 - Roda da excelência proposta por Rezende (2006).



Fonte: Adaptado de Rezende (2006).

A Roda de Excelência é uma abstração para o processo de planejamento rumo ao sucesso (no esporte e na vida). A estrutura é composta por uma força motriz central, representada pela “busca constante pela excelência”, e seus grupos de fundamentos ou habilidades. Tais habilidades são responsáveis por dar sustentação a toda a estrutura durante o processo de planejamento, rumo ao atingimento do objetivo final ou meta. O autor, ao fundamentar a Roda de Excelência, faz uma analogia entre os objetivos esportivos e corporativos. Independente do contexto, em ambas as circunstâncias se tem a mesma configuração, em que para alcançar o sucesso efetivo deverá haver uma busca constante por excelência, sendo a mesma fortalecida e movida por um conjunto de habilidades muito além das habilidades técnicas: as habilidades sociais ou *soft skills*.

## 2.4 As *soft skills* no mercado de trabalho

### 2.4.1 *Soft skills* profissionais

Segundo Del Prette e Del Prette (*apud* Goulart Júnior *et al.*, 2021), habilidades sociais são definidas como um conjunto de seis categorias diferentes de habilidades: habilidade social de comunicação; de civilidade; assertivas de enfrentamento; empáticas; habilidades sociais de expressão de sentimento positivo; e habilidades profissionais.

De acordo com Agyle (1980), as habilidades sociais profissionais constituem um conjunto sofisticado de comportamentos que permitem ao indivíduo se comunicar e interagir eficazmente no ambiente de trabalho. Essas competências possibilitam não apenas o cumprimento das exigências da função, mas também favorecem relações interpessoais

harmoniosas e produtivas. Além de contribuir para o alcance de metas profissionais, essas habilidades promovem um ambiente organizacional saudável, onde o respeito às diferenças individuais e aos direitos de terceiros é um pilar essencial para o convívio coletivo.

Sobre o tema de habilidade profissional, Goulart Júnior *et al.* (2021) afirma que profissionais mais desenvolvidos nesse tópico, possuem maior bem-estar físico, mental e psicológico, além de possuírem maior propensão a terem melhores resultados profissionais. Além disso, os autores destacam também que a habilidade social profissional está intrinsecamente relacionada à fatores protetivos contra o desenvolvimento de morbidades como depressão e ansiedade.

Em sua pesquisa “Habilidades Sociais e Profissionais e Indicadores de Ansiedade e Depressão”, Goulart Júnior *et al.* (2021) realiza uma pesquisa com 43 gestores atuantes em Instituições de Ensino Superior (IES), com o objetivo de analisar habilidades sociais profissionais. Para tal, os autores aplicaram o Inventário de Habilidades Sociais Profissionais de Gestores (IHSP-G), cuja aplicação envolve a avaliação das seguintes habilidades: relacionamento interpessoal; cumprimento de metas e objetivos profissionais; respeito aos direitos e diferenças individuais; comunicação organizacional; resoluções de conflitos; gestão do desempenho humano no trabalho; gestão de pessoas; e lidar com o estresse e estressores profissionais.

#### 2.4.2 *Soft skills no mercado de trabalho*

Para obtenção do sucesso profissional, seja através do processo de seleção para um novo emprego, ou análises internas para méritos ou promoções, cada vez mais tem se levado em consideração não apenas o conhecimento técnico (*hard skills*), mas *soft skills* também.

Travassos (2019) elucida que, apesar de não serem habilidades específicas para uma determinada função, as *soft skills* estão ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho. Segundo o autor, apesar de não serem motivos preponderantes para a obtenção de uma vaga, a princípio, as mesmas influenciam de forma substancial para prováveis desligamentos ou promoções. Além dele, Costa (2024) ressalta que a interseção entre as *hard* e as *soft skills* é igualmente importante, a autora cita como exemplo que a capacidade de trabalhar em equipe de forma colaborativa (*soft skill*) pode ser crucial para o sucesso da aplicação de uma tecnologia avançada (*hard skill*), ela afirma que o equilíbrio entre ambas as categorias de competências é essencial para uma força de trabalho eficiente e resiliente.

De Oliveira *et al.* (2022) busca identificar as *soft skills* profissionais mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho. Para isso, os autores realizaram uma extensa

pesquisa envolvendo uma série de anúncios de emprego no estado de São Paulo, observando sempre as habilidades sociais mais exigidas. Para diferentes tipos de vaga, observou-se:

Quadro 3 – Ranque de *soft skills* mais observadas para vagas de gestão, operacionais e administrativas.

Colocação	Habilidades		
	Vagas de gestão	Vagas operacionais	Vagas administrativas
1	Organização	Pontualidade	Trabalho em equipe
2	Proatividade	Bom relacionamento interpessoal	Comunicação
3	Bom relacionamento interpessoal	Disciplina	Bom relacionamento interpessoal
4	Comunicação	Proatividade	Produtividade
5	Desejo de melhoria contínua no processo	Organização	Atenção
6	Facilidade de resolver conflitos	Adaptabilidade	Pontualidade
7	Gestão de tempo	Criatividade	Proatividade
8	Liderança	Comportamento	Flexibilidade
9	Resiliência	Ética	Boa aparência
10	Responsabilidade	Flexibilidade	Resiliência

Fonte: Adaptado de De Oliveira *et al.* (2022).

Através do Quadro 3, os autores destacam as *soft skills* mais citadas para anúncios de emprego no estado de São Paulo, indicando uma tendência do mercado de olhar para características não somente técnicas.

De acordo com Viana (2015), em uma pesquisa realizada por uma empresa americana de recrutamento chamada *CareerBuilder*, a qual utilizou para o seu estudo uma amostra de 2.138 profissionais e gestores de RH, verificou que para 77% de tais profissionais, as *soft skills* são tão importantes quanto as *hard skills* (habilidades técnicas).

Segundo a Pesquisa de Tendências RH 2024, realizada pela Catho, uma grande empresa que oferta um *marketplace* de seleção e recrutamento, as *soft skills* mais procuradas pelos recrutadores para o ano de 2023 foram:

- a) Proatividade;
- b) Resolução de problemas;
- c) Trabalho em equipe;
- d) Relacionamento Interpessoal;
- e) Resiliência;

- f) Flexibilidade;
- g) Criatividade;
- h) Ética;
- i) Empatia; e
- j) Liderança.

Essa Pesquisa de Tendências RH 2024 foi realizada junto a 774 profissionais da área de RH e gestores, durante o mês de dezembro de 2023. Ainda segundo a empresa, o olhar estratégico para as *soft skills* é tendência, podendo as mesmas contribuir para o reconhecimento profissional, como também oferecerem destaque durante o processo seletivo.

Diante do elucidado até o presente momento, muito se esclareceu acerca das *soft skills*, sua importância no mercado de trabalho e como o esporte pode contribuir para as mesmas. O tópico seguinte trata da metodologia aplicada no referente estudo, cujo o objetivo é de analisar as contribuições da participação em esportes sobre o desenvolvimento de *soft skills* para o trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como uma vertente que se propõe a estudar, compreender e avaliar os diversos métodos disponíveis para a materialização de uma pesquisa acadêmica. Em seu nível aplicado, ela examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que viabilizam a coleta e o tratamento de informações, com o objetivo principal a revelação de soluções para os problemas e/ou questões do estudo (Prodanov; De Freitas, 2013). Para Silveira e Córdova (2009), uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem, natureza, seus objetivos e seus procedimentos. Quanto à natureza, segundo os mesmos autores, tem-se os seguintes tipos de pesquisa:

- a) Pesquisa básica: possui o objetivo de gerar conhecimentos novos, mas sem aplicação prática prevista; e
- b) Pesquisa aplicada: almeja gerar conhecimento para uma aplicação prática, visando a solução de um problema específico.

Sendo essa última a que define o presente estudo. Para Gil (*apud* Silveira e Córdova, 2009), com base nos objetivos, é possível classificar uma pesquisa em:

- a) Exploratória: possui o objetivo de proporcionar familiaridade com o problema através de levantamentos bibliográficos, pessoas que tiveram experiências práticas e exemplos que estimulem a compreensão;
- b) Descritiva: tem o objetivo de descrever os fatos e fenômenos de determinada de determinada realidade, através de estudos de caso, análises documentais etc.; e
- c) Explicativa: busca identificar os fatores que determinam ou influenciam na ocorrência de fenômenos.

Quanto aos objetivos, o estudo se classifica como descritivo, pois visa descrever as características de uma determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, além de procurar descrever as características de um objeto de pesquisa já conhecido.

Os procedimentos de uma pesquisa envolvem os métodos de pesquisa a se utilizar. Fonseca (2002) destaca os seguintes tipos de procedimentos: levantamento, pesquisa com *survey*, estudo de caso, pesquisa experimental, pesquisa documental etc.

Em relação ao método da presente pesquisa e seus procedimentos técnicos, ela se classifica como um levantamento ou *survey*, que é quando a coleta de dados é feita diretamente com os grupos pesquisados, por meio de amostragem. Segundo Berto e Nakano (*apud* Walter, 2013), essa metodologia é caracterizada por se utilizar de um único instrumento de coleta de dados. Segundo Forza (2002) os objetivos de uma pesquisa do tipo *survey* é fornecer informações acerca de indivíduos sobre eles mesmos, ou sobre unidades sociais às quais eles

pertencem. Segundo o autor, isso poderá ser realizado por meio de questionários, ligações telefônicas, entrevistas pessoais etc. Diante do que foi exposto até aqui, tem-se a seguinte configuração para a presente pesquisa:

Quadro 4 - Classificação da presente Pesquisa.

