



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas

Departamento de Administração

LUCAS REIS MONDADORI DE OLIVEIRA

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

Brasília – DF

2022

LUCAS REIS MONDADORI DE OLIVEIRA

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

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora
Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2022

LUCAS REIS MONDADORI DE OLIVEIRA

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

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Lucas Reis Mondadori de Oliveira

Profa. Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora Orientadora

Prof. Dr. William Falcão
Professor-Avaliador

Prof. Dr. André Cavalcanti
Professor-Avaliador

Dedico este trabalho a todos aqueles que são impedidos por seus medos. Ânimo, sê corajoso, não se dê por vencido sem antes ter lutado.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui meus sinceros reconhecimentos a todos aqueles que compartilharam a vida comigo até aqui e que foram os gigantes sobre os quais os ombros me apoiaram.

Agradeço a Deus, que encoraja meus passos e fortalece minha caminhada.

Agradeço aos meus pais, que me deram tudo o que sou e aos meus irmãos, que me ensinaram sobre uma perspectiva além de mim.

Obrigado aos meus amigos, que me apoiaram e com os quais dividi dos mesmos sonhos, anseios, angústias e momentos.

Agradeço a minha família, avós, tios e primos, que me ensinaram que as coisas mais importantes da vida, nós costumamos tê-las de nascença, embora seja um privilégio mantê-las, pois muitos as perdem durante o caminho.

Obrigado aos meus senseis - técnicos, treinadores, superiores, líderes, chefes e professores, por todas as orientações e lições e meus parceiros de treino e trabalho, pelos aprendizados e anos de dedicação mútua.

Obrigado ao judô, que me mudou e desafiou.

Agradeço à Professora Siegrid Guillaumon pela condução, seu apoio foi fundamental para organizar o turbilhão de pensamentos e guiar a execução deste trabalho. Agradeço também a disponibilidade dos professores da banca, William Falção e André Cavalcanti.

Reconheço e agradeço também aqui a UnB e a AD&M, divisores de águas na minha formação e pelas amizades que me trouxeram.

Agradeço a minha namorada, meu maior suporte há 1 ano e com a qual decidi caminhar lado a lado, nesta jornada da vida.

E agradeço aos participantes desta pesquisa, sua participação foi de grande valia.

Muito obrigado!

“Se um dia pude ver mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes.”

Isaac Newton

RESUMO

O universo das competências é foco do debate do desenvolvimento humano, conseqüentemente, como adquiri-las, também é. E é sabido que o esporte tem um papel de destaque para desenvolver pessoas. Desta forma, explorar os impactos e capacidades de desenvolvimento que o esporte oferece às pessoas, esta pesquisa quantitativa buscou investigar, na percepção de praticantes, o quanto seus respectivos esportes contribuíram para seus respectivos desenvolvimentos. Como principais resultados, foram observados a imensa capacidade de potencialização de todas as competências estudadas, assim como a obtenção das mesmas através do esporte e, também, uma possível transferência para outras áreas. Portanto, é possível reparar que o esporte tem sim impacto e influência pertinente para o desenvolvimento humano e deve ser tratado com mais relevância no contexto da sociedade.

Palavras chave: Competência, esporte, potencialização, transferência, sociedade, desenvolvimento humano.

ABSTRACT

The universe of competences is the focus of the human development debate, consequently, how to acquire them too. And it is known that sport has a prominent role in developing people. In this way, explore the impacts and development capabilities that sport can offer to people, this quantitative research sought to investigate, in the practitioner's vision, how important they were for their respective developments. As main results, an immense capacity of empowering of all the in-depth studied competences was observed, as well as the attainment of them through sport and, a possible transfer through other areas. Therefore, it is worth noting that sport does have a relevant influence and impact in human development, therefore, must be treated with consistency in the context of society.

Keywords: Life skills, sport, empowerment, transference, society, human development, competence.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	11
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Justificativa	15
2	REVISÃO TEÓRICA - O QUE É COMPETÊNCIA?	17
2.1	Transferência de competências do esporte para outros âmbitos	22
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Participantes da pesquisa.....	26
3.3	Descrição do instrumento de pesquisa	27
3.4	Procedimentos de coleta e análise de dados	27
3.4.1	Coleta de dados	27
3.4.2	Análise de dados.....	28
4	RESULTADOS	28
5	DISCUSSÃO	80
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados	87

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura da sociedade tem voltado sua atenção para o desenvolvimento de habilidades e competências que não são necessariamente o conhecimento técnico/ intelectual para exercer uma função, mas sim competências que tornem as pessoas aptas a lidarem com os mais diversos aspectos da vida e serem capazes de se adaptarem a diferentes situações, aprenderem novos conhecimentos, conduzirem momentos diversos e atravessarem fases tortuosas, conhecidas popularmente como soft skills e/ou life skills.

Tais habilidades têm sido requeridas e desejadas muito mais ultimamente, seja pelo perfil das empresas contratantes, a exigência atual do mercado, a frequente discussão sobre inovação e cultura organizacional, como grandes diferenciais empresariais, os quais já estão se tornando fatores essenciais e necessários para que uma organização prospere.

E isso se deve ao fato de que essas competências permitem ao indivíduo alcançar excelência em seu trabalho e conseqüente evolução do ambiente no qual está inserido, além de fazê-lo ter uma vida mais satisfatória, ao ter mais controle da mesma.

Nesse contexto, são várias as formas de serem treinadas e adquiridas tais competências, sendo uma destas, o esporte. Portanto, visando combinar o potencial que o esporte tem para desenvolver tais competências e fomentar o desenvolvimento e a evolução de uma cultura esportiva solidificada, buscou-se observar como e quais competências a prática esportiva consegue alcançar certo desenvolvimento.

1.1 Contextualização

O esporte é amplamente reconhecido como um relevante contexto para o desenvolvimento humano. Apesar disso, atenção excessiva é dada ao esporte de alto rendimento, que cria uma distanciação entre o esporte (junto com seus benefícios) e praticantes que usam o esporte como uma forma de lazer. Contudo, a desvalorização e negligência para com o esporte com lazer por parte do Estado e instituições privadas reforça essa distância e limita os benefícios do esporte para o cidadão comum.

No Brasil existem mecanismos de acesso ao esporte e estruturas que trabalham em prol disso, com foco no alto rendimento. As Forças Armadas possuem o Programa Atletas de Alto Rendimento (PAAR), instituído a partir da Portaria nº 656 - Cmt Ex, de 10 de setembro de 2009, a qual aprovou a Diretriz para os V Jogos Mundiais Militares de 2011 e a convocação de militares técnicos temporários para suprir a ausência de atletas de alto rendimento, representando um marco na participação internacional do Brasil no desporto militar, com a conquista do primeiro lugar no quadro geral de medalhas dos V JMM, entre 111 países. O programa Bolsa-Atleta, instituído pelo Governo Federal em 2005, abarca diferentes níveis, criando categorias para que atletas, de acordo com suas conquistas, possam receber o benefício, sendo estas Atleta Estudantil, Atleta de Base, Atleta Nacional, Atleta Internacional, Atleta Olímpico e Atleta Pódio.

O Governo possui programas de incentivo como a Lei do Incentivo ao Esporte, de nº 11.438/06, que permite dedução do imposto de renda, tanto para pessoas físicas como jurídicas, para financiar projetos esportivos e subsidiar, desde à base até os atletas de ponta, tanto atletas e paratletas, que já arrecadou 1,87 bilhão de reais, desde 2007, quando entrou em vigor e orçamentos direcionados para o esporte.

Um dos maiores incentivos, que reúne adolescentes do país inteiro, são os Jogos Escolares, o qual abre portas, tanto para crianças que não estão inseridas nos ambientes mais incentivadores do esporte, quanto às que possuem apoio e visibilidade, serem notadas nacionalmente. É uma competição anual, que reúne todas as modalidades olímpicas e já revelou diversos medalhistas olímpicos e mundiais, como por exemplo, Sarah Menezes, campeã olímpica em Londres, 2012, nascida no Piauí.

Mas porque, mesmo possuindo tudo isso, aquela sensação ainda espreita a mente das pessoas e, muitas vezes, distorce a visão que a sociedade tem da realidade esportiva?

Frequentemente, a carreira de atleta não é vista como um emprego ou trabalho como de um advogado, médico, engenheiro, administrador, funcionário público ou o que quer seja, mas como uma carreira apenas para pessoas excepcionais e, ainda assim, não se percebe tanto valor e os retornos para a sociedade, econômicos e sociais, na representação do país pelos atletas e suas dedicações extremas durante anos, como várias outras carreiras.

Vimos grandes nomes surgirem (e surgirem de lugares inesperados e desacreditados) e conquistarem o mundo de forma estrondosa e, talvez, acreditamos sempre que acontecerá de novo. Fato é que não acontece (pelo menos não com frequência) sem investimento, apoio e uma mentalidade voltada para formar atletas de ponta e que acredita na capacidade de formação de caráter e profissional dos indivíduos, assim como o potencial de transformação social do esporte.

Portanto, apesar dos incentivos existentes, eles ainda não são vistos como tão importantes ou rentáveis, pois o próprio esporte ainda não é enxergado como uma potência a ser desenvolvida.

Diferentemente da dinâmica de outros países, principalmente nos Estados Unidos, no qual a medida que o aluno avança nos anos escolares, sua participação nos seus respectivos esportes é cada vez mais profissional e visada, possui um caráter de identidade cultural, representatividade da nação e é algo que une todo o país em torno de um fenômeno.

Esses pontos podem ser identificados em países que são referências em determinadas modalidades esportivas, por exemplo, o judô no Japão, o tiro com arco na Coreia do Sul, o tênis de mesa na China, o wrestling no Irã e o rugby na Nova Zelândia. Em cada um desses países, os respectivos esportes citados são muito importantes para o povo e sinônimo de orgulho quando representados ou falados sobre eles no cenário internacional, são esportes ancestrais e que carregam a cultura de cada país em sua prática e são uma das grandes janelas para o mundo dos mesmos, além de dividirem entre si o aspecto da inovação e renovação para se manterem referência nas suas modalidades. Tal atenção e cuidado especiais acabam

por recair em outros esportes, criando um ambiente favorável ao crescimento de outras modalidades no país, erupcionando melhorias sociais graduais, como inspiração para novas gerações, modelos a serem seguidos, visibilidade do país, movimentações econômicas, formação de indivíduos e sistemas sociais integrados, como acesso a educação e outras oportunidades.

Para exemplificar, o judô, no Japão, é o esporte mais praticado e bem-sucedido nas olimpíadas, com 39 medalhas de ouro conquistadas desde sua estreia em Tóquio, 1964. A França, que chega mais próxima nesse quadro, possui 14 medalhas de ouro. O judô é ensinado desde a infância aos japoneses e seus valores são gradualmente inseridos na sociedade japonesa. O sucesso, além do grande celeiro de talentos que é o Japão e das formas de treinamento e atenção voltadas ao judô, também vem da inovação. Quando, em 2012, nas Olimpíadas de Londres, a seleção masculina não ganhou nenhum ouro e a feminina, apenas 1, como consta no quadro de medalhas, disponível no site Olímpico, a federação japonesa sentou para estudar o que tinha acontecido, refletir sobre o desempenho em Londres, considerado frustrante, (a saber, 7 medalhas no total, enquanto a melhor campanha do Brasil conquistou 4, na mesma Olimpíada) e sobre como o judô mudou ao se internacionalizar, começaram a integrar aspectos bem sucedidos de outros países em seus treinamentos a fim de se adaptarem ao novo e recuperarem a vanguarda no esporte, deixando para trás a mentalidade de que, por ser um esporte do Japão, eles não precisavam aprender nada novo. A formação dos atletas passa desde a infância até a formação superior, com eles integrando equipes na escola e na universidade e seleção nacional ao mesmo tempo.

Na Coreia, os padrões de treinamento e desenvolvimento de atletas seguem a mesma dinâmica, desde o ensino infantil, com foco em uma formação das técnicas, para que cheguem aos níveis profissionais o mais desenvolvido possível, enquanto conciliam a carreira de atleta com os estudos. A Coreia também cria, constantemente, novos treinamentos, que são repetidos pelo mundo inteiro, a cada ciclo olímpico. Dizem ser mais difícil integrar a seleção de tiro com arco sul coreano do que ganhar uma medalha de ouro na Olimpíada.

A China possui um sistema de identificação de talentos, que abrange todas as grandes cidades até os menores vilarejos, enquanto estimula a prática do tênis de mesa por todo o país e é o esporte que mais se beneficia do sistema esportivo estatal chinês. O sistema atinge diversas modalidades, fatalmente algumas terão mais destaques que outras, mas a presença do incentivo e de iniciativas de fortalecimento é forte o suficiente para produzir diversas oportunidades e retornos para a sociedade como um todo.

O Irã possui uma relação com o wrestling que vem desde os persas e é considerado um dos esportes mais antigos do mundo e, para eles, representa a essência do povo iraniano, sendo parte crucial de sua história e identidade, portanto, quando um wrestler é bem sucedido, o orgulho nacional é enorme. Os iranianos também compartilham o ideal de inovação, sendo sempre uma referência às novidades no wrestling. Contudo, apesar da importância que dão ao esporte de uma forma geral, que entendem como a representação do país no mundo, sendo o wrestling a principal delas, devido a outros fatores, o Irã não desenvolve o potencial de cada esporte de forma abrangente.

Na Nova Zelândia, o rugby compartilha as mesmas similaridades de identificação cultural e histórica, referência mundial e inovadorismo. Colonizada pelos ingleses, a Nova Zelândia viu no rugby uma forma de superar seu opressor e expressar algo que eles eram e são legitimamente bons. E nos mesmos moldes de incentivos desde a infância, passando pela escola, universidade até a chance de integrar os All-Blacks, a seleção nacional, com mais de 100 anos de legado, os neozelandeses abrem portas para diversas oportunidades, que vão desde inspirações e modelos espelhados em seus atletas como econômicas, quando movimentam um mercado esportivo bastante expressivo, baseado no rugby.

1.2 Objetivo Geral

Explorar, em que medida, a prática desportiva pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências para o universo organizacional, tanto em relação ao praticante se tornar ou não profissional, quanto à factual transferência destas competências para outros âmbitos não esportivos.

1.3 Objetivos Específicos

- . Definir quais competências/habilidades/soft skills/life skills a literatura sobre esporte qualifica como as desenvolvidas por ele
- . Avaliar as competências/habilidades/soft skills/life skills que mais são percebidas como desenvolvidas pelo esporte, na visão dos praticantes
- . Avaliar o quanto esse desenvolvimento foi importante e o quanto foi transferido para o universo organizacional

1.4 Justificativa

Diversos países têm o esporte como um aliado no desenvolvimento do seu povo, na fundação da construção de sua sociedade e, não somente isso, mas também, como um gerador de receita e movimentador da economia. Muito se é estudado, e evidenciado empiricamente, sobre o funcionamento da carreira dupla de estudante/atleta, seus desafios e necessidades, entendendo e abordando esse assunto como uma realidade e de forma séria, assim como a influência que a formação esportiva tem na cultura de um povo.

Conquanto, no Brasil, essa realidade ainda é, de certo, defasada. Por isso, demonstrar o potencial que o esporte tem de mudar a perspectiva e a construção social, positivamente, de um indivíduo e que isso reverbera no âmbito social/do trabalho e nacional, pode levar a mudança na forma como enxergamos e vivemos, tanto o esporte como a vida.

Ao pensar desta maneira, o objeto de estudo escolhido foi a capacidade do esporte em desenvolver competências organizacionais, extremamente relevantes no

contexto do mercado de trabalho, e o quanto estas competências são, de fato, transferidas para áreas diferentes do esporte, principalmente a organizacional.

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

Quando olhamos para esportes coletivos, nos quais aspectos como liderança, trabalho em equipe, sinergia do time, comunicação e compromisso estão em destaque, o quão interessante seria para uma empresa, por exemplo, uma equipe comercial, contratar pessoas altamente desenvolvidas nestas competências para a equipe?

O esporte tem um potencial enorme de desenvolver pessoas que, conseqüentemente, serão excelentes profissionais no futuro pois, nem todos seguirão a carreira atlética e, até mesmo aqueles que atingirem o nível de mais alta performance, aposentarão em uma idade na qual a maioria dos seus pares estarão estabilizando suas carreiras e esses profissionais não ficarão sem trabalho logo depois que aposentarem.

Portanto, é possível oferecer um excelente preparo e capacitação para os indivíduos, desde a infância e a juventude, através do esporte. E tal desenvolvimento pode não se limitar apenas a quem começou cedo a praticar algum esporte. É possível desenvolver novas habilidades e perspectivas através dos desafios esportivos diários, mesmo depois de adulto, inclusive, potencializar aquelas habilidades já possuídas.

Dessa forma, documentar e validar esta hipótese é de extrema importância, para que comecemos a olhar para o esporte com mais profundidade, atenção e cuidado, pois vai muito além de competições e representação do país mundo afora.

2 REVISÃO TEÓRICA - O QUE É COMPETÊNCIA?

Há uma enorme trajetória na construção do conceito de competências dentro da literatura, com proximidades entre as definições e ideias e é um tema amplamente discutido, avaliando e transformado, continuamente.

À medida que a humanidade evolui, a compreensão do termo "competências" acompanha este compasso. Por exemplo, no início da discussão, amplamente pautada na tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (Fleury e Fleury, 2001), basicamente com um foco em habilidades e requisitos para um determinado cargo. Atualmente, tornou-se latente a opinião que outros autores emitiam contra este pensamento, como Lawler, argumentando que tal modelo engessado de competências não atende às demandas de uma organização complexa, mutável e em um mundo globalizado.

Portanto, na intenção de a priori da análise das competências desenvolvidas através do esporte, faz-se necessário compreender o que é entendido como competência para, então, definir o que o esporte tem capacidade de desenvolver e que contribuição esse desenvolvimento gera em outros âmbitos não esportivos.

O debate sobre competências se inicia com McClelland, em 1973, com sua publicação intitulada *Testing for Competence rather than Intelligence*, a qual defendia que a competência é uma característica implícita à uma pessoa, que lhe conferia um desempenho superior em determinada situação.

Na década de 80, conforme Fleury e Fleury (2001) ilustra, "Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais,

identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997).”

Estes primeiros estudos entendiam a competência como um conjunto de recursos, também destrinchados entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que um indivíduo possui, os quais acarretavam em alto desempenho. Porém, ainda que o foco seja no indivíduo, os autores estadunidenses traziam a importância do alinhamento entre esses recursos com as exigências de um cargo ou posição dentro da organização.

Neste momento, volta-se a Lawler e o seu modelo baseado em core competences, em que as empresas deveriam buscar combinações complexas de competências individuais, desenvolvendo-as também, a fim de atender a tais competências centrais da organização. Entra em cena o debate europeu, principalmente francês, com Zarifian e Le Boterf, buscando aprofundar e melhorar o conceito, para além da qualificação necessária a um cargo, ao relacionar competências à saberes.

Conforme relata Fleury e Fleury (2001):

Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

. A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

. Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

. Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O entendimento em torno da competência começa a tomar uma nova forma, extremamente maleável, ao deixar de ser um modelo engessado, centrado nas tarefas associadas a cargos. Agora, compreende a complexidade e a mutabilidade da realidade profissional, na qual o imprevisto, o novo, o desafio, se tornam o cotidiano e o esperado.

A competência pode ser dividida, em uma macrovisão, entre individual e organizacional. Começemos pela individual.

Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Enquanto, conforme Le Boterf (1995), a competência está situada numa encruzilhada, com três eixos formados pela:

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

A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações e é, também, um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (Le Boterf, 1995).

Competência, desta forma está intimamente ligada à ação e comunicação, na aplicação do know-how, dos conhecimentos, habilidades e atitudes no dia a dia,

consequentemente gerando resultados positivos e bons altos desempenhos, ao passo que agrega valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Agora, chegamos ao nível organizacional da discussão. Prahalad e Hamel (1990) versam sobre as *core competences* ou competências essenciais, que estão inseridas dentro das organizacionais. Estas seriam aquelas que diferenciam uma empresa e lhe garantem uma vantagem competitiva perante às outras e, para serem consideradas essenciais, devem obedecer a três critérios, os quais:

- . Oferecer reais benefícios aos consumidores;
- . Ser difícil de imitar e;
- . Prover acesso a diferentes mercados.

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

Zarifian (1999) distingue diversas características em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- . Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
- . Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.

- . Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- . Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- . Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

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

Acompanhando este raciocínio, Prahalad e Hamel afirmam que as competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica. Podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são resultantes do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia, sendo assim, fundamental ao modo de organizar o trabalho e de entregar valor.

Portanto, é possível compreender que as competências organizacionais, juntamente com as essenciais, são resultado de uma combinação de várias competências individuais e outros recursos, no qual o resultado final é maior do que apenas juntar as competências individuais, pensando em um nível micro de cargos.

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

2.1 Transferência de competências do esporte para outros âmbitos

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

Kerbi McKnight (2005) investigou essa relação, com atletas de Hockey feminino, em diferentes níveis de atuação, desde a escola até o nível profissional, para entender como estas atletas enxergavam a dupla carreira de estudante-atleta, como visualizavam as habilidades desenvolvidas em seus anos esportivos e se tinham noção das mesmas, como elas entendiam que poderiam usar esse desenvolvimento para trabalhar em uma área totalmente diferente e serem bem sucedidas e se houve a devida preparação destas garotas para o momento de transição e a consequente, contudo, não necessariamente ciente da ocorrência, transferência de competências.

McKnight (2005) elucida a diferença entre a aposentadoria esportiva e a aposentadoria ocupacional que, conforme Baillie (1993) e Blinde & Greendorfer, (1985), atletas iniciam e terminam suas carreiras em idades relativamente novas. Os anos de alto rendimento duram pouco quando comparados a uma carreira comum e isso ainda varia de modalidade para modalidade, por exemplo, ginastas femininas costumam encerrar suas carreiras entre 15 e 19 anos (Kerr & Dacyshyn, 2000).

Conforme aponta McKnight (2005):

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

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

O trabalho de McKnight (2005) utilizou dois modelos de transição (da carreira esportiva para a carreira comum) existentes - Schlossberg's (1981) e Danish, Petitpas, e Hale's (1993) para explorar a percepção jogadoras de hóquei femininas ativas (nível escolar, nível universitário e nível profissional/elite,) de transferências de habilidades/competências (McKnight,2005). É necessária uma breve explicação dos modelos para entender os resultados de McKnight e como os mesmos influenciam neste trabalho.

O modelo de transição de Schlossberg (1981) sugere que a adaptação positiva à transição é afetada por três fatores: as características do indivíduo, percepções da transição e as características dos ambientes pré-transição e pós-transição. Considerando as transições dentro do domínio do esporte, o “*life development interventions*” (LDI), ou, “*o modelo de intervenções de desenvolvimento de vida*” de Danish, Petitpas, and Hale's (1993) também vê adaptação à transição como um processo e implica que tipos específicos de transições atléticas possuem características próprias. Ambos os modelos reconhecem que a reação de um indivíduo à transição variará dependendo do contexto e sua experiência passada. (McKnight ,2005)

Com isso, McKnight reforça seus objetivos e a importância de transferência de habilidades:

É porque sendo a aposentadoria atlética uma transição que compreender a transferência de habilidades é importante. Habilidades transferíveis são a capacidade de um atleta de aplicar habilidades abstratas aprendidas no meio esportivo para outra faceta da vida ou outra carreira (Mayocchi& Hanrahan, 2000). Com base no trabalho de Schlossberg (1981) e Danish et al. (1993), esta tese propõe um modelo que enxerga as competências transferíveis como mediadoras entre as características importantes dos indivíduos com o ambiente que contribua para o sucesso na adaptação da transição esportiva. (McKnight, 2005).

Diante o exposto, McKnight traz à tona da discussão a percepção de que existe a transferência de habilidades de atletas para outros âmbitos da vida, contudo, foca especificamente em um esporte, um gênero, numa relação de características limitada

e na percepção das entrevistadas sobre o assunto, entrevistadas estas que são atletas, portanto, possuem uma realidade única e exclusiva.

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

Conforme os autores:

Uma economia próspera depende do desenvolvimento e adoção de novas habilidades. As competências e a empregabilidade também têm um impacto direto nas oportunidades de vida. Compreender como as habilidades são aprendidas, desenvolvidas, aplicadas, mantidas e adaptadas pode facilitar a melhoria da empregabilidade dos indivíduos, relevante para as necessidades dos estudantes, mas também a up-skilling (melhoria das habilidades de sua área) e re-skilling (desenvolvimento de novas habilidades) da força de trabalho existente. Indivíduos precisam aprender e reter uma ampla gama de diversas habilidades, e também adquirir novas habilidades ao longo de sua vida, a fim de funcionar com sucesso em uma sociedade em mudança, ou caso contrário, a inovação e as novas tecnologias estão ameaçadas e não serão realizadas (Ross, 2010).

Coffee e Lavallee listaram algumas competências, as quais são objetos de estudo deste trabalho, embora não tenham focado em uma análise quantitativa e sim qualitativa, mas ainda assim, demonstrando alinhamento com o estudo. Competências como trabalho em equipe, comunicação, solução de problemas, gestão própria, confiança, planejamento e organização, tomada de decisão, entre outras, mostrando sua correlação com este trabalho. Portanto, para olhar com mais profundidade este contexto, foi escolhido o modelo de competências elaborado por Rezende, Blackwell, Denicol e Guillaumon, (2021), o qual listou 83 competências, a partir de uma extensa revisão da literatura sobre competências, com o foco direcionado para projetos complexos de defesa do exército. O modelo foi adaptado para a realidade desta pesquisa, excluindo as competências essencialmente de natureza de gestão de projetos complexos, restando 54 competências para serem observadas, as quais serão discriminadas adiante.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresentará os métodos utilizados para a realização do presente estudo. Inicialmente, serão expostos o tipo e a descrição geral da pesquisa, os participantes, a descrição do instrumento de pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e, conseqüentemente, uma pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Desta forma, entende-se que o resultado desta pesquisa busca um novo conhecimento em uma realidade social. Neste caso, esta pesquisa se enquadra como qualitativa exploratória.