Classificações da Pesquisa	
Natureza	Aplicada
Abordagem	Quali-quantitativa
Objetivos	Descritiva
Procedimentos	Levantamento ou <i>Survey</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A abordagem quali-quantitativa refere-se a uma metodologia mista. De acordo com Creswell (2007), essa metodologia é marcada pela definição de uma prioridade entre as técnicas qualitativas e quantitativas, e seu processo envolve a integração desses elementos, a qual pode ocorrer em diferentes fases da pesquisa.

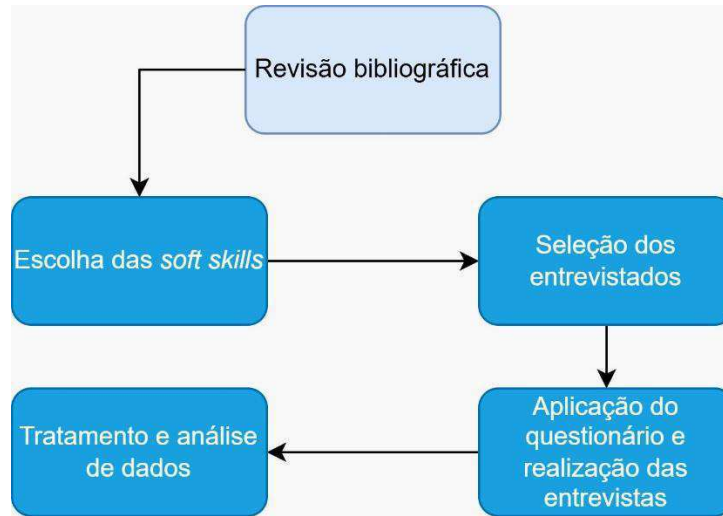
O presente estudo, de natureza aplicada, é uma pesquisa quali-quantitativa. Embora o mesmo possua como prioritária uma base qualitativa, já que o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, em que serão realizadas oito entrevistas com o público-alvo, utiliza-se também, como apoio, um questionário quantitativo para evidenciar ou contrapor os dados obtidos com os entrevistados. Os dois recursos de coleta de dados serão realizados simultaneamente.

Conforme dito anteriormente, serão selecionados oito atletas e/ou ex-atletas, que atuam em ambientes organizacionais, de diferentes faixas etárias, para serem entrevistados. Além da entrevista, será aplicado um questionário *on-line*, para coleta e análise de dados, com o mesmo público alvo, mas em uma maior amostragem. Mais detalhes acerca da estruturação da pesquisa serão abordados no tópico subsequente.

### 3.1 Estruturação do estudo

Com o objetivo analisar as contribuições da participação em esportes sobre o desenvolvimento de *soft skills* para o trabalho, a presente pesquisa desenvolve-se conforme o fluxograma da Figura 4:

Figura 4 - Fluxograma do desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Buscou-se realizar uma revisão bibliográfica indicando, a princípio, o contexto geral das *soft skills*, desde o início da sua abordagem em um contexto profissional. Nessa perspectiva, buscou-se estudar sobre o processo de desenvolvimento dessas habilidades no âmbito esportivo e a possível transferência das mesmas para o ambiente de trabalho.

Após as devidas contextualizações, a autora reuniu uma lista de *soft skills*, determinadas através de uma extensa literatura. Na sequência, seguiu-se com a aplicação de um questionário on-line, utilizando o recurso *Google Forms*. O questionário, por sua vez, tinha como objetivo a obtenção de dados suficientes à uma análise qualitativa e quantitativa dos de *soft skills* dentro do ambiente de trabalho. Mais detalhes sobre a estrutura geral da pesquisa poderão ser verificados no Apêndice A - Questionário de contribuições do esporte para desenvolvimento de *soft skills*.

Por fim, seguiu-se com o processo de análise de dados, aplicando os registros obtidos pela pesquisa à metodologia adotada. Os tópicos subsequentes tratam dos seguintes assuntos: habilidades consolidadas, conteúdo do questionário e método de tratamento e análise dos dados.

## 3.2 Elaboração do instrumento da pesquisa

### 3.2.1 Escolha das *soft skills*

Através de um extenso processo de revisão bibliográfica, o presente estudo consolidou as seguintes *soft skills* a serem analisadas:

Quadro 5 - *Soft skills* utilizadas na pesquisa e suas definições.

<i>Soft skills</i>	Definição
Habilidade de performar sob pressão	Capacidade de manter a produtividade e eficácia mesmo sob situações de estresse ou prazos curtos.
Habilidades de resolução de problemas	Competência em analisar situações complexas e encontrar soluções práticas e eficazes.
Habilidade em definir e atingir metas	Capacidade de estabelecer objetivos claros e trabalhar de forma estratégica para alcançá-los.
Dedicação	Comprometimento total com tarefas, objetivos ou responsabilidades assumidas.
Automotivação	Capacidade de se inspirar e manter a motivação sem necessidade de estímulos externos.
Habilidade em cumprimento de prazos/desafios	Competência em organizar e executar tarefas dentro de prazos e enfrentar desafios com eficácia.
Paciência	Habilidade de lidar com situações difíceis ou demoradas sem perder a calma ou o foco.
Adaptabilidade/Flexibilidade	Capacidade de ajustar-se a mudanças e novas situações de forma eficiente e tranquila.
Habilidade em reconhecer as próprias limitações	Consciência das próprias fraquezas ou áreas de melhoria, com disposição para aprender e crescer.
Liderança	Habilidade de guiar, motivar e coordenar equipes para atingir objetivos comuns.
Tenacidade	Firmeza, persistência e determinação para alcançar resultados, mesmo diante de dificuldades.
Comprometimento	Envolvimento ativo e lealdade com relação a tarefas, equipes ou objetivos organizacionais.
Comunicação	Capacidade de transmitir ideias de forma clara, eficaz e adaptada ao público-alvo.
Disciplina	Habilidade de manter foco, organização e consistência para cumprir responsabilidades e objetivos.
Habilidade de trabalhar em equipe	Capacidade de colaborar com outras pessoas, respeitando opiniões e contribuindo para o sucesso coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em McKnight (2007) e Viana (2015).

### 3.2.2 Etapa qualitativa

#### 3.2.2.1 Seleção dos entrevistados

A seleção dos entrevistados se deu a partir dos seguintes critérios: ter praticado algum esporte e se dedicado a ele por, no mínimo, dois anos; não ser profissional do esporte, ou seja, o esporte não poderia apresentar-se como o principal trabalho remunerado; e ter uma atividade profissional.

Buscou-se variar as faixas etárias e os gêneros dos entrevistados para entender as percepções das pessoas de forma diferenciada ao decorrer do tempo de experiência. Além disso, foram escolhidos dois profissionais de Educação Física, para entender como eles enxergam esse comparativo entre ambiente esportivo e ambiente de trabalho, suas semelhanças e diferenças e compará-los aos outros entrevistados. O Quadro 6 elucida e apresenta algumas características das oito pessoas entrevistadas.



importância para o entrevistado, nesse caso, pode ser entendida como grau de impacto em seu cotidiano profissional. O enunciado pode ser observado Figura 6:

Figura 6 - Enunciado da primeira questão do roteiro de entrevista.

<p>1 - Enumere de 1 a 5, de acordo com o grau de importância (sendo o número 1 o mais relevante e o número 5 o menos relevante), as cinco habilidades que podem ser transferidas do esporte para outra carreira que mais impactam no seu cotidiano corporativo:</p> <p>( ) Habilidade de performar sob pressão</p> <p>( ) Habilidades de resolução de problemas</p> <p>( ) Habilidade em definir e atingir metas</p> <p>( ) Dedicção</p> <p>( ) Automotivação</p>
---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Depois de ranquear as cinco habilidades, o entrevistado seguia para as perguntas subsequentes. Na segunda pergunta, questionou-se o entrevistado se o mesmo considera que a sua vivência no esporte impacta no seu ambiente de trabalho de uma maneira geral.

Após a questão dois, as perguntas seguintes foram pensadas para serem respondidas de acordo com o ranque de cada entrevistado, sendo a terceira sobre a habilidade cinco, a quarta sobre a habilidade quatro, a quinta sobre a habilidade três e assim por diante. Apenas a habilidade um foi contemplada em duas perguntas, a penúltima e a última. A seguir tem-se as demais perguntas abordadas no roteiro de entrevista:

- a) Em relação à habilidade 5, como ela era ou é vivida no esporte e como ela se aplica atualmente para você no contexto corporativo?
- b) Sobre a habilidade 4, você a considera uma das mais importantes nos dois ambientes, ou apenas no corporativo? Por quê?
- c) Em relação à habilidade 3, em quais momentos ou funções do seu trabalho você percebe que essa habilidade se destaca mais na prática?
- d) Você poderia compartilhar uma situação no ambiente corporativo em que a habilidade 2 foi fundamental para superar um desafio?
- e) Por que você escolheu a habilidade 1 para estar no topo das cinco mais relevantes?
- f) Cite um episódio, que ocorreu no ambiente esportivo, que te fez desenvolver a habilidade 1.

A subseção a seguir detalha sobre a etapa quantitativa do estudo.

### 3.2.3 Etapa quantitativa

Para o questionário, utilizou-se a ferramenta *Google Forms*, com o objetivo de analisar as contribuições da participação em esportes sobre o desenvolvimento de *soft skills* para o trabalho. Para o questionário, utilizou-se as quinze habilidades escolhidas para o estudo.

Além de descobrir dados como idade, gênero, esporte e tempo de prática desportiva dos respondentes no início do questionário, na Figura 7, observa-se o objetivo de saber se o respondente acredita que desenvolveu competências através da prática esportiva, com base na sua experiência, e se essas competências impactam em seu ambiente de trabalho de uma maneira geral. Se a resposta for positiva, a pesquisa busca entender o quanto o esporte praticado por ele contribuiu para o desenvolvimento das quinze *soft skills* elencadas no estudo:

Figura 7 - Percepção do respondente sobre o desenvolvimento das competências.

**06. Você acredita que desenvolveu competências (habilidades e conhecimentos) nas experiências desportivas, que impactam diretamente no seu ambiente de trabalho?** \*

Sim

Não

**07. Para você, o quanto o esporte contribuiu para o desenvolvimento das habilidades a seguir?**  
Observação: Responda com base no esporte escolhido na terceira questão.

1 - Habilidade de performar sob pressão \*

1      2      3      4      5

Não contribuiu                                    Contribuiu muito

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Já na Figura 8, busca-se entender a percepção do respondente sobre a intensidade em que ele aplica cada uma das *soft skills* do presente estudo em seu ambiente de trabalho, numa escala de 1, para “não aplico”, a 5 para “aplico muito”:

Figura 8 - Intensidade de aplicação das *soft skills* no trabalho.

**08. Com que intensidade você aplica essas habilidades no seu ambiente de trabalho?**

Observação: Responda com base no esporte escolhido na terceira questão.

1 - Habilidade de performar sob pressão \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados durou, aproximadamente, um mês no tempo total. A entrevista, por ser mais rápida e exigir uma menor quantidade de pessoas, levou aproximadamente duas semanas para ser finalizada. Cada entrevista demorou, em média, 20 minutos. Já o questionário, recebeu respostas enquanto a autora realizava a etapa qualitativa do presente estudo. Após o encerramento da coleta, foram obtidas 111 respostas. Os dois procedimentos foram feitos por acessibilidade em relação a autora e, em adição, o questionário seguiu também o método conhecido como Bola de Neve.

A subseção seguinte contempla a metodologia de análise dos dados obtidos das entrevistas e do formulário *on-line*.

### 3.4 Tratamento e análise de dados

#### 3.4.1 Análise do formulário

A análise do formulário se dará a partir da identificação e ranqueamento das habilidades com maior escore médio, tanto em relação à “Quanto o esporte contribuiu para o desenvolvimento das habilidades”, quanto em relação à “Com que intensidade você aplica essas habilidades no ambiente de trabalho”.

Considerando a escala aplicada, que para ambas as questões do formulário indicam uma ordem crescente de importância ou aplicabilidade de cinco níveis, optou-se por pontuar cada item a partir do grau apontado. Por exemplo, se para um determinado item o respondente marcou a opção “Não aplica” ou “Não contribui”, o escore contabilizado é zero. Conseqüentemente, seguindo a escala, se o participante escolhe a opção “Contribuiu muito” ou

“Aplico muito”, o escore contabilizado é quatro. Para os níveis intermediários, segue-se a ordem lógica. De forma generalista, o cálculo médio para cada item segue a Equação 2:

$$MediaH1 = \frac{\sum_{n=1}^N (EscoreH1_n)}{N} \quad (2)$$

A saber:

- MediaH1: média para a habilidade 1;
- N: número total de respondentes;
- n: número de iteração, caracterizado pelo respondente da vez no somatório; e
- EscoreH1<sub>n</sub>: escore para a habilidade 1, para o respondente n, a partir da escala detalhada acima.

A partir da Equação 2 determina-se então a média para cada habilidade. Calculadas as médias dos escores, as habilidades serão então colocadas em um ranque.

### 3.4.2 Análise das entrevistas

Para a obtenção desses dados, foi levado em consideração a habilidade e a posição que ela ocupava no top cinco de cada entrevistado. Por exemplo, se o E1 escolheu a Habilidade de trabalhar em equipe para estar no topo do seu ranque, a ela foi atribuída um escore 5 (escore máximo). Se a quinta colocada foi Comunicação para o E1, a ela foi atribuída um escore 1 e assim sucessivamente para cada habilidade e para cada entrevistado. Evidentemente, se uma habilidade não foi apontada para um entrevistado, ela acumula zero em seu escore. De forma semelhante tem-se então cálculo do escore total para cada habilidade:

$$EscoreTotalH1 = \sum_{n=1}^N EscoreH1_n \quad (3)$$

A saber:

- EscoreTotalH1: escore total para a habilidade1;
- N: número total de entrevistados;
- n: número de iteração, caracterizado pelo entrevistado da vez no somatório; e
- EscoreH1<sub>n</sub>: escore para a habilidade 1, para o entrevistado n, a partir da escala detalhada acima.

A partir da Equação 3 determina-se então o escore total para cada habilidade. Calculados os escores totais, as habilidades serão então colocadas em um ranque.

Após todos os ranques estarem formados (os dois do questionário mais o da entrevista), a autora, depois de compará-los entre si, fez uma análise baseada nas cinco habilidades mais bem ranqueadas no quesito “Mais aplicadas no ambiente de trabalho”. A partir de tais habilidades

verificou-se, em relação aos entrevistados, suas percepções gerais e vivências práticas sobre as mesmas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise do questionário

Após a finalização da aplicação do questionário, foram obtidas 111 respostas. Das 111 pessoas que participaram da pesquisa, 47 são do gênero feminino e 64 do gênero masculino. Foram obtidos alguns dados gerais dos participantes, dentre eles, suas respectivas idades, conforme a Tabela 6:

Tabela 6 - Idade dos respondentes.

Idade (anos)	Respondentes (%)
De 18 a 25	45,1
De 26 a 33	24,3
De 34 a 41	12,6
De 42 a 50	12,6
Acima de 50	5,4

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme pode ser analisado, a maioria dos respondentes possui entre 18 e 25 anos de idade, seguido de 26 a 33 anos e, por fim, uma minoria acima dos 50 anos. Outro dado geral obtido foram os esportes praticados pelas pessoas que participaram da pesquisa, apresentado resumidamente na Tabela 7:

Tabela 7 - Esportes praticados pelos respondentes.

Esporte	Respondentes (%)
Futebol e suas variações	33,3
Vôlei e suas variações	27
Handebol	22,5
Basquete	9,9
Luta ou Arte Marcial	4,5
Outros	2,8

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Observando a Tabela 7, pode-se perceber que o Futebol e suas variações (futsal, futebol 7 e futebol de praia) foi esporte mais praticado entre os participantes, com 33,3% dos votos. Logo em seguida tem-se o Vôlei e suas respectivas variações, como o vôlei de praia, por exemplo, com 27%. Na sequência, observa-se o Handebol e o Basquete, com 22,5% e 9,9%, respectivamente. E por fim, também foi obtido o tempo de prática de cada respondente da pesquisa, mostrado na Tabela 8:

Tabela 8 - Tempo de prática esportiva dos respondentes.

Tempo de prática (anos)	Respondentes (%)
Até 5	17
De 6 a 10	24
De 11 a 15	17,2
De 16 a 20	14,8
Mais de 20	27

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A maioria dos participantes pratica seu esporte há mais de 20 anos, embora esse tópico esteja bem distribuído. Logo em seguida, com apenas 3% de diferença, têm-se os que praticam de seis a dez anos. Além disso, existe quase um empate entre os que praticam de 11 a 15 anos e os que praticam até cinco anos, com 17,2% e 17% respectivamente.

Além desses dados, foi perguntado aos participantes da pesquisa se eles acreditam que desenvolveram competências (habilidades e conhecimentos) nas experiências esportivas que impactam diretamente nos seus respectivos ambientes de trabalho. Das 111 pessoas, 109 afirmam acreditar e duas não acreditam.

Após obter os dados gerais dos participantes da pesquisa, a autora fez duas perguntas envolvendo as quinze *soft skills* do presente estudo. Inicialmente, perguntou-se ao entrevistado quanto o esporte contribuiu para o desenvolvimento das referidas habilidades. Com base na resposta das pessoas, foi possível calcular a média de cada *soft skill*. Observa-se os resultados na Tabela 9:

Tabela 9 - Habilidades que o esporte ajuda a desenvolver.

Ranqueamento	<i>Soft Skill</i>	Média	Desvio Padrão
1	Dedicação	3,766	0,608
2	Comprometimento	3,694	0,689
3	Habilidade de trabalhar em equipe	3,667	0,726
4	Habilidade de performar sob pressão	3,577	0,501
5	Disciplina	3,559	0,746
6	Automotivação	3,505	0,689
7	Tenacidade	3,486	0,915
8	Comunicação	3,459	0,742
9	Habilidade em reconhecer as próprias limitações	3,459	0,814
10	Adaptabilidade/Flexibilidade	3,423	0,914
11	Habilidades de resolução de problemas	3,405	0,721
12	Liderança	3,405	0,499
13	Habilidade de definir e atingir metas	3,396	0,792
14	Habilidade em cumprimento de prazos/desafios	3,333	0,719
15	Paciência	3,135	0,590

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

De acordo com os resultados, tem-se, seguindo na ordem decrescente das médias, as seguintes *soft skills*:

- a) Dedicação;
- b) Comprometimento;
- c) Habilidade de trabalhar em equipe;
- d) Habilidade de performar sob pressão; e
- e) Disciplina.

Em seguida, questionou-se o respondente acerca da intensidade com a qual o mesmo aplica as *soft skills* em análise em seu ambiente de trabalho. As respectivas médias podem ser observadas na Tabela 10:

Tabela 10 - Habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho.