De acordo com Gil (2008), uma pesquisa exploratória:

“...têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores...”

...é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada

especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. ”

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

3.2 Participantes da pesquisa

Segundo Vergara (1998), dentro do universo (população) do objeto de estudo está a população amostral, a qual é selecionada por critérios determinados pelo pesquisador. A amostra pode ser do tipo probabilística ou não probabilística, sendo a primeira caracterizada pelo uso de informações estatísticas e a segunda pela não utilização dessas variáveis.

Ainda de acordo com a autora, as principais amostras probabilísticas são a aleatória simples, a por estratificação e a por conglomerado, enquanto as não probabilísticas são as selecionadas por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 1998).

O critério de seleção dos participantes foi definido como absorver o maior número de respostas possíveis e que abrangessem todos os níveis praticados no esporte, desde o recreativo até o profissional.

3.3 Descrição do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário, definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2008). Este questionário foi desenvolvido pelo autor deste trabalho, baseado e adaptado no mesmo usado por McKnight (2005), quando entrevistou jogadoras de hóquei feminino canadenses, adaptando-se as perguntas para a realidade deste trabalho, com o foco voltado para as competências descritas por Rezende et al. (2021), as quais também foram adaptadas para a presente realidade. O questionário não foi validado estatisticamente nem semanticamente, sendo procedimentos para futuras pesquisas.

3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

3.4.1 Coleta de dados

A coleta de dados iniciou-se na delimitação do problema a ser investigado, a partir da análise das possibilidades existentes e suas capacidades de serem respondidas com as informações e estudos realizados até o momento.

Para contribuir nesta escolha, uma revisão bibliográfica foi realizada, a fim de se compreender o cenário atual dentro do tema de competências e esporte, encontrando-se o que seria interessante investigar e corroborar.

Por fim, foi realizada a distribuição e propagação do questionário pela internet, redes sociais, divulgação entre os stakeholders do meio esportivo, com o objetivo de

coletar respostas sobre a experiência dos praticantes e averiguar se tal transferência realmente ocorria.

3.4.2 Análise de dados

Para a análise de dados, utilizou-se de recursos da Estatística Descritiva, recursos estes que proporcionam o que costuma ser chamado de análise univariada. Estes procedimentos possibilitam: (a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis. (GIL, 2008). Os dados foram apresentados em termos de proporções, pois são dados descritivos, visando incitar novas reflexões, não sendo uma análise estatística dos dados.

4 RESULTADOS

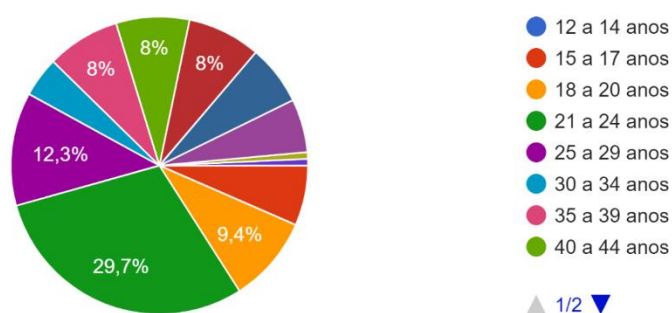
Este estudo, de caráter exploratório, foi guiado pelo interesse de se investigar a relação do esporte com o desenvolvimento de competências organizacionais, partindo da opinião, justamente, de quem pratica algum esporte. Os dados serão analisados caracterizando o grupo de interesse pesquisado, observando suas idades, esportes praticados, suas relações com seus respectivos esportes, suas realidades de vida e, principalmente, as competências que mais foram declaradas, em cada classe de competência e em cada categoria de influência, além de, possivelmente, especular relações entre determinadas competências e esportes.

O questionário obteve 142 respostas, das quais 138 são válidas, ou seja, foram respostas de pessoas que praticam ou já praticaram algum esporte. Destas 138

peçoas, 79 eram do sexo masculino e 59 do sexo feminino. As idades dos respondentes foram extremamente variadas, com indivíduos em todas as faixas etárias, exceto pela primeira, de 12 a 14 anos, porém com respondentes entre 15 e mais de 70 anos, conforme mostra a figura.

Qual a sua faixa etária?

138 respostas



Quanto ao nível de escolaridade, o grupo de interesse também possui alta variabilidade, com predominância para pessoas que terminaram ou estão cursando um curso superior, sendo estes mais da metade dos respondentes (52,2%).

Emprego é outra característica que reflete a realidade do grupo, em que apenas 21% dos respondentes não possui qualquer tipo de trabalho, enquanto os outros 79% estão divididos entre emprego formal, informal e meio-período.

Em relação aos esportes praticados, a relação mostra a quantidade de respostas para cada esporte. Importante informar que esta pergunta era aberta no questionário, portanto, muitos indivíduos apontaram mais de um esporte praticado.

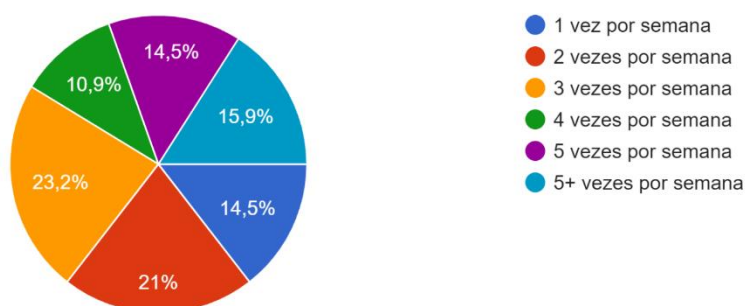
38 praticantes de judô
26 praticantes de futebol
16 praticantes de basquete
13 praticantes de vôlei
13 praticantes de natação
13 praticantes de corrida
8 praticantes de jiu-jitsu
7 praticantes de tênis
4 praticantes de caiaque/remo
4 praticantes de crossfit
3 praticantes de boxe
3 praticantes de handebol
3 praticantes de ciclismo, sendo 1 paraciclista
3 praticantes de patinação/patins
3 praticantes de futvôlei
2 praticantes de academia
2 praticantes de muay thai
2 praticantes de skate
2 praticantes de caminhada
2 praticantes de kickboxing
1 praticante de airsoft
1 praticante de yoga
1 praticante de calistenia
1 praticante de atletismo

- 1 praticante de ballet
- 1 praticante de funcional
- 1 praticante de krav magá
- 1 praticante de escalada
- 1 praticante de tiro esportivo

O tempo de prática também foi outro aspecto extremamente variado, com a maioria esmagadora das respostas apresentando pelo menos 1 ano de prática e uma média de 14 anos de prática entre todas as respostas. A frequência da prática, também podendo ser entendida como o nível de compromisso com a modalidade e a profundidade com a qual o indivíduo está atrelado ao seu esporte, foi uma resposta extremamente dividida e igualitária. Como é possível ver na figura, não houve grande diferença entre os quesitos, ou seja, o grupo de interesse não é composto majoritariamente por determinado tipo de praticante, mas sim por atletas de alto nível, praticantes regulares e iniciantes/casuais. Isso também é observado na seção “Considerações sobre esporte”, a qual seria discutida adiante.

Qual a frequência da prática? (Incluído mais de uma vez ao dia)

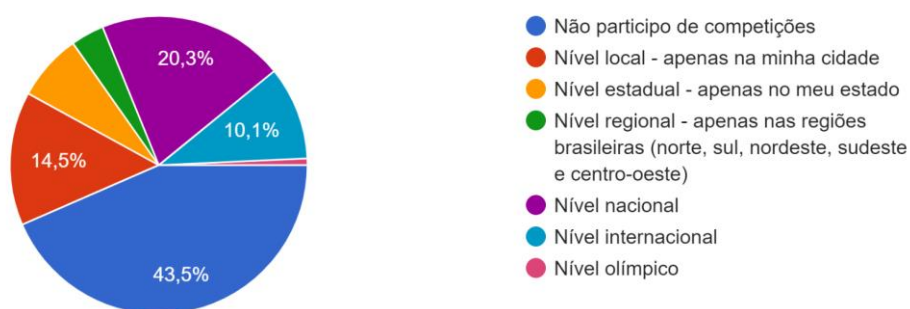
138 respostas



Mais da metade dos respondentes (78 pessoas) está envolvida com algum nível competitivo em seu respectivo esporte (56,5%), com destaque para os níveis local (14,5%), nacional (20,3%) e internacional (10,1%), enquanto 43,5% (60 pessoas) não participam de competições, mostrando mais uma vez que existem várias realidades esportivas investigadas pela pesquisa.

Em qual nível você compete/ qual o maior nível alcançado?

138 respostas



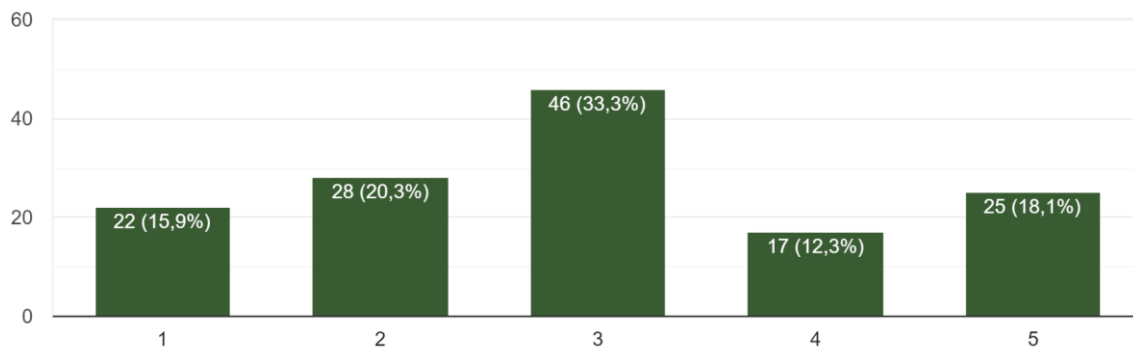
Apesar da maioria ser atleta, apenas 4 respondentes afirmaram possuir bolsa-atleta ou patrocínio, enquanto 74 afirmaram não possuírem nenhum desses tipos de apoio. Um fato curioso, o qual pode ilustrar a realidade de muitos atletas que ainda não são os principais representantes de suas modalidades, reflexo do baixo incentivo, estímulo e importância dados ao esporte no país, quando comparado às grandes potências mundiais.

O questionário contou com a resposta de 3 PcD's, sendo suas deficiências informadas: Monocular; Paraplegia e Auditiva.

Na seção "Considerações sobre o esporte", é possível observar, mais uma vez, a flutuação da realidade esportiva do grupo de interesse, entre atletas, praticantes regulares e iniciantes/casuais. As três primeiras perguntas apresentam distribuições bastante aproximadas, evidenciando tais níveis de inserção esportiva mencionados. São elas:

Me considero um atleta

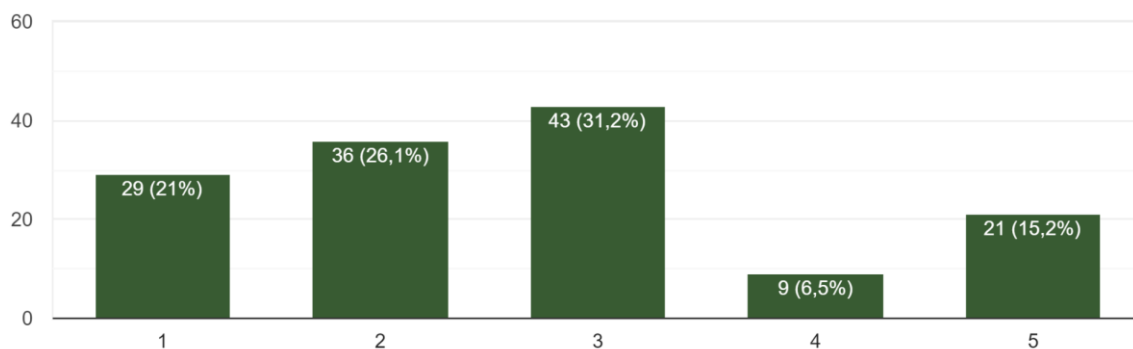
138 respostas



A pergunta inicial, que traça o entendimento de cada um quanto a ser ou não atleta, logo de cara expõe a flutuação da realidade mencionada. Tal percepção parte exclusivamente dos respondentes, ao passo que não lhes foi definido o que é "ser atleta". Fatores passíveis de serem levados em consideração para a análise individual são justamente participar ou não de competições, treinar com certa regularidade e quão inserido se está na modalidade. Assim, pessoas que não competem com frequência mas treinam com frequência estão tão representadas como aquelas extremamente dedicadas aos seus esportes, ainda que não se vejam no mesmo nível de atletismo, contudo, se veem como atletas, ainda que em menor nível, pois, de fato, o são.