Ranqueamento	<i>Soft Skill</i>	Média	Desvio Padrão
1	Habilidade de trabalhar em equipe	3,721	0,796
2	Comprometimento	3,622	0,655
3	Comunicação	3,622	0,679
4	Disciplina	3,604	0,642
5	Dedicação	3,505	0,734
6	Habilidades de resolução de problemas	3,468	0,694
7	Adaptabilidade/Flexibilidade	3,459	0,827
8	Habilidade em cumprimento de prazos/desafios	3,450	0,668
9	Habilidade de definir e atingir metas	3,432	0,790
10	Automotivação	3,369	0,884
11	Liderança	3,333	0,849
12	Habilidade de performar sob pressão	3,324	0,630
13	Tenacidade	3,315	0,570
14	Habilidade em reconhecer as próprias limitações	3,297	0,619
15	Paciência	3,270	0,523

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 10, pode-se perceber que as cinco habilidades utilizadas com mais intensidade pelos respondentes em seu ambiente de trabalho são quase as mesmas citadas por eles sobre as que o esporte contribui para o desenvolvimento, mudando apenas a ordem da apresentação e uma habilidade que foi incluída: a comunicação. Tal habilidade havia sido classificada em oitavo na Tabela 9. Ela ficou no lugar da habilidade de performar sob pressão, e esta, por sua vez, caiu para a décima segunda colocação no ranque. Outra semelhança foi que, nas duas tabelas, a habilidade de ter paciência ficou na última posição. Também é possível analisar o desvio padrão dos dados obtidos. Na subseção a seguir, serão feitas as análises dos resultados das entrevistas realizadas pela autora.

#### 4.2 Análise das entrevistas

Conforme explica o tópico 3.2.2 (Etapa qualitativa) do presente estudo, foram realizadas oito entrevistas, nas quais duas delas foram com profissionais de educação física (os entrevistados 7 e 8), que serão chamados de PEF1 e PEF2 neste tópico, respectivamente.

Assim como foi elencado para os participantes do formulário as habilidades conforme as respostas obtidas, a primeira pergunta da entrevista propôs aos entrevistados um top cinco entre as quinze habilidades escolhidas para este estudo, de acordo com o grau de

importância, ou seja, as que mais impactam no ambiente de trabalho dos entrevistados. Para a análise do resultado dessa questão foi elaborada uma tabela de acordo com as habilidades mais citadas e a posição no ranque de cada entrevistado, como mostrado na Tabela 11:

Tabela 11 - Ranqueamento geral dos entrevistados.

Ranqueamento	Habilidades	Citações	Escore Total
1	Liderança	5	16
2	Habilidade de performar sob pressão	5	14
3	Disciplina	4	13
4	Habilidade de trabalhar em equipe	4	12
5	Comunicação	3	10
6	Habilidades de resolução de problemas	2	8
7	Automotivação	2	8
8	Comprometimento	3	7
9	Dedicação	4	6
10	Habilidade em definir e atingir metas	2	6
11	Habilidade em cumprimento de prazos/desafios	2	6
12	Habilidade em reconhecer as próprias limitações	2	6
13	Adaptabilidade/Flexibilidade	1	4
14	Tenacidade	1	4
15	Paciência	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Conforme equação do cálculo do escore geral, definida no tópico 3.4 - Tratamento e análise de dados, obteve-se os dados presentes na Tabela 11. A referida tabela mostra a soma total de escores e a média obtida dos mesmos. Dessa forma, foi possível identificar as cinco habilidades mais reconhecidas, de acordo com a percepção dos entrevistados, para o ambiente de trabalho. Para fazer um comparativo com as tabelas do formulário, foi feito no Quadro 7: Quadro 7 - Comparativo de ranques das habilidades entre os dados do questionário e das entrevistas.

Ranque	Esporte ajuda a desenvolver (formulário)	Mais utilizadas no ambiente de trabalho (formulário)	Entrevistados
1	Dedicação	Habilidade de trabalhar em equipe	Liderança
2	Comprometimento	Comprometimento	Habilidade de performar sob pressão
3	Habilidade de trabalhar em equipe	Comunicação	Disciplina
4	Habilidade de performar sob pressão	Disciplina	Habilidade de trabalhar em equipe
5	Disciplina	Dedicação	Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Nota-se que o topo muda nas três colunas, contudo, no modo geral, as colunas tem muitas semelhanças. Disciplina e habilidade de trabalhar em equipe foram as únicas que permaneceram no top cinco de todas as respostas. Para os entrevistados, a liderança ocupou um grau de importância alto, entretanto, tal habilidade não aparece entre as mais citadas do formulário. A habilidade performar sob pressão, que foi bem avaliada nas que mais o esporte ajuda a desenvolver, ficou em segundo lugar para as de maior impacto no ambiente de trabalho dos entrevistados, seguido por disciplina, habilidade de trabalhar em equipe e comunicação.

#### *4.2.1 Percepção geral dos entrevistados quanto ao impacto da prática esportiva para o ambiente de trabalho*

Buscou-se entender, no âmbito geral, para cada entrevistado, como ele considera que a vivência esportiva impacta em seu atual ambiente profissional. A E3, formada em direito e atualmente exercendo o cargo de advogada júnior, afirma em seu relato que tem a certeza de que só está trabalhando em um dos maiores escritórios de alta performance jurídica do Brasil pelos ensinamentos que teve fora das salas de aula, ou seja, nas quadras:

Hoje eu estou trabalhando em um dos maiores escritórios do Brasil e o que me colocou aqui dentro não foi conhecer a regra, até porque eu entrei aqui trabalhando em uma área completamente nova que eu não conhecia. O que me colocou para dentro foram as *soft skills*, foi a capacidade de saber me comunicar com as pessoas, de trabalhar em equipe, de ser dedicada e conseguir resolver problemas. E tudo isso eu tenho que agradecer ao esporte, porque foi ali que eu desenvolvi, não foi dentro da sala de aula (E3).

A E5, atleta de futsal, complementa abrangendo uma série de benefícios e vivências que a prática esportiva acarreta, além do seu sentimento em relação a ela:

Acho que o esporte traz uma série de habilidades, de benefícios, intrínsecos à prática esportiva, que impactam diretamente tanto no meu cotidiano, no geral, quanto no profissional. Coisas que a gente aprende não só no esporte, mas fortemente no esporte e coisas também que a gente vê que, pelo menos eu tenho esse sentimento, é apenas no esporte que a gente consegue vivenciar (E5).

Essas ideias são confirmadas por Sanches e Rubio (2001) no tópico 2.2.1 do presente estudo (Benefícios do esporte), quando mencionam sobre os benefícios de senso comum que o esporte acarreta: desenvolvimento físico, social e afetivo.

Fazendo um comparativo com os profissionais de educação física, o PEF1 (E7), atualmente atleta master de voleibol, fez uma analogia às situações da vida, em que se utiliza da vivência no esporte, aprendizados que refletem na maneira de lidar com o cotidiano vivido:

As dificuldades que nós passamos no esporte elas se parecem muito com as dificuldades que aparecem na vida, principalmente no esporte do voleibol. As vezes uma bola parece perdida, como em algum momento da nossa vida parece que as coisas estão todas perdidas e de repente você consegue salvar aquela situação, salvar aquela partida ou, a partida que parecia estar perdida, você consegue superar e retornar e vencer. No ambiente profissional é da mesma forma (PEF1).

Esse pensamento se faz presente no modelo psicoeducacional para a prática da psicologia no esporte desenvolvida por Danish *et al.* (1993), em que se fundamenta na ideia de capacitar as pessoas para lidarem de forma eficaz com os eventos críticos da vida.

Já o PEF2 (E8), atleta de natação, diz que não necessariamente precisa ser ou já ter sido um atleta para exercer bem a profissão, contudo, é imprescindível ter as habilidades essenciais da prática esportiva, conforme é possível identificar no trecho a seguir:

Na minha concepção, para que você seja profissional na área de educação física você necessariamente não tem que ser um atleta, mas você tem que ter as habilidades essenciais da prática esportiva para que você possa, com isso, trabalhar em todos os níveis pedagógicos, no caso desde a aprendizagem até o nível de treinamento (PEF2).

De um modo geral, percebe-se que os entrevistados reconhecem que as atividades esportivas das quais fizeram ou ainda fazem parte, contribuem positivamente para exercerem melhor as suas atividades no trabalho, sejam elas operacionais, analíticas, de desenvolvimento ou até mesmo se relacionar melhor com as pessoas, seus líderes e seus liderados. Confirmando assim, as ideias de Motta, Castropil e Santos (2017), além de afirmar as habilidades consideradas transferíveis no estudo do McKnight (2007). Isso fica ainda mais claro nos subtópicos seguintes, em que serão abordadas as percepções mais detalhadas dos entrevistados.

#### *4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto às soft skills mais aplicadas no ambiente de trabalho*

Para a análise da percepção dos entrevistados quanto as *soft skills*, selecionou-se as cinco habilidades mais bem ranqueadas na Tabela 10 (habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho), com a adição da habilidade de performar sob pressão. A habilidade adicional foi selecionada por ser uma das habilidades mais bem ranqueadas na Tabela 9 (habilidades que o esporte ajuda a desenvolver), além de ter sido frequentemente citada pelos entrevistados.

##### *4.2.2.1 Soft skill 1: Habilidade de trabalhar em equipe*

A habilidade de trabalhar em equipe foi a mais bem ranqueada entre as habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho. Além disso, aparece em terceiro lugar no ranque de

habilidades que o esporte mais ajuda a desenvolver e em quarto lugar no ranque de habilidades com mais escore total entre os entrevistados.

A entrevistada 3 enfatiza a habilidade como fundamental em um dos seus trabalhos de maior complexidade na sua carreira profissional, dado o curto prazo e o desafio de ter que executá-lo junto a outra colaboradora. Segundo a E3: “[...] sendo um trabalho complementado a outro, não teria nenhuma possibilidade de uma pessoa só ter conseguido fazer isso, então nesse caso a habilidade de trabalhar em equipe foi sim, fundamental.”

O entrevistado 6, atualmente delegado e ex-atleta de voleibol, realiza uma analogia entre o ambiente profissional atual e uma situação de jogo. Ao falar dos desafios solucionados através da habilidade de trabalhar em equipe, o E6 cita que em seu trabalho costuma desempenhar suas funções em conjunto com uma equipe de idade e características diversificadas. Durante o jogo, segundo o entrevistado, ocorrem situações parecidas, em que apesar de fazer parte de uma equipe composta por indivíduos com características diferentes, o trabalho precisa ser desempenhado da melhor forma possível. E para isso, em ambas as situações, saber trabalhar em equipe ajuda a respeitar as individualidades e identificar as potencialidades intrínsecas nas mesmas. Segundo ele:

No jogo, na sua equipe você tem que saber que aquele colega ali é melhor com a bola chutada, com a bola alta, aquele que saca bem, você tem que saber usar as potencialidades de cada um. Você vê isso na competição, em equipes, e você aplica de alguma forma no trabalho, saber com o que você pode contar em cada pessoa na sua equipe (E6).

Dentro do contexto de trabalho em equipe e identificação de características individuais de cada integrante, o E1, analista financeiro da maior fabricante de fios diferenciados do Brasil, complementa:

Trabalhar em equipe no mundo corporativo é fundamental. As empresas se constituem de pessoas e pessoas têm suas características, seus pontos fortes, seus pontos fracos. Trabalhar em equipe é saber detectar esses pontos em cada um, reconhecer suas falhas, suas virtudes, mas que, no fim, a gente precisa se unir em prol de um resultado e um resultado financeiro que seja satisfatório para a empresa e que a gente consiga conduzir isso num ambiente saudável (E1).

Além dos entrevistados, essa habilidade é um dos fundamentos da Roda da Excelência de Rezende (2006), citada no tópico 2.3 (Desenvolvendo *soft skills* através do esporte), em que ele faz um comparativo com o vôlei e o ambiente corporativo, e afirma que no esporte não é possível jogar sozinho. De que adiantaria um bom atacante se não tivesse um bom levantador? Da mesma forma, como bem pontuado pelo E1 e por Rezende, um setor de

uma empresa não conseguiria sozinho, exercer todas funções necessárias para alcançar as metas comerciais.

#### 4.2.2.2 *Soft skill 2: Comprometimento*

Além de segunda colocada no ranqueamento das habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho pelos respondentes do questionário, essa habilidade ficou em segundo lugar na Tabela 9 (Habilidades que o esporte ajuda a desenvolver). Além disso, um dos entrevistados (PEF2) a colocou no topo das cinco habilidades de mais impacto no ambiente de trabalho e outros dois a puseram em quinta posição do seu ranque individual (E5 e PEF1).

A entrevistada 5, atualmente desenvolvedora de software pleno e atleta de futsal, relacionou o nível de comprometimento com o sentimento de pertencimento. Para ela, é como se andassem juntos. Ela afirma que quando sente a sensação de pertencer, faz com que ela consiga se comprometer fortemente, seja no esporte ou no trabalho. Ela cita:

Pra mim, não dói estar ali treinando, participando de competição. É algo mesmo de sentir que eu tenho que me comprometer com aquilo, sabe, como se fosse um projeto. Eu acho que isso me ajudou muito na questão do trabalho também [...] eu sinto que eu tenho que fazer aquilo e é algo que eu gosto de fazer (E5).

Já o PEF1, professor universitário, técnico de um time vôlei da superliga C e atleta de voleibol master, afirma que através do esporte percebeu o comprometimento como um dos fatores necessários para se alcançar um resultado, seja no meio esportivo ou no seu ambiente de trabalho. Sem ele, as pessoas podem até conseguir algo, mas não terá o mesmo valor daquilo que é conquistado pelo seu esforço e comprometimento. Segundo ele: “Dentro do trabalho, eu procuro passar isso até para os meus alunos que ainda são universitários, que você tem que valorizar cada instante do teu crescimento. Então, você tem que se comprometer com você mesmo, investir em você mesmo.”

O PEF2, que colocou comprometimento em primeiro lugar no seu ranqueamento, também citou, em concordância com a E5, o comprometimento como condição de pertencimento, e que, para isso, as pessoas precisam ter o conhecimento de tudo que as cercam para que haja pertencimento àquilo que fazem. Ele afirma:

Então, quando eu digo a condição de comprometimento é no sentido de pertencimento, e você não consegue fazer absolutamente nada se você não tiver esse comprometimento consigo e com as demais pessoas, e motivá-los para que realmente eles possam fazer parte desse teu compromisso, no sentido de cada vez mais evoluir e melhorar (PEF2).

#### 4.2.2.3 *Soft skill 3: Comunicação*

A comunicação foi a terceira habilidade mais bem ranqueada entre as habilidades mais aplicadas no ambiente de trabalho e a quarta mais bem citada entre os entrevistados.

A entrevistada 3, que atua atualmente com advogada júnior, destacou que a habilidade da comunicação é essencial para o seu sucesso profissional. Seja através de reuniões, alinhamentos diversos ou até mesmo no ato de saber perguntar ou tirar dúvidas, a comunicação serve como importante impulsionadora para trabalhos bem realizados e grandes aprendizados no dia a dia. Além disso, dada a sua senioridade, ela adiciona, é importante que seus colegas e gestores tenham completa visibilidade do seu trabalho cotidiano, sendo a comunicação assertiva de extrema importância para tal:

E acaba sendo essencial [a comunicação] para que as pessoas vejam, consigam entender de fato o que eu penso, como eu estou fazendo meu raciocínio assim, porque eu estou fazendo o que eu estou fazendo. E para todos os meus gestores e para as pessoas que estão trabalhando comigo, é muito importante que eles tenham essa visibilidade (E3).

O PEF2, atualmente secretário de esportes em uma das mais renomadas IES federais do país, afirma que a comunicação é fundamental em todas as profissões, mas especialmente naquelas que exigem contato direto com o público ou nas quais o indivíduo tem pessoas sob sua direção. Segundo ele:

[...] eu acredito que a comunicação é fundamental em todo e qualquer nível, não só como professor, mas demais profissões que você esteja a trabalhar com o público. Então, a comunicação de se fazer compreender de uma forma bastante prática e elucidativa, eu acredito que isso é extremamente necessário para aqueles que tem a profissão como professor e, ou como gestor em que você tem várias pessoas sobre a tua direção (PEF2).

#### 4.2.2.4 *Soft skill 4: Disciplina*

A disciplina foi uma das habilidades presentes em todos os ranques das cinco primeiras. Ficou em quinto lugar entre as habilidades que o esporte mais ajuda a desenvolver, em quarto entre as mais utilizadas no ambiente de trabalho dos respondentes do questionário e em terceiro no ranqueamento dos entrevistados. Além disso, ficou em primeiro lugar para dois entrevistados (E2 e E4), em quarto para o PEF2 e em quinto para a E3 em seus respectivos ranques.

O entrevistado 4, coordenador de produção de uma das maiores empresas de fabricação de pás eólicas da América Latina e ex-atleta de handebol, inicia afirmando que a disciplina é a base de tudo. Ele acredita que uma pessoa indisciplinada, quando se depara com

a primeira dificuldade que aparece no caminho, já toma como desculpa para não fazer a atividade que se propôs naquele determinado momento. Acrescenta ainda um exemplo relacionando com o seu ambiente de trabalho: “Como eu vou solicitar pro meu operador chegar no momento certo, trabalhar corretamente, como eu vou pedir para ele usar os EPIs, sendo que eu não uso os EPIs de maneira correta?”

Já a entrevistada número 2, diretora superintendente, corredora há mais de vinte anos e atualmente também atleta de triatlo, afirma que, para se chegar em algum lugar, não se pode estar à mercê das próprias emoções ou vontades, é preciso fazer o que tem que ser feito. Ela conta um exemplo de um momento no esporte em que a disciplina foi fundamental para alcançar o seu objetivo. A história se passa na primeira prova de triatlo, mais especificamente na parte da natação, a E2 contou a autora que odeia nadar, sempre odiou, então ao se deparar com a primeira experiência no mar, ela teve uma crise de ansiedade e precisou de ajuda para finalizar essa etapa:

A minha primeira experiência no mar, numa prova, foi traumática. [...] E, assim, eu tive uma crise de ansiedade no meio do mar. Parei de nadar. As pessoas passaram por cima de mim. Foi um caos. Porque a largada de uma natação era bem tumultuada e era a minha primeira vez numa prova dessas. [...], mas aí uma pessoa foi me acompanhando e eu fiz lá [a prova]. Na época era bem pouquinho, era 700 metros ou 750 metros. Eu odeio nadar e era o que eu mais faltava nos treinos (E2).

Após essa primeira vez como atleta de triatlo, ela tomou uma decisão para não desistir da modalidade e se inscreveu na prova do Ironman, considerada uma das provas mais exigentes do triatlo, para tentar se forçar a treinar todos os dias, seja querendo ou não, até o dia da prova. E foi assim, que ela conseguiu concluir a etapa da natação pela primeira vez sozinha:

Quando eu saí dessa prova, eu pensei: ou eu vou desistir, ou eu vou fazer uma coisa pior. E foi o que eu fiz. Eu fui me inscrever na prova do Ironman, que é a maior distância de natação, para que eu me forçasse a treinar todos os dias, com vontade ou sem vontade, o mar chovendo ou sem chuva, se tem treino, eu tinha que estar lá, até o dia dessa prova. [...] porque não existe triatlo sem natação, então se eu preciso passar por essa parte, eu vou passar, e é assim que até hoje eu encaro (E2).

O profissional de educação física número 2, atleta de natação há mais de 30 anos fez uma relação a disciplina de uma maneira muito parecida com a do E4, em que ele afirma que se um líder não tem disciplina, ele não pode exigir isso daqueles que ele está liderando: “[...] eu acredito que essa disciplina, não só relacionada ao treinamento, mas na gestão de uma empresa, ela é extremamente importante. Se você não tem disciplina, você não pode exigir isso daqueles que você está comandando.”