Tenho grandes objetivos com o esporte

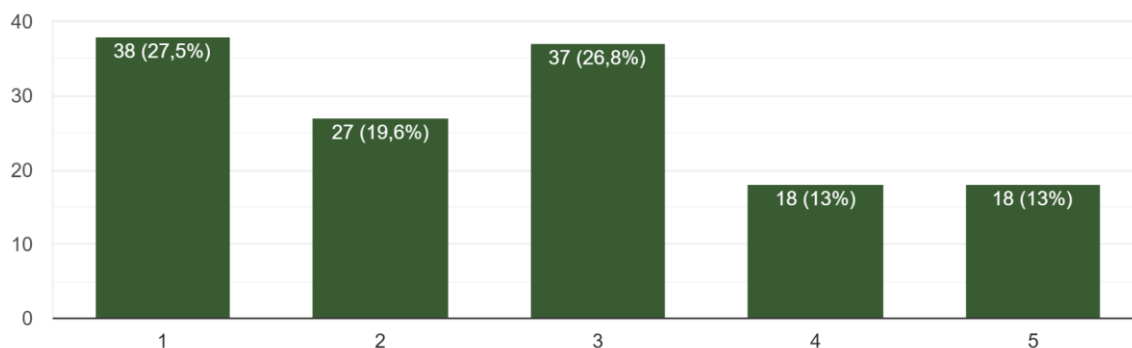
138 respostas



Aqui é possível identificar os perfis não competitivos ou que competem em nível local, nas pontuações 1 e 2, os praticantes regulares e competidores de níveis mais elevados, entre 3 e 4 e os atletas de alto nível, figurando entre 4 e 5. Esta pergunta evidencia o comprometimento e profundidade do indivíduo para com sua modalidade, pois para se almejar grandes objetivos, sejam eles quais forem, é necessário grande dedicação. Porém, não necessariamente, somente aqueles com grandes anseios que terão uma alta frequência de prática. Nada impede que uma pessoa pratique algo com afinco, mesmo sem objetivos competitivos e se desenvolva amplamente, sendo esta uma das questões deste trabalho, que será identificada e aprofundada a seguir.

Grande parte dos meus amigos é atleta

138 respostas

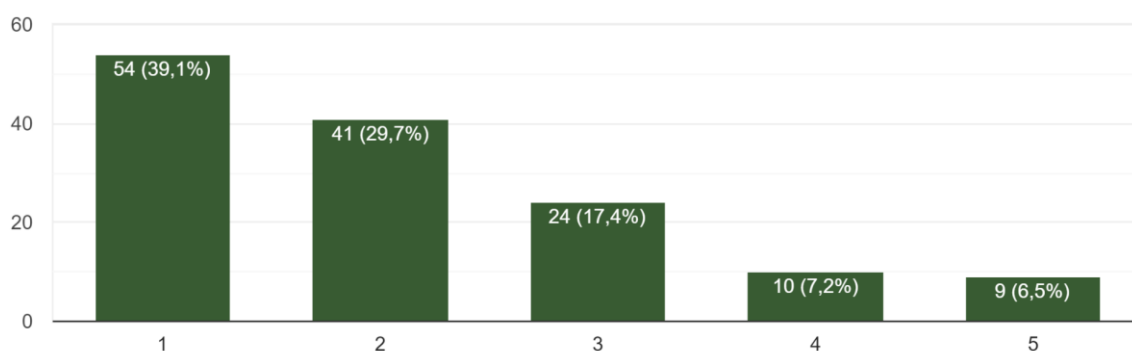


Nesta resposta, pode-se observar a influência social do esporte na vida dos respondentes. Enquanto 65 pessoas (47,1%), que selecionaram as escalas 1 e 2, representam pouca influência social pelo esporte, 73 pessoas (52,9%) mostram o impacto na sua vida social gerado pelos seus esportes e, possivelmente, o quanto elas os inseriram em suas vidas.

As duas perguntas seguintes têm relação direta com o esporte como profissão e, conseqüentemente, ao atleta profissional ou o indivíduo que deseja se tornar um atleta profissional.

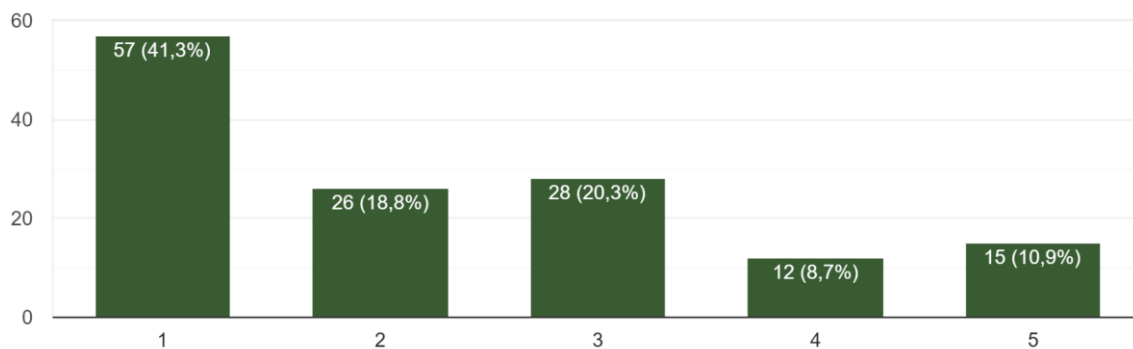
Meu foco está mais direcionado para o esporte do que para outra coisa

138 respostas



Esporte é a parte mais importante da minha vida profissional

138 respostas

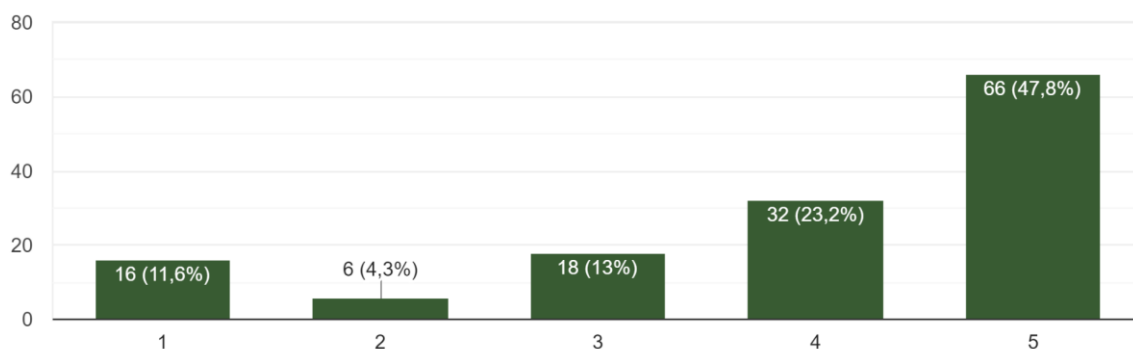


Estes dois gráficos mostram que a minoria dos respondentes está voltada à vida competitiva e o esporte como profissão, evidenciando que grandes objetivos não necessariamente estão ligados a conquistas competitivas. Mais uma vez, tem-se aqui a observação, neste momento mais clara, daqueles que estão com o foco voltado para a vida de atleta profissional e aqueles que possuem outra mentalidade para com seus esportes. Possivelmente, ao primeiro olhar e, se for um olhar isolado, assumir-se-ia que a maioria dos respondentes não está/não é comprometida com seu esporte ou não está inserida com certo nível de profundidade na prática, conquanto, as três primeiras perguntas têm capacidade para refutar tal afirmação e as duas próximas, mais ainda.

A relação entre o desempenho esportivo e o efeito que ele tem no indivíduo, ainda que bem distribuída entre todos os níveis da escala, está concentrada na afirmação de que tal desempenho é capaz de afetar a pessoa, sendo que para alguns um efeito médio enquanto para outros, um efeito determinante.

Não poder praticar meu esporte devido à lesão tem um efeito negativo na minha vida

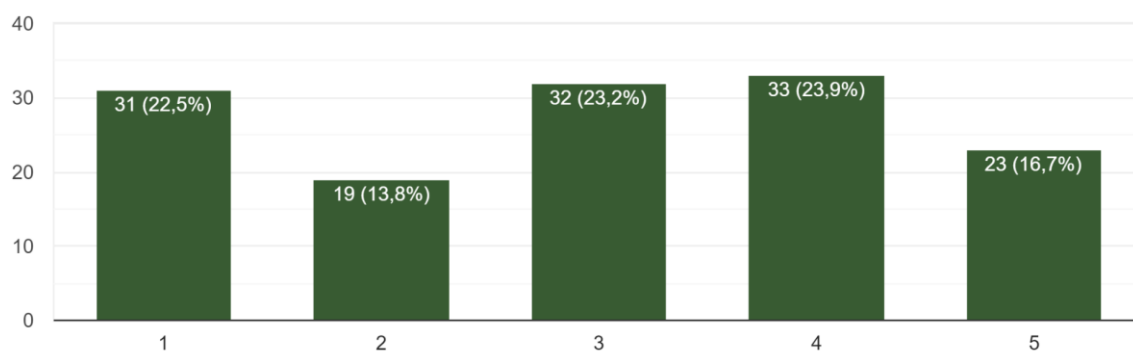
138 respostas



Quando se olha para a última pergunta, não poder praticar o esporte devido a uma lesão, fato que influencia na performance e no tempo de afastamento do praticante, as respostas que concordam com o efeito negativo da lesão foram esmagadoras.

Meu desempenho esportivo me afeta bastante

138 respostas



Estas duas questões corroboram para o entendimento do grupo de pesquisa, que é entusiasta do esporte, o pratica com determinada frequência, sente os efeitos,

tanto positivos quanto negativos dele em sua vida e, não necessariamente, é um atleta de alto rendimento, ainda que estes estejam presentes.

Tal compreensão é importante pois, ao avaliar-se o desenvolvimento das competências, os resultados não serão restringidos à uma única realidade de esportistas.

Competências

As competências analisadas foram distribuídas em 9 classes, com adaptações, de acordo com o trabalho de Rezende, Blackwell, Denicol e Guillaumon, (2021), o qual estudou um rol de competências organizacionais, com foco em projetos complexos militares, descritas a partir da revisão da literatura sobre competências. São elas: 1. Competências e atributos pessoais; 2. Competências de influência; 3. Competências de comunicação; 4. Competências de trabalho em equipe; 5. Competências emocionais; 6. Competências contextuais; 7. Competências de gestão; 8. Competências cognitivas; 9. Competências profissionais.

A tabela discrimina quais competências estão inseridas em cada classe.

Classes de competências	Itens
Competências e atributos pessoais	Compromisso, iniciativa, senso de humor, orientação para resultado, coragem, autoridade, confiança, abertura, detalhismo, multitarefa e disciplina
Competências de influência	Habilidades de negociação, gestão de conflitos, liderança, persuasão, motivar os outros e carisma
Competências de comunicação	Comunicação verbal, comunicação clara/direta/concisa, habilidade de escuta, comunicação aberta, comunicação multicultural e comunicação engajada
Competências de trabalho em equipe	Colaboração, suporte aos outros, delegação de tarefas - empoderamento, construção de time, confiabilidade (nos outros) e desenvolver pessoas
Competências emocionais	Gestão do estresse - resiliência emocional, habilidade interpessoal, empatia, sensibilidade interpessoal, autoconsciência e automotivação
Competências contextuais	Consciência política, adaptabilidade, consciência do contexto inserido e networking
Competências de gestão	Planejamento, coordenação e organização, monitoramento e controle, priorização e objetividade
Competências cognitivas	Intuição, criatividade, visão e imaginação, perspectiva estratégica, análise crítica, solução de problemas, habilidade de aprendizagem, tomada de decisão
Competências profissionais	Ética e profissionalismo

Estas foram as competências observadas no grupo de interesse e os resultados mais interessantes e significativos serão listados aqui.

Importante frisar que todas as competências apresentarão mais de 138 respostas, pois diversos respondentes selecionaram mais de um atributo para cada competência.

Em muitas ocasiões, o respondente assinalou apenas “potencializou” para determinada competência, sem distinguir se a obteve através do esporte ou se já a possuía. Assim, mesmo sem tal distinção, é possível inferir que o mesmo possui a competência e a mesma foi impactada pelo esporte.

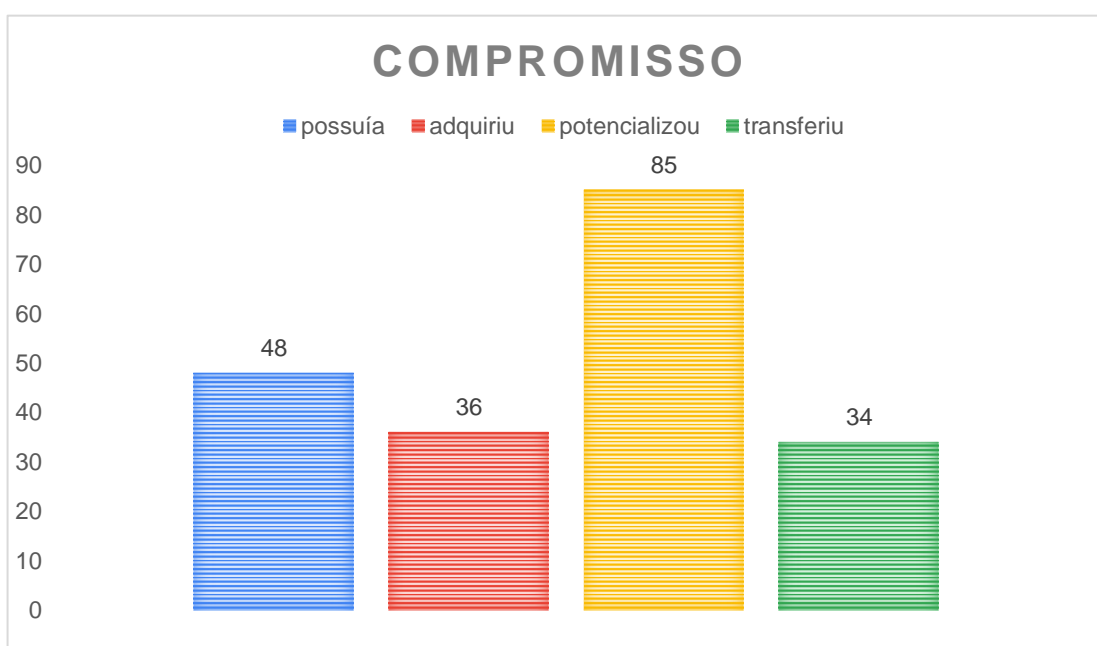
Outro ponto importante é que o atributo “transferiu” foi o que menos pessoas marcaram, sugerindo que poucos percebem a transferência das competências para outros âmbitos ou realmente não transferem. Todas as competências apresentaram resultado similar para o atributo “transferiu” e algumas possíveis causas para isso são:

1. Não ter experiências/vivências suficientes para perceber;
2. Simplesmente não se dar conta de que transfere;
3. De fato, não ser capaz de transferir;
4. Não ter consciência da competência que tem, logo, não pode perceber se transfere ou não.

McKnight (2005), em sua pesquisa, fez 2 perguntas à sua amostra sobre a percepção da transferência, as quais tem relação com as causas listadas. A primeira, sobre o efeito de uma consciência elevada acerca da transferência de competências durante a transição de carreira e a segunda sobre o interesse em aprender sobre transferência de competências. 97,4% de sua amostra afirmou que ter uma consciência elevada sobre a transferência de competências na transição de carreiras tem um efeito facilitador na hora de utilizá-las. Enquanto o interesse em saber sobre a transferência foi médio, McKnight perguntou o porquê, coletando algumas respostas qualitativas para entender a opinião de sua amostra quanto a isso e obteve respostas como *“seria de grande ajuda”*; *“quando você toma consciência das ferramentas que têm, as usa com mais frequência”*; *“contribuiria para uma vida/carreira mais bem-sucedida/feliz”*; *“entenderia que possuo competências relevantes para a força de trabalho”*; *“eu saberia mais ao ingressar no mercado de trabalho”*.

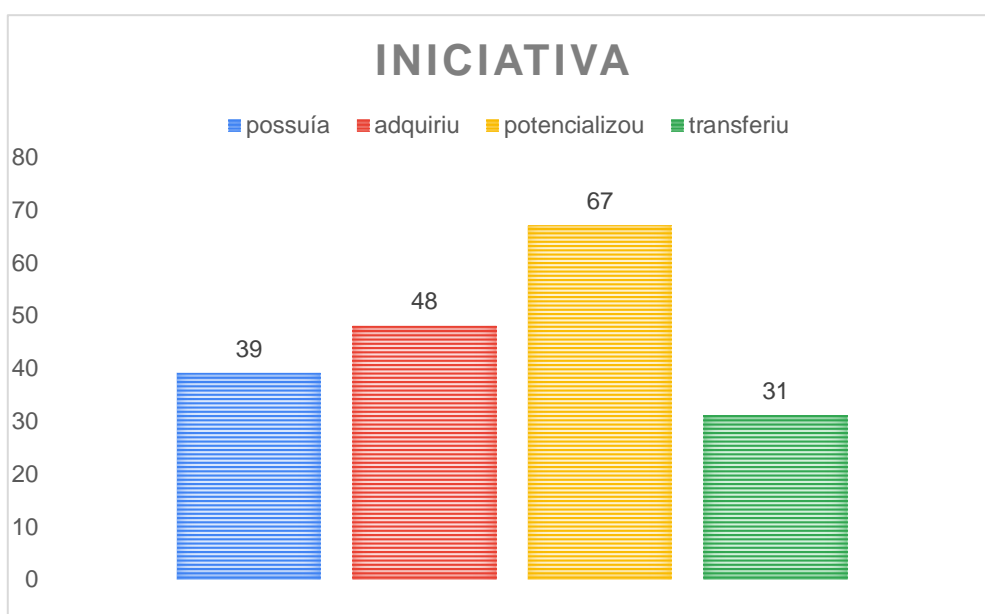
1. Competências e atributos pessoais

O gráfico 1 mostra as respostas para a competência “Compromisso”.

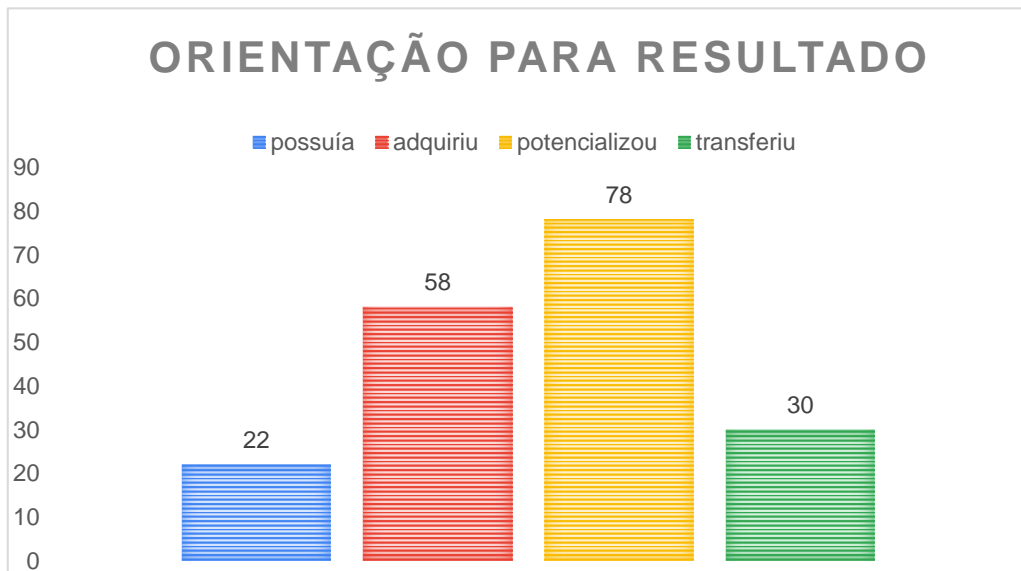


Nota-se aqui o impacto que o esporte teve em potencializar “compromisso” nas pessoas, visto que qualquer prática esportiva exige constância e paciência, conseqüentemente, compromisso em continuar, com determinada frequência, inserido na prática. Enquanto uma pequena parcela teve a chance de adquirir a competência, uma parcela maior já acreditava possuí-la.

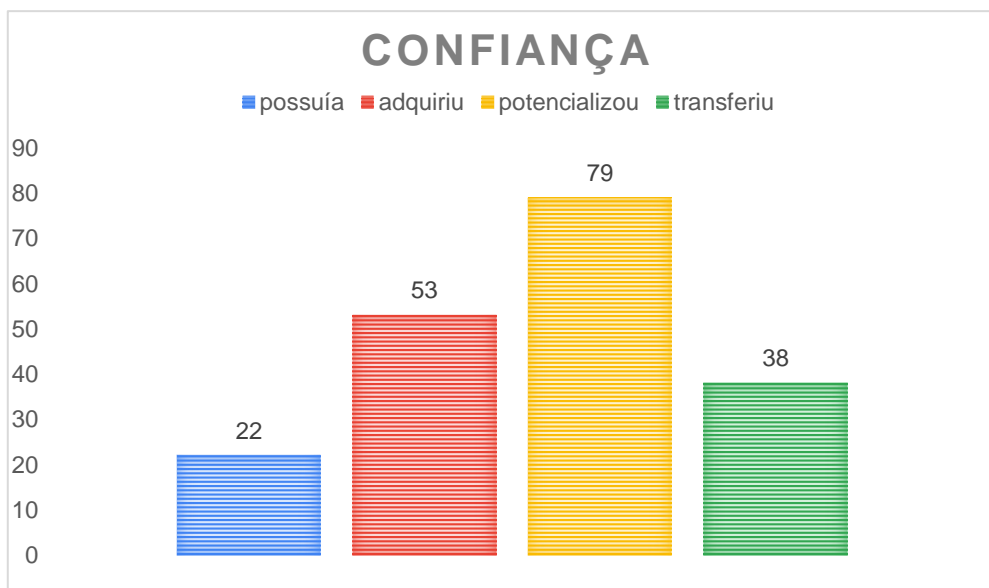
O gráfico 2 mostra os resultados para “Iniciativa”. Seguindo um padrão similar à “compromisso”, “iniciativa” também teve a maioria das respostas em “potencializou”, e números relevantes de pessoas que adquiriram e transferiram, mostrando potencial do esporte para desenvolver esta competência. A iniciativa se faz presente em momentos de responsabilidade ou de evolução, evidenciando a proatividade e o enfrentamento de desafios.



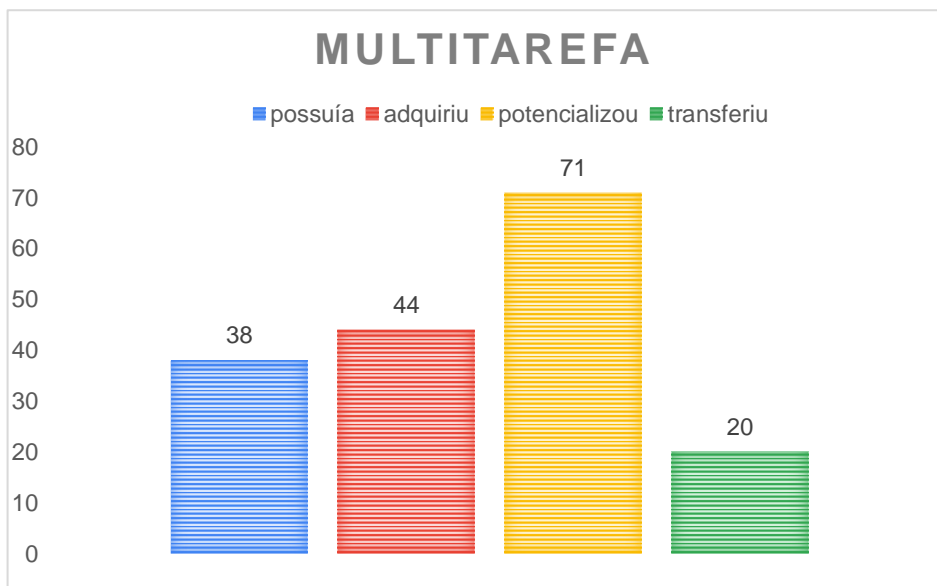
O gráfico 3 mostra os resultados para “Orientação para resultado”. Mais uma vez, “potencializou” foi o maior atributo selecionado. Ressalva para “adquiriu”, que cresceu enquanto “possuía” diminuiu, indicando a capacidade do esporte de gerar e potencializar esta competência no indivíduo. Característico do esporte, que independentemente do nível, sempre está voltado para a melhora, performance e evolução, o resultado que todo praticante de esporte busca e um dos fundamentos do porquê ele o pratica.



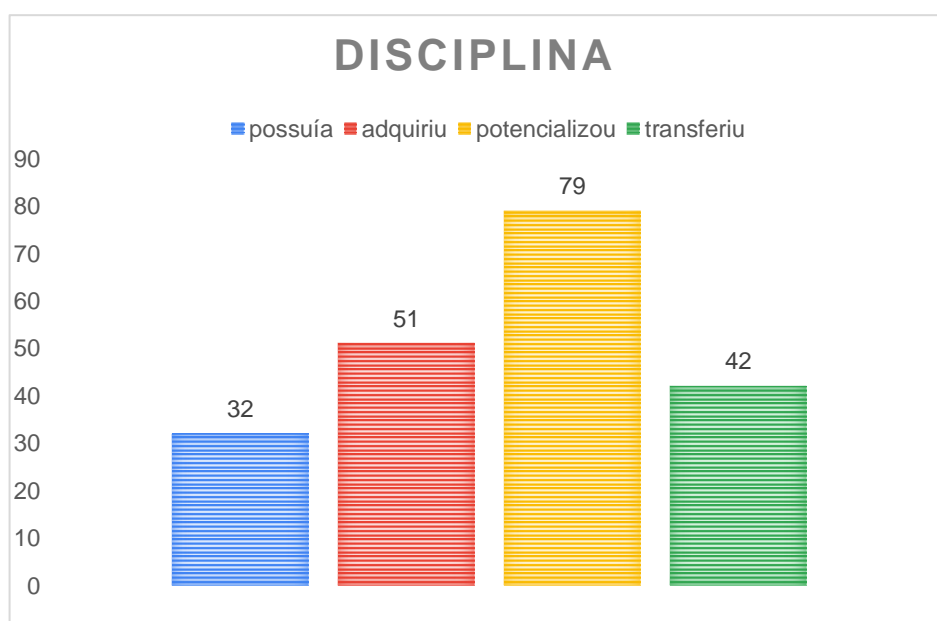
O gráfico 4 mostra os resultados para “Confiança”. Similar à “Orientação para resultado”, o esporte indicou a possibilidade de oferecer às pessoas esta competência, além de potencializá-la e ainda, transferir um pouco mais. Outra característica dentro do esporte, semelhante à iniciativa, a qual baliza execuções de novos movimentos e necessária a superar limites, a confiança tem papel importante tanto dentro como fora do esporte.