A E3, atleta de vôlei há quase dez anos, contou como o esporte a ajudou nessa questão da disciplina para todos os contextos da sua vida. Ela ressaltou que sempre foi atleta de rendimento, fazia parte da seleção da escola, da seleção cearense e da seleção da universidade, então ela nunca foi acostumada a tratar o esporte como uma atividade de diversão, embora sempre tenha gostado muito, sempre foi exigido dela muita disciplina em toda essa jornada. Chegar no horário correto, ir para os treinos, treinar da forma correta, se concentrar e saber o que precisa ser feito, foram alguns exemplos citados pela entrevistada. Depois disso ela conta como levou todo o aprendizado para as outras áreas da vida e, sobretudo, no trabalho: “E saindo da quadra, acaba sendo uma habilidade que você também leva para a sua vida em todos os aspectos. Então, você tem que ter disciplina para se você quiser se desenvolver como pessoa, para se você quiser se desenvolver profissionalmente.”

#### 4.2.2.5 *Soft skill 5: Dedicção*

A dedicação foi a habilidade mais bem colocada no ranque de habilidades as quais o esporte ajuda a desenvolver e a quinta no ranque de habilidades aplicadas no ambiente de trabalho. Em relação aos entrevistados, a mesma aparece em nono lugar.

O entrevistado 1, atualmente analista financeiro sênior e ex-atleta de futebol, enfatizou que a dedicação é parte importante da sua vida. De acordo com o mesmo, assim como a dedicação é peça importante no êxito esportivo, no ambiente corporativo tal habilidade também é elemento indispensável na construção de um trabalho de sucesso. Segundo o E1: “Com a minha dedicação, com o meu esforço, com o meu comprometimento, eu sei que pode afetar diretamente na condução dos trabalhos de uma forma ótima dentro da área financeira.”

A relação entre dedicação no trabalho e no esporte é algo também muito bem explorado pelo entrevistado 4. Ao relatar seus desafios profissionais e esportivos, o E4 traça um paralelo da importância da dedicação em ambos os casos. Formado em Engenharia Metalúrgica e de Materiais, atualmente coordenador de produção e atleta de crossfit, o E4 esclarece que sua área de atuação é um pouco distante da sua área de formação. Dado esse distanciamento e o então pouco conhecimento acerca do novo contexto profissional, o entrevistado resalta que precisou de muita dedicação para alcançar o bom desempenho corporativo que apresenta atualmente. Em adição, ele compara a situação com o que muito vivenciou e vivencia no contexto esportivo:

[...] hoje eu ensino as pessoas que estão chegando lá [no trabalho], que estão chegando na empresa, eu ensino o processo para elas. Por quê? Eu me dediquei, eu não parei, eu não baixei a cabeça e foquei naquilo. A mesma coisa foi nos esportes, que eu aprendi com todos esses anos. No crossfit do mesmo jeito, eu chegava, não sabia fazer

nenhum movimento correto, fazia todos os movimentos errados. E hoje eu participei de uma competição disso e fui campeão, entendeu?! Então foi uma coisa assim, uma evolução grande (E4).

A entrevistada 5 sugere que, apesar da dedicação ser de grande importância tanto no contexto corporativo como no esportivo, apenas no contexto esportivo, a nível de resultados expressivos, a dedicação é imprescindível. Segundo a mesma, colaboradores que não se dedicam puramente podem ainda sim obter resultados satisfatórios, ou não serem diretamente prejudicados por isso. Em outra mão, o esporte exige extrema dedicação para que resultados expressivos possam ser alcançados:

Eu percebo que mesmo com a falta de dedicação no trabalho, ela [a pessoa] consegue se arrastar bem. A pessoa não é puramente prejudicada, sabe?! Ela consegue se arrastar naquele trabalho ali, mesmo trabalhando pouco, dando o seu mínimo. Mas no esporte mesmo, a dedicação é imprescindível. Acho que nesse caso, olhando a questão de resultados no trabalho, questão de resultado no esporte, a importância da dedicação no esporte é muito mais forte (E5).

#### 4.2.2.6 A habilidade de *performar sob pressão*

A habilidade de *performar sob pressão*, embora não esteja no ranque das cinco habilidades mais utilizadas no ambiente de trabalho na visão dos respondentes do questionário, teve posição de grande destaque entre os entrevistados. Essa habilidade ficou em quarto no ranque das habilidades que o esporte mais ajuda a desenvolver e em segundo no ranqueamento geral dos entrevistados, pois, cinco entrevistados a escolheram para estar no seu top cinco, a saber: E1, E3, E5, PEF1 e PEF2. É importante ressaltar que esta é a mesma quantidade de citações que a top um geral dos entrevistados obteve (liderança).

O atleta de vôlei há mais de 42 anos e profissional de educação física, PEF1, fez uma analogia à vida sobre a importância que enxerga nessa habilidade, a sua habilidade top um. Em seu relato, ele afirma que se a entrevista tivesse ocorrido há 30 anos, ele não teria escolhido essa *soft skill* para estar no topo. Ele fez uma associação com os dias atuais em que, na sua visão, as pessoas têm encontrado grandes dificuldades ao precisarem lidar com situações difíceis. Ele pontua que os indivíduos têm se entregando muito fácil (às dificuldades), e relaciona isso aos níveis de ansiedade e problemas psicológicos da sociedade atual. Segundo o entrevistado, desenvolver a habilidade de trabalhar sob pressão atenua ou combate toda a problemática relatada anteriormente:

Você vê hoje pessoas com níveis de ansiedade muito alta, pessoas com problemas psicológicos muito evidentes, e isso ficou, assim, cada vez mais claro pra mim que você ser capaz de resolver problemas em situação de pressão te deixa mais livre e até mais saudável, sabe? A nível psicológico, a nível espiritual até. Então, quando você consegue fazer isso aí, você acaba mesmo que a tua solução não tenha o êxito

esperado, mas ela faz com que você se sinta bem por ter feito o melhor que podia, porque você soube lidar com algum tipo de decisão na qual você confiou que era a melhor decisão para aquele momento (PEF1).

Já os entrevistados 1 e 5, relataram sobre como essa habilidade está dentro dos seus respectivos ambientes de trabalho. O analista financeiro, E1, pontuou sobre como ele percebe que a área financeira exige essa *soft skill* na sua rotina. Ele afirma que é importante estar ciente disso por trabalhar no segmento têxtil no Brasil, em que para ser eficaz no que faz, é necessário ter habilidade para lidar com situações desafiadoras:

[...] e o ambiente onde eu trabalho é um ambiente onde o segmento têxtil exige das empresas brasileiras um jogo de cintura financeiro muito grande e, com isso, a área é muito exigida. Sendo assim, existe realmente uma carga de pressão significativa e eu preciso estar ciente disso e preciso saber que isso faz parte da minha função (E1).

A E5 complementa esse raciocínio com um caso prático em que já vivenciou e que se repete algumas vezes no seu dia a dia. Como desenvolvedora de *software back-end*, ela relatou que, em sistemas com uma base significativa de assinantes (como aplicativos e sites), problemas técnicos podem ter um impacto severo. Quando essas falhas ocorrem, especialmente em plataformas já monetizadas, os usuários tendem a cancelar suas assinaturas, resultando em prejuízos financeiros para a empresa em curto prazo. Nesse contexto, sua responsabilidade é identificar e corrigir o erro (*bug*) rapidamente, minimizando não apenas as perdas financeiras, mas também os danos à credibilidade e à confiança dos usuários na empresa:

Mas tem projetos que já estão implementados. Eles já estão com seus resultados, os usuários daquele software já estão usando o produto. [...] E aí quando dá problema nesse software, que já está ali monetizando e tudo mais, e tem pessoas utilizando em larga escala, [...] o usuário não está mais conseguindo ter acesso, a gente está perdendo assinaturas porque as pessoas estão cancelando, etc. [...] são diversas pessoas que estão ali olhando pra você, esperando você corrigir, você explicar porque que aquilo deu problema. Enquanto isso, muito dinheiro está sendo perdido ali, né? E perspectivas também. Até confiabilidade no próprio produto. Acho que essas são as situações de maior pressão que eu vivencio e tenho que performar apesar dessas circunstâncias (E5).

Já a entrevistada 3 e o PEF2, fomentam essa habilidade no meio esportivo. Durante toda a sua caminhada no voleibol, a E3 afirma: “Em qualquer campeonato, a sua ideia é chegar no topo, ser primeiro, entregar a melhor versão de si e, conseqüentemente, você sempre está sob pressão.” O PEF2 acrescenta seu ponto de vista em relação a essa habilidade como treinador, ele contou que sempre que um atleta seu ia para uma prova, ele o orientava, buscando que ele alcançasse o seu melhor resultado, pois se tratava de uma competição. No entanto, ele afirma que isso requer do treinador uma tranquilidade acentuada para poder dar suporte

psicológico ao atleta antes da realização da prova. Além disso, ele pontuou: “[...] essas condições que você, digamos assim, tira lá o coelho de dentro da cartola, isso tem que ser no momento em que você está sob pressão.”