O gráfico 5 mostra os resultados para “Multitarefa”. Com uma percepção maior dos respondentes de que já possuíam esta competência, porém, ainda ilustrando a potencialização da mesma através do esporte. Multitarefa pode estar atrelada aos diversos tipos de treinamentos inseridos dentro de uma prática esportiva, que vão desde o aperfeiçoamento de movimentos como treinos físicos e táticos, estimulando o praticante em cenários diferentes.

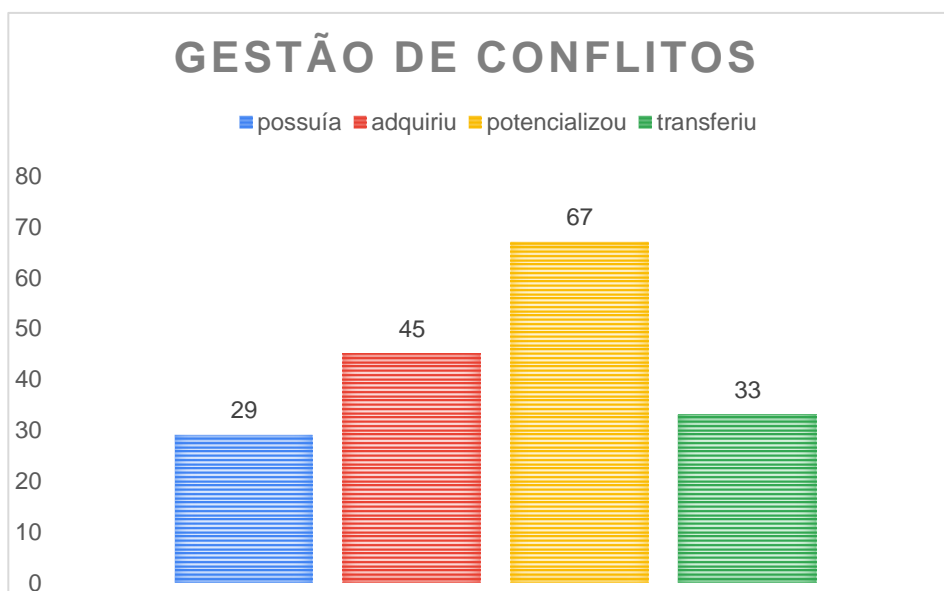


O gráfico 6 mostra os resultados para “Disciplina”. Repara-se a influência do esporte em promover esta competência no indivíduo, potencializá-la e, uma das maiores respostas, transferi-la. Extremamente atrelada ao compromisso, a disciplina é crucial dentro da prática esportiva, visto que existe a hierarquia entre professor e aluno e do próprio aluno com suas aulas, mantendo sua disciplina durante as aulas e disciplinadamente, participando de todas as que se comprometeu.



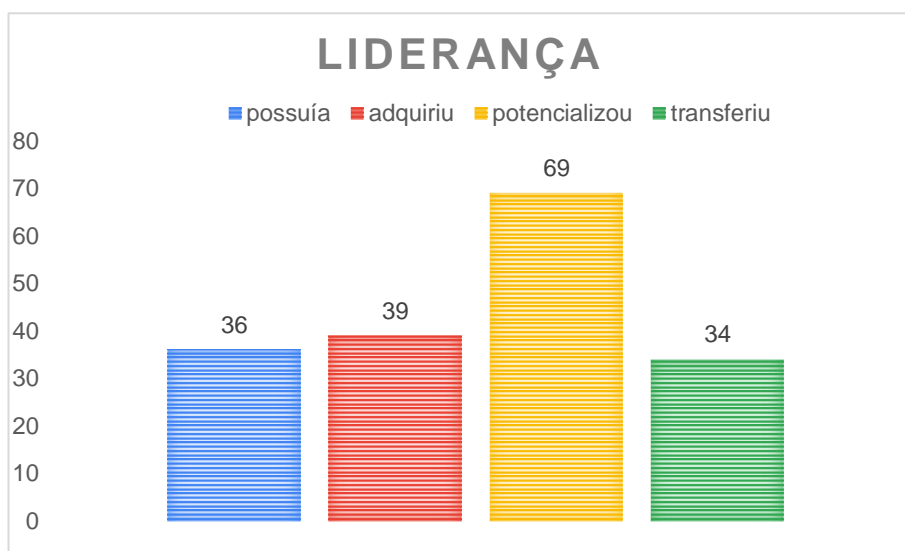
2. Competências de influência

O gráfico 7 mostra os resultados para “Gestão de conflitos”. Outra vez, refletida a potencialização e relevante capacidade de obtenção através do esporte, da competência, possuindo um número significativo de respondentes que afirmaram transferi-la. Os conflitos podem aparecer dentro da equipe, entre os pares, em conciliar o esporte com outros aspectos da vida e o praticante é constantemente exposto à tais fatores, exigindo dele capacidade de lidar com eles.

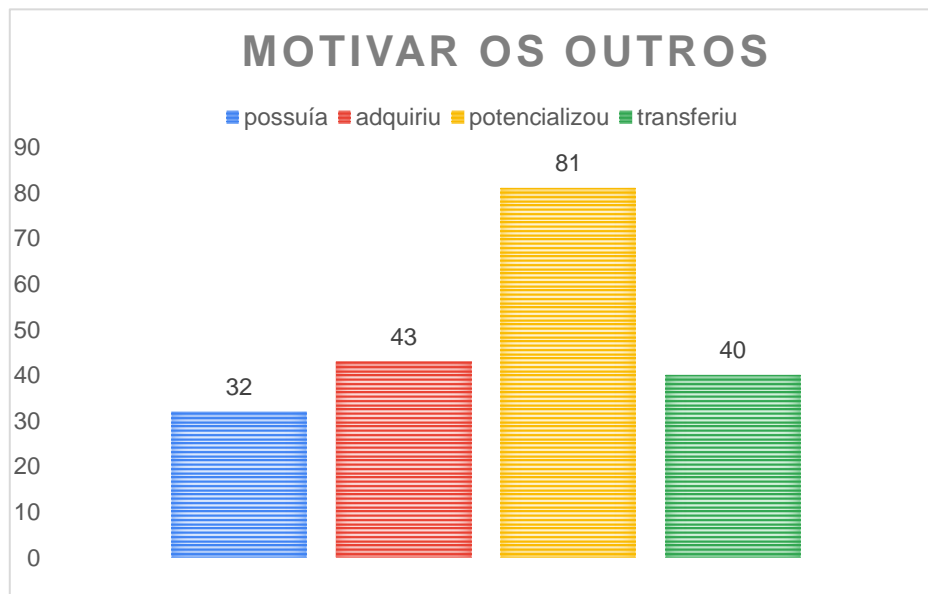


O gráfico 8 mostra os resultados para “Liderança”. Nota-se similaridade entre os respondentes que possuíam, os que adquiriram e os que transferiram, visto que esta é uma das competências mais aparentes em alguém que a possua, sendo facilmente identificada. A potencialização da “Liderança” continua a indicativa de sucesso pelo esporte. A liderança aparece nas personalidades que conduzem, elevam

e servem de exemplo para o time dentro e fora da prática. Mais visíveis em esportes coletivos, nos individuais seu destaque é um pouco mais sutil, porém ainda pode ser vista na pessoa na qual os outros ao redor confiam e buscam ajuda.

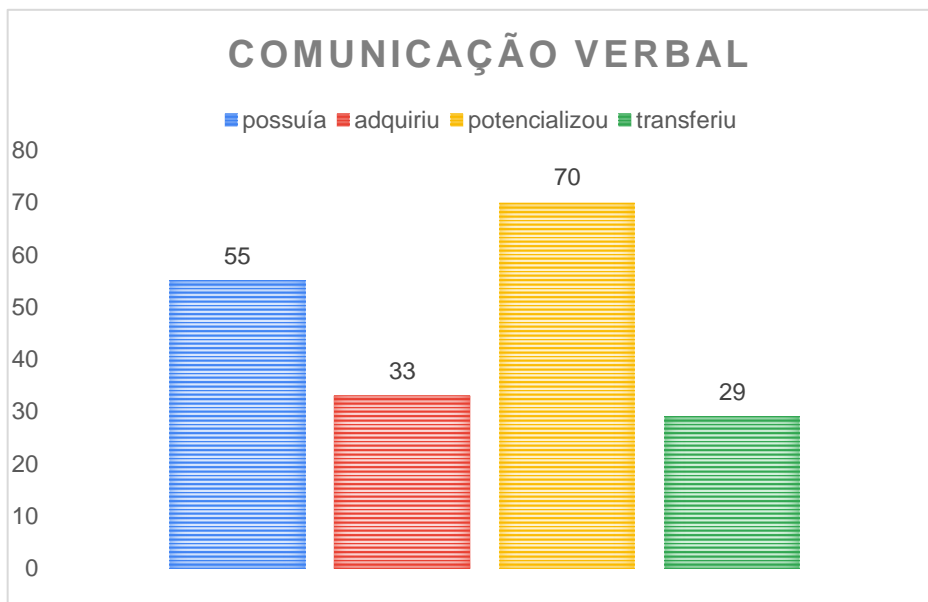


O gráfico 9 mostra os resultados para "Motivar os outros". Nesta competência, a potencialização foi acentuada, sendo o maior parâmetro até aqui, de todas as outras competências, assim como a transferência também, mostrou um resultado significativo, quando comparada as outras. Conectada à liderança, a capacidade de motivar os outros ao redor aparece, principalmente, nos momentos de fracasso ou nos decisivos. Seja para fazer a equipe performar bem ou levantar a moral após a derrota, esta competência é constantemente exigida dentro do esporte.

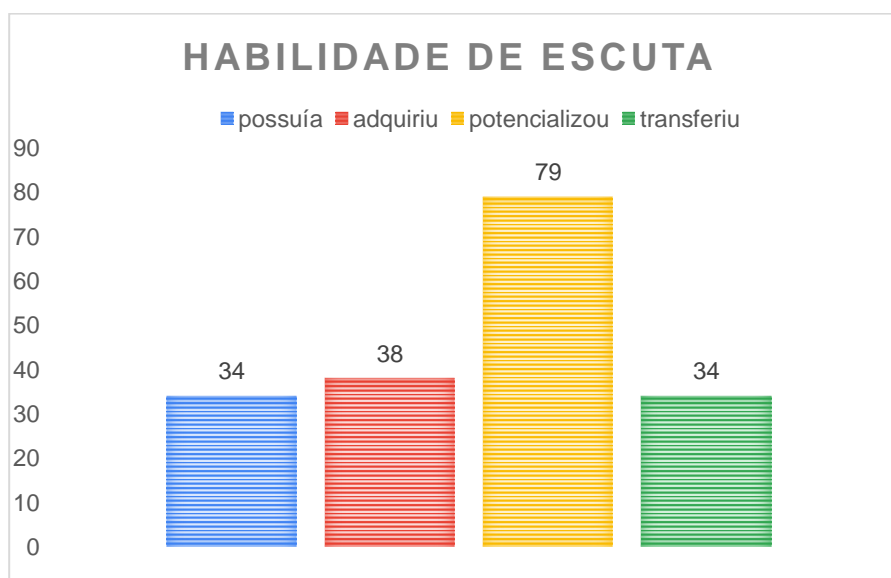


3. Competências de comunicação

O gráfico 10 mostra os resultados para “Comunicação Verbal”. Neste caso, o impacto do esporte foi menor no atributo “adquiriu”, visto que muitas pessoas afirmaram já possuir a competência, contudo, a potencialização continua enfática. Esta competência se distingue ao ensinar e passar conhecimentos aos pares. Mais presente no professor, não impede que todos a desenvolvam, pois cada um têm algo a ensinar e, por vezes, o praticante se encontrará em uma situação na qual outra pessoa lhe perguntará algo, por ser iniciante e se sentir mais à vontade em perguntar a ele ou pelo praticante executar algum movimento de forma exemplar e quem pergunta deseja aprendê-lo, é necessário saber se comunicar para instruir adequadamente.

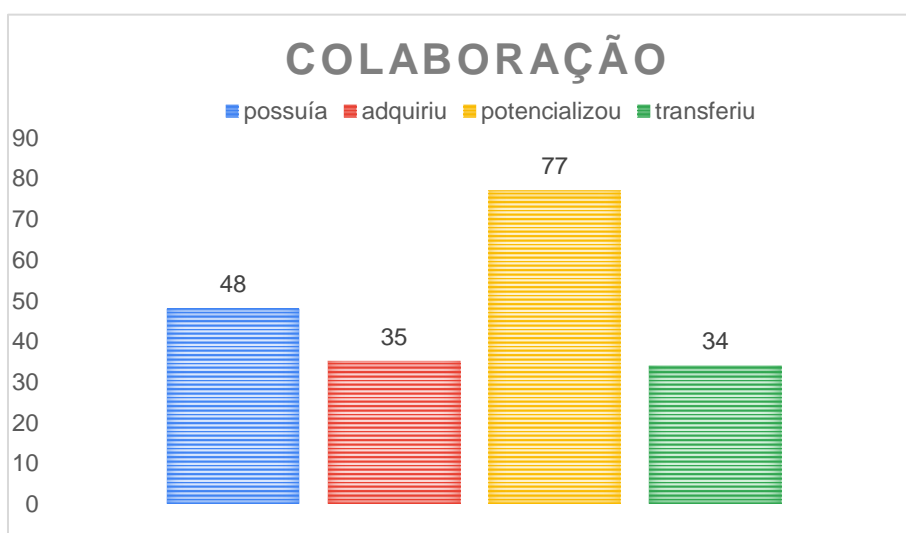


O gráfico 11 mostra os resultados para “Habilidade de escuta”. Nesta competência, a percepção geral, mencionada, sobre se possuía ou se adquiriu através do esporte encontra-se em quantidades similares. Do outro lado da comunicação verbal, importante ouvir e compreender as necessidades daqueles que estão à própria volta, para que seja possível ajudá-los.

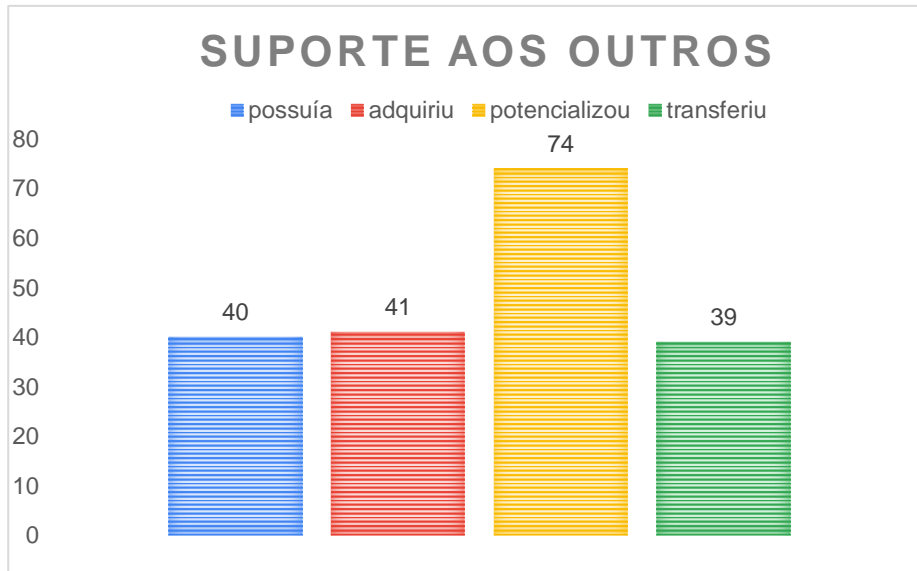


4. Competências de trabalho em equipe

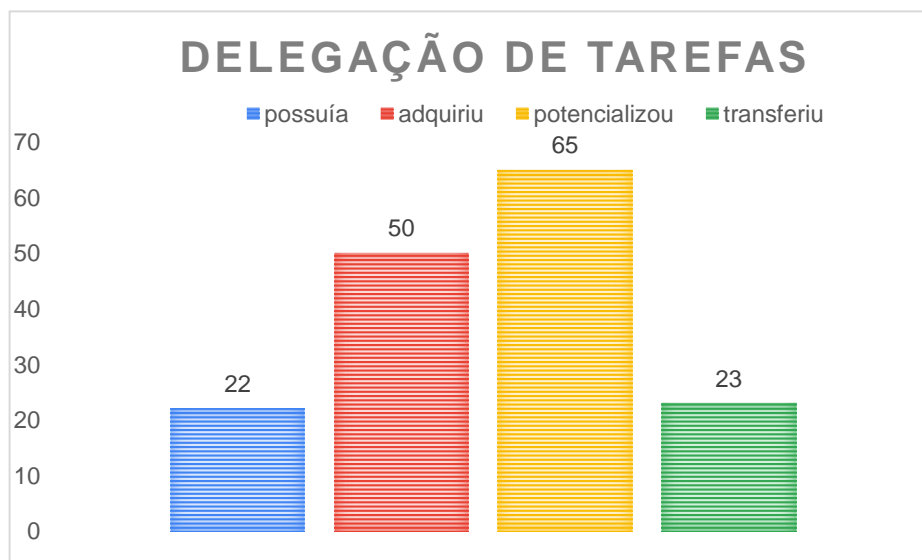
O gráfico 12 mostra os resultados para “Colaboração”. O atributo “potencializou” se mantém dominante aqui, como em todas as outras competências até agora, enquanto a transferência segue a mesma média. Mais respondentes afirmaram possuir a competência, em comparação com aqueles a adquiriram pelo esporte. A colaboração, ainda que, intuitivamente, seja mais perceptível em esportes coletivos, em nenhum esporte se é capaz de desenvolver, crescer e evoluir sem a contribuição e a participação de outras pessoas ou sem trabalhar em equipe com sinergia.



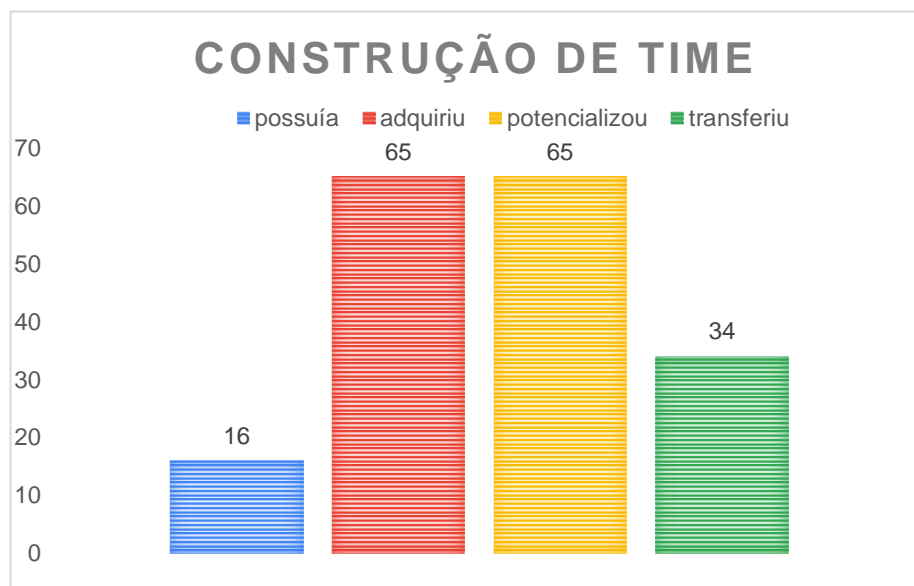
O gráfico 13 mostra os resultados para “Suporte aos outros”. Competência concomitante com “Colaboração”, porém entendida como algo além de trabalhar junto, sendo, na verdade, contribuir com alguém que precise de ajuda ou que não está no mesmo nível de performance que você. Aqui, a obtenção e a transferência percebidas foram maiores, visto que o esporte proporciona tais momentos de apoio com frequência.



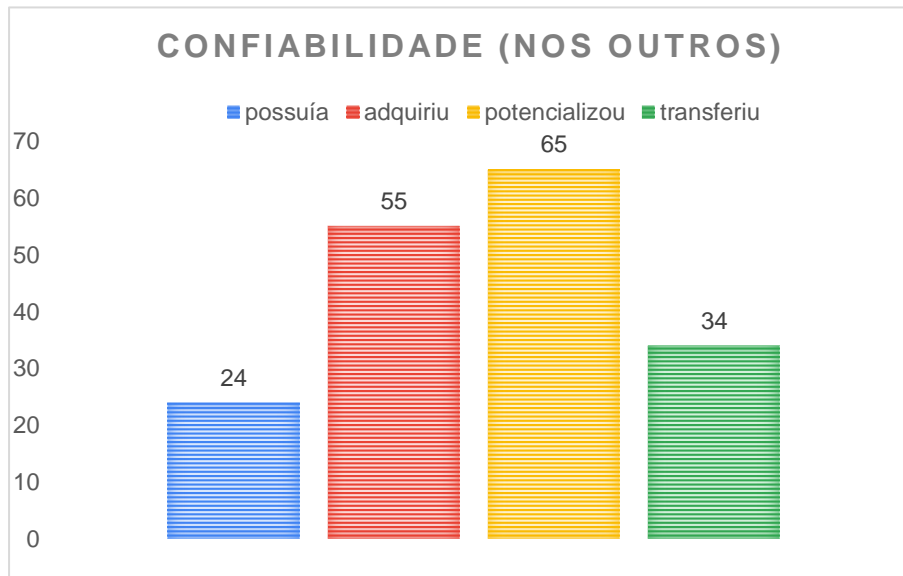
O gráfico 14 mostra os resultados para “Delegação de tarefas”. Talvez uma competência mais própria de técnicos, porém, todo técnico um dia foi atleta e, continuando inserido na realidade e praticante diário. Porém, os praticantes que assumem posturas de liderança ou os mais experientes, delegam tarefas quando passam conhecimento ou quando organizam a equipe, juntamente com o professor/técnico. Aqui, percebe-se o aumento da obtenção desta competência, com a potencialização ainda dominante.



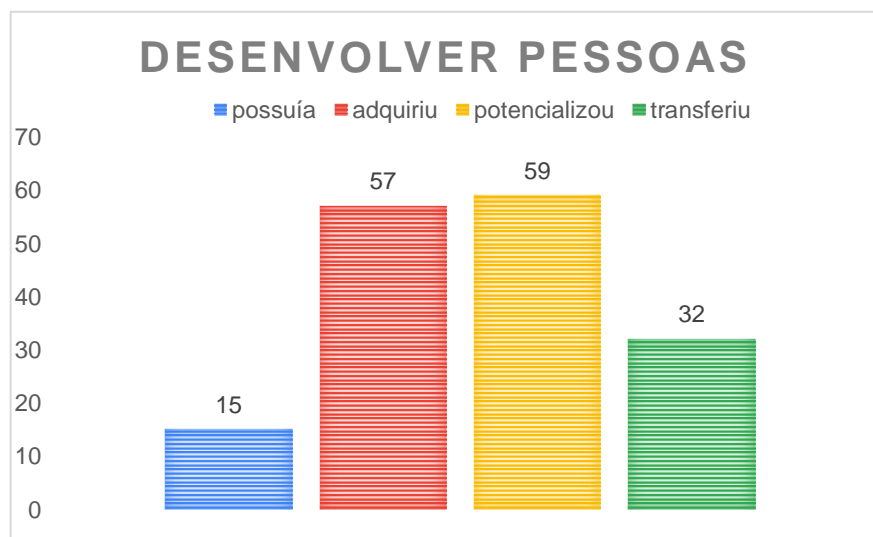
O gráfico 15 mostra os resultados para “Construção de time”. A ideia de time/equipe, inerente aos esportes coletivos, também é construída em esportes individuais, ainda que num primeiro momento não seja lembrada. Competências como liderança, colaboração, motivar os outros, suporte aos outros e as de comunicação contribuem para tanto, pois, tanto individual quanto coletivamente, a atmosfera e o clima do ambiente/treino/prática tem capacidade para ditar a performance. Aqui, percebe-se o quanto o esporte influenciou neste parâmetro nos respondentes, ao passo que a percepção de obter a competência se equiparou à potencialização dela.



O gráfico 16 mostra os resultados para “Confiabilidade (nos outros) ”. Semelhante à “Construção de time”, esta competência mostrou que o esporte teve alto impacto no seu desenvolvimento. E, *a priori* da construção de um time, é necessário confiança entre os pares para que isto aconteça.

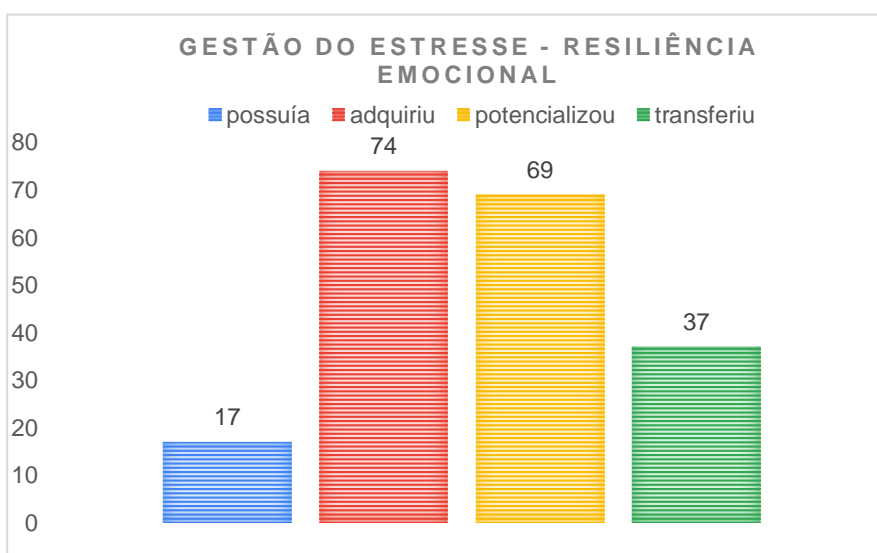


O gráfico 17 mostra os resultados para “Desenvolver pessoas”. Seguindo a mesma linha de “Construção de time” e “Confiabilidade (nos outros)”, “Desenvolver pessoas” apresentou tamanho impacto na obtenção da competência que quase se equipara à potencialização. Esta competência surge da combinação de várias outras, como liderança, suporte e motivação aos outros, construção de time, colaboração e outras mais.