Para finalizar os relatos sobre essa habilidade, o PEF1 contou a autora um momento marcante para ele no esporte em que a habilidade de performar sob pressão fez total diferença para o resultado obtido. Ele afirma que até hoje se emociona lembrando de uma final da Copa Nordeste que dava vaga para a Copa do Brasil em que ele era o levantador:

Nós estávamos no quinto set, nós enfrentávamos uma equipe que tinha sido montada para vencer a competição, uma equipe toda profissional, nós tínhamos feito todas as substituições e aí nosso time estava muito impactado emocionalmente. E aí naquele momento, o que eu procurei chegar para dizer para eles primeiro foi, criar uma situação dentro do jogo na qual eu substituí funções sem substituir jogadores, tipo, o jogador que normalmente atacaria pela entrada, eu o fiz atacar pela saída, eu criei uma nova situação e assim foi. E aí aqueles que estavam recebendo o passe naquele momento, que estavam no final do jogo, final do campeonato, eu disse: ‘não se preocupem, botem para cima que o resto eu resolvo’. Então foi algo assim que eu me lembro bem e nós acabamos vencendo. Foi uma luta que até hoje me emociona, porque foi muito difícil, mas nós vencemos (PEF1).

Todas as habilidades exploradas nos resultados, oriundas do ranqueamento realizado no presente estudo, com exceção da habilidade de trabalhar em equipe, comprovam a pesquisa realizada por McKnight (2007), citada no tópico 2.3 (Desenvolvendo *soft skills* através do esporte) desta pesquisa.

#### 4.2.3 Demais análises

A liderança, apesar de não aparecer entre as cinco mais bem ranqueadas entre as habilidades que mais se desenvolvem a partir do esporte e as habilidades que mais são aplicadas no ambiente de trabalho dos respondentes do questionário, foi a mais bem colocada (obteve maior escore total) entre os entrevistados. Dentre os cinco entrevistados que escolheram a liderança entre as habilidades mais aplicadas no ambiente em que atuam profissionalmente, tem-se três profissionais que ocupam cargo de gestão. Segundo o E4, a liderança exercida no seu dia a dia muito se aparenta com o processo também vivenciado durante a prática esportiva do handebol e afirma que a tal experiência dentro das quadras possibilitou que hoje sua função de coordenador pudesse ser desempenhada com mais propriedade: “[...] a habilidade de liderança, hoje, sendo gestor, é o que eu vivenciei lá atrás. [...] Tem muita ligação. Se eu fosse só mais um jogador ali que não dava minha opinião, que ficava só na minha, balançando a cabeça, hoje eu não seria bom gestor com certeza.”

Segundo o PEF1, a liderança está muito associada a necessidade de tomar decisões difíceis, decorrentes da vivência no contexto corporativo e esportivo. Segundo o mesmo, “desde sempre você vê isso no esporte, quando a situação se torna difícil, e você vê isso no ambiente do trabalho [...] Então a liderança é fundamental nos dois ambientes.”

A adaptabilidade e flexibilidade foi escolhida apenas pela entrevistada 5. A entrevistada destaca a necessidade de adaptação constante dentro do seu ambiente de trabalho. Segundo a desenvolvedora de *software*, as tecnologias estão sempre em constante mudança. Dado isso e a necessidade cada vez mais requerida de implementar soluções mais otimizadas e performáticas em novos projetos de *software*, a capacidade de adaptação e flexibilização tem se tornado peça chave em sua rotina profissional. Além disso, devido a alta rotatividade no mercado de tecnologia, muitas vezes um colaborador precisa assumir as funções de um profissional recém desligado: “Às vezes você está com alguns profissionais no seu time, às vezes com menos profissionais, e aí você acaba tendo que entrar na função do outro. Então, é algo muito vivenciado nesse sentido, né, de mudança de *stack*, tecnologias, e ter que assumir outras responsabilidades” (E5).

A habilidade de reconhecer as próprias limitações foi citada por dois entrevistados. Segundo o PEF1, a habilidade é essencial para o indivíduo que quer continuar evoluindo em sua trajetória: “Então, reconhecer as limitações permite com que você cresça, permite que você esteja sempre com a mente aberta, e isso que faz com que você esteja sempre evoluindo.”

De acordo com a E2, saber reconhecer suas limitações é tão importante para o esporte, quanto para o ambiente profissional. Entretanto, segundo a mesma, praticar ou dominar tal habilidade no meio esportivo é principalmente difícil para atletas que gostam de desafios e, para tais atletas, a entrevistada diz ser importante o movimento de tentar ressignificar a expressão “eu não posso”:

Com o tempo, com a experiência, com o amadurecimento, a gente aprende que o 'eu não posso' pode virar um 'eu não posso nesse momento', 'eu não posso desse jeito', ou 'eu não consigo ainda'. E a gente passa a saber lidar com isso sem achar que é uma fraqueza, ou que é uma desistência e tudo o mais (E2).

Em adição, a E2 afirma que no contexto corporativo a habilidade é igualmente importante e aplicável. Ela, utilizando um exemplo cotidiano, relata que se deparou com a aplicação de tal habilidade quando assumiu o compromisso de liderar outras pessoas e, através do tempo, percebeu que precisava de ajuda para desempenhar o seu papel:

[...] No meu caso eu tenho a questão da liderança, que é o maior compromisso que eu tenho com as pessoas. Então tem habilidade que eu estava percebendo e pensava que

precisava desenvolver. Ela está no meu limite e eu não sei lidar com isso aqui. O que eu preciso fazer para pedir ajuda? Como buscar um profissional, buscar um curso ou buscar um treinamento? [...] Então isso [a habilidade de reconhecer suas próprias limitações] trouxe muito para a minha vida, eu entender que é uma limitação momentânea e que eu posso superá-la (E2).

A habilidade de ter paciência merece destaque, pois ficou em último lugar em todos os ranqueamentos realizados. Além disso, nenhum dos entrevistados a escolheu como relevante ou aplicável em seu ambiente de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Ao longo do presente estudo, destacou-se a importância do esporte frente à construção, manutenção e aperfeiçoamento de habilidades comportamentais/sociais. Essas habilidades, ou *soft skills*, tem se mostrado cada vez mais importantes não só no contexto social, mas no profissional também. Dado isso, o presente estudo realizou uma longa revisão bibliográfica acerca de tópicos como: esporte, competências, habilidades sociais, mercado de trabalho, entre outros. E a partir da aplicação de um processo metodológico, buscou-se mensurar e entender mais profundamente tanto como as *soft skills* se relacionam com o esporte, quanto como são aplicadas no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que, para a aplicação do método de trabalho, realizou-se a consolidação de quinze habilidades. Tais habilidades foram escolhidas, principalmente, a partir do estudo “*Athletic career transition and transferable skills*”, do autor McKnight (2007).

Na etapa quantitativa do presente estudo, obteve-se dados relacionados a quais *soft skills* o esporte mais ajuda a desenvolver e, dentre essas, quais são as mais utilizadas no ambiente de trabalho. A partir disso, verificou-se que, para as habilidades mais impulsionadas pelo esporte, tem-se, respectivamente: dedicação, comprometimento, habilidade de trabalhar em equipe, habilidade de performar sob pressão e disciplina. Em relação as habilidades mais aplicadas no ambiente organizacional, consolidou-se: habilidade de trabalhar em equipe, comprometimento, comunicação, disciplina e dedicação.

Visando entender com mais consistência como as habilidades podem ser aplicadas no ambiente profissional, realizou-se a etapa qualitativa, com atletas ou ex-atletas. As entrevistas validaram e reforçaram como a relação entre esporte e competências profissionais ocorre no dia a dia. Além disso, ao analisar os escores totais obtidos, obteve-se o seguinte top 5 de habilidades mais aplicadas no ambiente de trabalho, para os entrevistados: liderança, habilidade de performar sob pressão, disciplina, habilidade de trabalhar em equipe e comunicação. Em adição, destaca-se que a habilidade de ter paciência ficou em último lugar em todos os ranqueamentos realizados. Nenhum dos entrevistados a escolheu como relevante ou aplicável em seu ambiente de trabalho.

Outro ponto relevante é a diferença de percepção entre os participantes do questionário e os entrevistados em relação as habilidades que mais impactam no ambiente de trabalho. Enquanto o questionário indicou um foco maior em habilidades como habilidade de trabalhar em equipe e comprometimento, os entrevistados ressaltaram a importância de competências como liderança e habilidade de performar sob pressão. Essa diferença sugere que, embora algumas *soft skills* sejam amplamente desenvolvidas pelo esporte, sua aplicação no

mercado de trabalho pode variar conforme o contexto e a experiência profissional de cada indivíduo. Além disso, os resultados evidenciam que a vivência esportiva contribui diretamente para o desenvolvimento de habilidades altamente valorizadas no mercado de trabalho.

Em relação às limitações, destaca-se a quantidade de entrevistas realizadas, que pode ser considerada uma restrição. A autora acredita que, com um maior número de entrevistas, seria possível realizar uma análise mais representativa.

Como sugestão para futuras pesquisas, entende-se que seria de grande valia um estudo acerca da relevância e aplicabilidade das *soft skills* impulsionadas pelo esporte, com base na percepção de gestores e recrutadores.

Além disso, vale a sugestão para que as empresas busquem estimular os seus colaboradores à prática esportiva com projetos de qualidade de vida, gerando horários em dias da semana específicos voltados para essa vivência, ressaltando as contribuições para o ambiente de trabalho, como um programa de desenvolvimento de competências.

## REFERÊNCIAS

- ARGYLE, M. **The development of applied social psychology**. In: GILMOUR, G.; DUCK, S. (Org.). *The development of social psychology*. New York: Academic Press, 1980. p. 1-22.
- BES, Pablo; ALMEIDA, Claudinei; SCHOLZ, Robinson H. *Soft Skills*. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786556901244. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BOLSONI-SILVA, A. T.; DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, G.; MONTAGNER, A. R.; BANDEIRA, M.; DEL PRETTE, A. **Habilidades sociais no Brasil: uma análise dos estudos publicados em periódicos**. In: BANDEIRA, M.; DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. (orgs.). *Estudos sobre habilidades sociais e relacionamento interpessoal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 1-45.
- CATHO. **Top Soft Skills: quais são as habilidades mais valorizadas no mercado de trabalho?** Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/top-soft-skills/>. Acesso em: 02 fev. 2025.
- COSTA, Marcela Avelina Bataghin et al. Hard e soft skills no contexto da Indústria 4.0. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 9, n. 3, p. 61-97, 2024.
- DANISH, Steven J.; PETITPAS, Albert J.; HALE, Bruce D. Life development intervention for athletes: Life skills through sports. **The counseling psychologist**, v. 21, n. 3, p. 352-385, 1993.
- DE OLIVEIRA OLIVEIRA, Maria Clara Ramos et al. **Identificação das habilidades sociais mais valorizadas e requeridas pelo mercado de trabalho**. *Latin American Journal of Business Management*, v. 13, n. 1, 2022.
- DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597010015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010015/>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, ed. esp., p. 183-196, 2001.
- GONZÁLEZ, F. J.; FENSTERSEIFER, P. F. (Org.). *Dicionário crítico de educação física*. Ijuí, RS: Unijuí, 2008.
- GOULART JÚNIOR, Edward et al. **Habilidades Sociais Profissionais e Indicadores de Ansiedade e Depressão em Gestores**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, p. e221850, 2021.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Prática de esporte e atividade física: 2015**. Rio de Janeiro: IBGE; 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100364.pdf>.
- IBRAHIM, R.; BOERHANNOEDDIN, A.; BAKARE, K. K. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 4, p. 388-406, 2017.

LAVRYSH, Y. Soft skills acquisition through esp classes at technical university. **The Journal of Teaching English for Specific and Academic Purposes**, v. 4, n. 3, p. 517-525, 2016.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. 3. ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2000. 332 p

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. Global Talent Trend: **The 4 trends transforming your workplace**. 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019-old.pdf>.

LIPPMAN, L. H. et al. **Workforce connections: key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields**. Washington: Child Trends, 2015. 56 p. Disponível em: <https://www.childtrends.org/publications/key-soft-skills-that-foster-youth-workforce-success-toward-a-consensus-across-fields-executive-summary>. Acesso em: 15 ago. 2024.

MACEDO, Christiane de Souza Guerino et al. Benefícios do exercício físico para a qualidade de vida. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 8, n. 2, p. 19-27, 2003.

MACHADO, Leandro. ‘**Não ensinam isso na escola**’: como jovens da periferia apostam nas ‘soft skills’ para impulsionar carreira. BBC News Brasil, São Paulo, 5 out. 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com>. Acesso em: 4 mar. 2025.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTAGNER, Paulo César. Esporte e qualidade de vida: perspectiva para o início do século XXI. **VILARTA, R.; GUTIERREZ, GL; MONTEIRO, M. I. Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: IPES, 2010.

MATOS, Daniel Corrêa; DA SILVA, José Edmilson; DE SOUZA LOPES, Margarete Cristina. **Dicionário de educação física, esporte e saúde**. Rubio, 2005.

MCKNIGHT, Kerbi et al. **Athletic career transition and transferable skills**. 2007. Tese de Doutorado. Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Faculty of Education, 2007.

MEDEIROS, A. et al. **Esportes no brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento [em linha]**. 2018.

PARSONS, T. L. **Definition: soft skills**. Consultado em: 16 ago. 2024. Disponível em: <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>.

PARSONS, T. L. Do soft skills matter? - implications for educators based on recruiters' perspective. **The IUP Journal of Soft Skills**, v. VII, n. 1, p. 7-20, 2008.

PONTES, Sarah Souza et al. Práticas de atividade física e esporte no Brasil. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 32, p. 1-9, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RAMOS, E.; BENTO, S. **As competências: quando e como surgiram**. In: CEITIL, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. p. 87-118.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. 8. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SETHI, R. **Importance of soft skills for teachers, students & employees**. 2016. Disponível em: <https://content.wisestep.com/importance-soft-skills-teachersstudents-employees/>

SHAKIR, R. Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. **Asian Pacific Education Review**, v. 10, p. 309-315, 2009.

SANCHES, Simone Meyer; RUBIO, Kátia. A prática esportiva como ferramenta educacional: trabalhando valores e a resiliência. **Educação e pesquisa**, v. 37, p. 825-841, 2011.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. Tese de Doutorado.

VIANNA, José Antonio; LOVISOLO, Hugo Rodolfo. A inclusão social através do esporte: a percepção dos educadores. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, p. 285-296, 2011.

VIANA, R. A. P. P. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. **Arquivos de Ciências da Saúde**, v. 22, n. 2, p. 7-8, 2015.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged**. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.

ZAMAI, Carlos Aparecido; BANKOFF, Antonia Dalla Pria. **Impacto das atividades físicas nos indicadores de saúde de sujeitos adultos: Programa Mexa-se**. 2009. Tese de Doutorado. Tese de doutorado. Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONTRIBUIÇÕES DO ESPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS*

**01. Quantos anos você tem? \***

- De 18 a 25
- De 26 a 33
- De 34 a 41
- De 42 a 50
- Acima de 50 anos

**02. Qual seu gênero? \***

- Feminino
- Masculino
- Outro

**03. Qual esporte você pratica ou praticou? (Se for mais de um, escolha o esporte de mais impacto na sua vida, pois este será usado para responder a pesquisa) \***

- Futebol, Futsal, Fut7 e/ou Futebol de Praia
- Vôlei
- Vôlei de Praia
- Tênis (qualquer tipo de tênis)
- Luta ou Arte Marcial (qualquer tipo de luta ou arte marcial)
- Surfe
- Xadrez
- Corrida
- Handebol
- Basquete
- Badminton
- Dança Esportiva (que envolve competição)
- Futvôlei
- Nunca pratiquei esportes
- Outros...

**04. Por quanto tempo você praticou ou há quanto tempo você pratica o esporte escolhido? \***

1. Menos de 1 ano
2. 1 ano
3. 2 anos
4. 3 anos
5. 4 anos
6. 5 anos
7. 6 anos
8. 7 anos
9. 8 anos
10. 9 anos
11. 10 anos
12. 11 anos
13. 12 anos
14. 13 anos
15. 14 anos
16. 15 anos
17. 16 anos
18. 17 anos
19. 18 anos
20. 19 anos
21. 20 anos
22. Mais de 20 anos



## 4 - Dedicção \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 5 - Automotivação (capacidade de se motivar sem depender de estímulos externos) \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 6 - Habilidade em cumprimento de prazos/desafios \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 7 - Paciência \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 8 - Adaptabilidade/Flexibilidade \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 9 - Habilidade em reconhecer as próprias limitações \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 10 - Liderança \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 11 - Tenacidade (referente à firmeza, persistência e determinação) \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 12 - Comprometimento \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

## 13 - Comunicação \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

14 - Disciplina (manter o foco, organização e consistência para cumprir responsabilidades e objetivos) \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

15 - Habilidade de trabalhar em equipe \*

	1	2	3	4	5	
Não contribuiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribuiu muito

**08. Com que intensidade você aplica essas habilidades no seu ambiente de trabalho?**

Observação: Responda com base no esporte escolhido na terceira questão.

1 - Habilidade de performar sob pressão \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

2 - Habilidades de resolução de problemas \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

3 - Habilidade em definir e atingir metas \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

**4 - Dedicção \***

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

**5 - Automotivação (capacidade de se motivar sem depender de estímulos externos) \***

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

**6 - Habilidade em cumprimento de prazos/desafios \***

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

**7 - Paciência \***

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 8 - Adaptabilidade/Flexibilidade \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 9 - Habilidade em reconhecer as próprias limitações \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 10 - Liderança \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 11 - Tenacidade (referente à firmeza, persistência e determinação) \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 12 - Comprometimento \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 13 - Comunicação \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 14 - Disciplina (manter o foco, organização e consistência para cumprir responsabilidades e objetivos) \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## 15 - Habilidade de trabalhar em equipe \*

	1	2	3	4	5	
Não aplico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplico muito

## APÊNDICE B – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

### IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de atividade profissional geral: \_\_\_\_\_

Esporte: \_\_\_\_\_

Tempo de prática desportiva: \_\_\_\_\_

Ainda pratica? ( ) Sim

( ) Não

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - Enumere de 1 a 5, de acordo com o grau de importância (sendo o número 1 o mais relevante e o número 5 o menos relevante), as cinco habilidades que podem ser desenvolvidas no esporte e transferidas para outra carreira, que mais impactam no seu cotidiano corporativo:

- Habilidade de performar sob pressão
- Habilidades de resolução de problemas
- Habilidade em definir e atingir metas
- Dedicção
- Automotivação
- Habilidade em cumprimento de prazos/desafios
- Paciência
- Adaptabilidade/Flexibilidade
- Habilidade em reconhecer as próprias limitações
- Liderança
- Tenacidade (referente à firmeza, persistência e determinação)
- Comprometimento
- Comunicação
- Disciplina
- Habilidade de trabalhar em equipe

2 - Como você considera que a sua vivência no esporte impacta no seu ambiente profissional?

3 - Em relação à habilidade 5, como ela era ou é vivida no esporte e como ela se aplica atualmente para você no contexto corporativo?

4 - Sobre a habilidade 4, você a considera uma das mais importantes nos dois ambientes, ou apenas no corporativo? Por quê?

5 - Em relação à habilidade 3, em quais momentos ou funções do seu trabalho você percebe que essa habilidade se destaca mais na prática?

6 - Você poderia compartilhar uma situação no ambiente corporativo em que a habilidade 2 foi fundamental para superar um desafio?

7 - Por que você escolheu a habilidade 1 para estar no topo das cinco mais relevantes?

8 - Cite um episódio, que ocorreu no ambiente esportivo, que te fez desenvolver a habilidade 1.