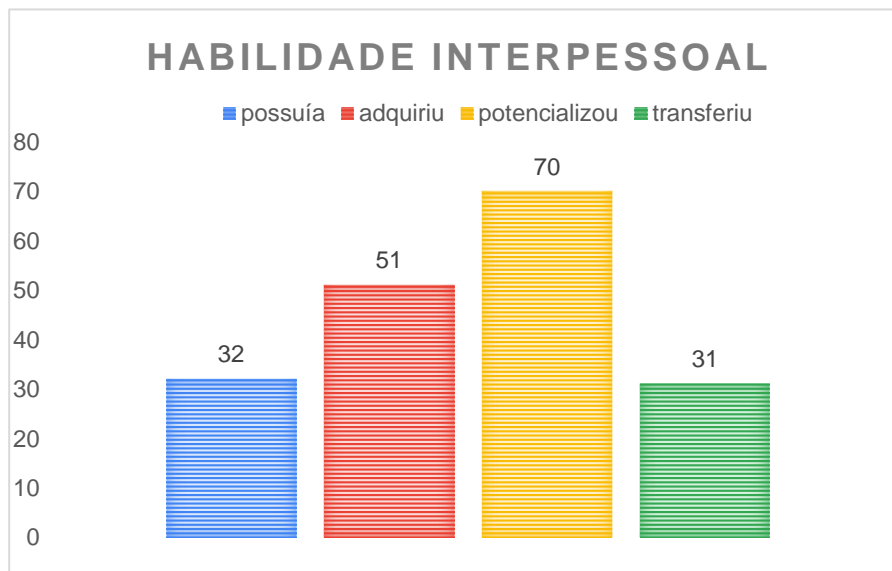


5. Competências emocionais

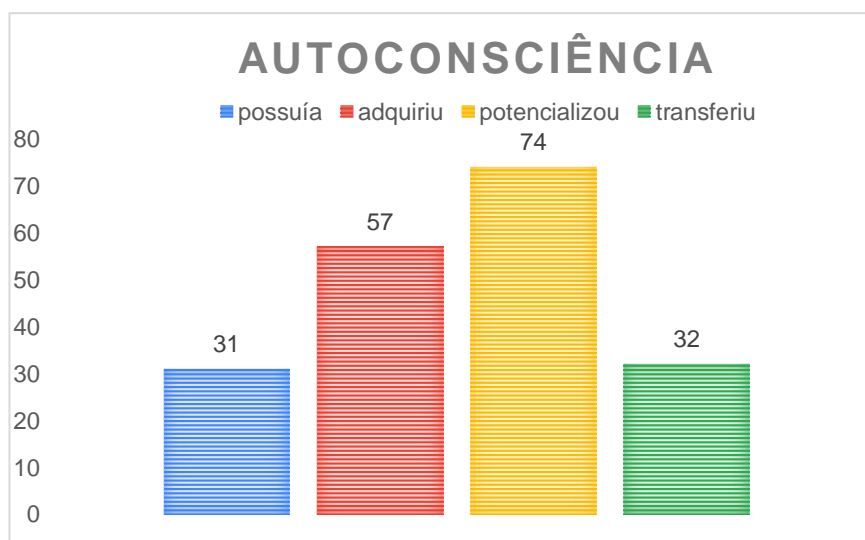
O gráfico 18 mostra os resultados para “Gestão do estresse – resiliência emocional”. Pela primeira vez, o atributo “adquiriu” superou “potencializou”, enquanto “transferiu” também apresentou uma quantidade interessante de respostas. As constantes situações estressantes as quais o praticante é exposto, seja ele praticante frequente ou não, mostram potencial para desenvolver esta competência. Momentos como derrotas, lesões, desafios, cansaço, desmotivação, euforia e, principalmente, ansiedade, podem proporcionar habilidade para lidar melhor quando se encontrar em situações semelhantes novamente.



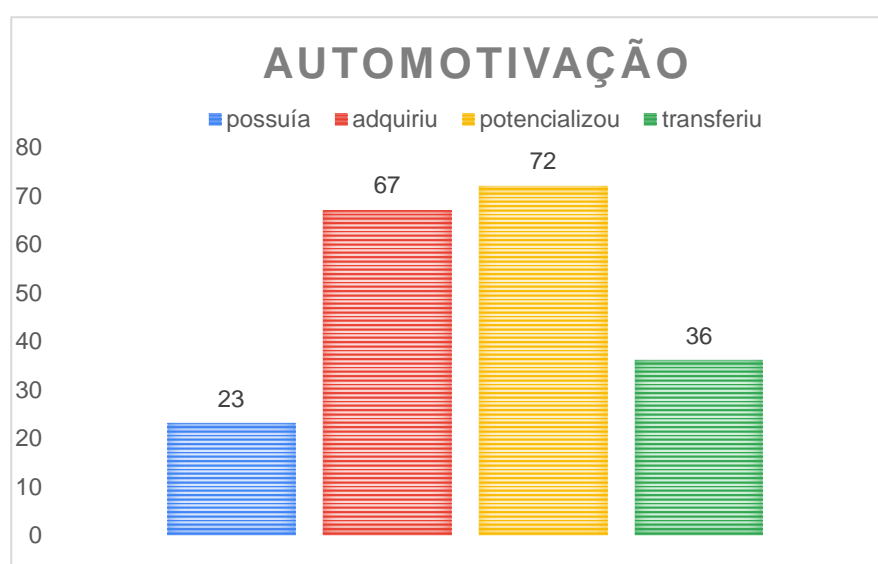
O gráfico 19 mostra os resultados para “Habilidade interpessoal”. Aqui, vê-se mais uma vez o esporte incidindo sobre o desenvolvimento (obtenção e potencialização), desta competência. Ligada às competências de trabalho em equipe, comunicação e influência, a habilidade interpessoal fundamenta o sucesso destas, ao passo que é necessário saber lidar com pessoas.



O gráfico 20 mostra os resultados para “Autoconsciência”. Importante para compreender as próprias forças e fraquezas, extraindo o melhor de si ao mesmo tempo em que se direciona esforços para pontos de melhoria, o esporte aparenta contribuir para seu desenvolvimento, pois, frequentemente, mostra ao praticante no que ele entrega resultado e no que ele falha, exigindo dele conhecimento sobre si mesmo.

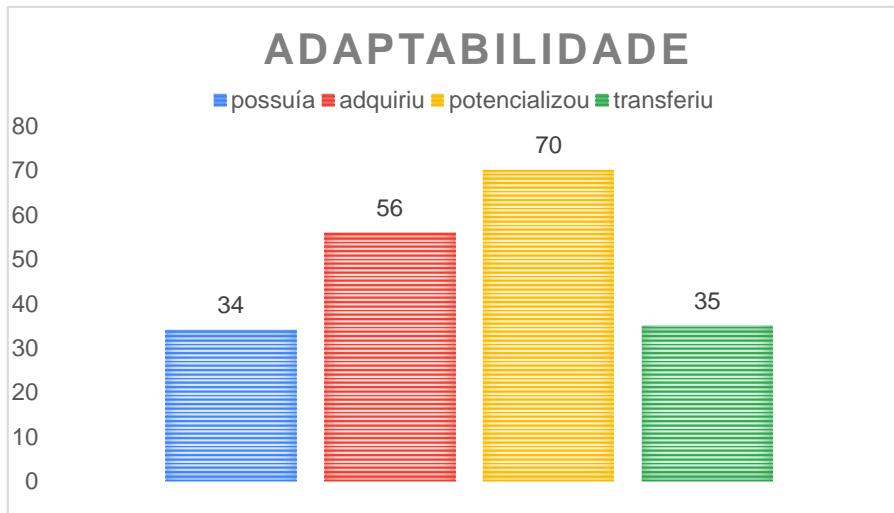


O gráfico 21 mostra os resultados para “Automotivação”. Com números ligeiramente maiores que a “Autoconsciência” para “adquiriu” e “transferiu”, a “Automotivação” sugere ter sido pouco mais influenciada pelo esporte. Caminhando lado a lado com a disciplina e o compromisso, esta competência gira em torno, tanto da evolução como da falha do praticante e faz-se fundamental para que o mesmo continue persistindo.

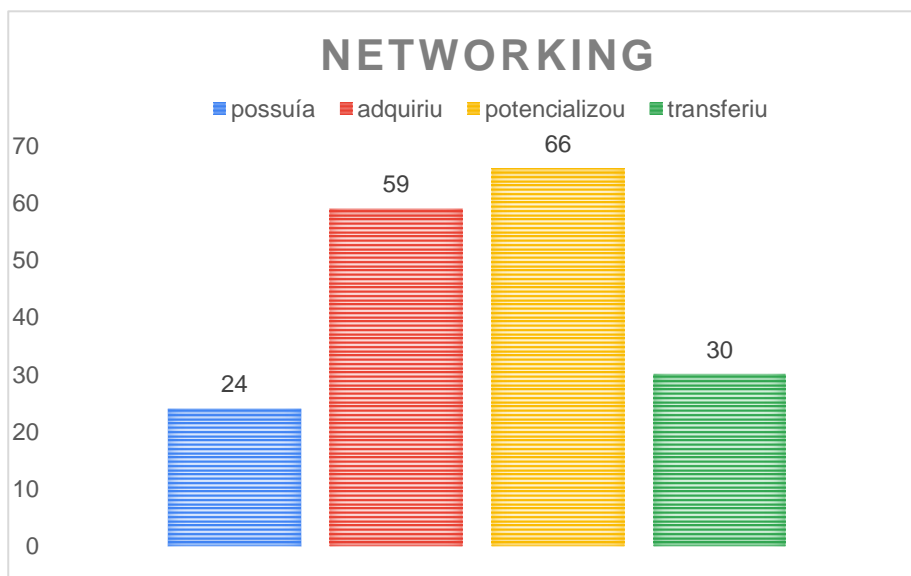


6. Competências contextuais

O gráfico 22 mostra os resultados para “Adaptabilidade”. A adaptabilidade tem relação com as situações vivenciadas durante a prática, afetadas pelas variáveis que o praticante não é capaz de controlar, como estímulos diferentes, condições diferentes, oponentes diferentes, fases e periodizações diferentes, tudo isso favorecendo a habilidade de se moldar à situação. Os respondentes demonstram o impacto do esporte nesta competência.

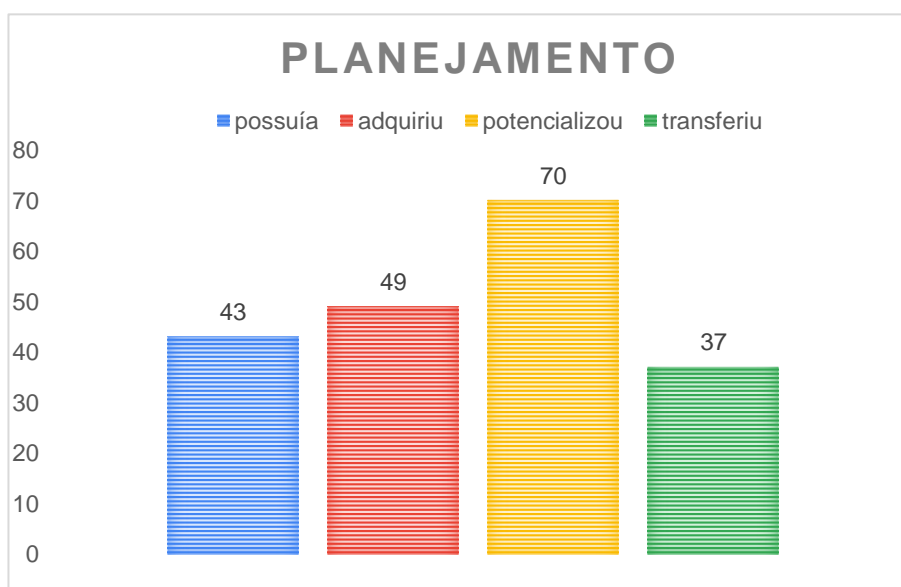


O gráfico 23 mostra os resultados para “Networking”. Aqui, mais uma vez, o esporte apresenta sinais de contribuir com o desenvolvimento da competência. Sendo o esporte uma esfera que reúne pessoas diversas e com realidades e histórias completamente diferentes e as aproxima com um ponto em comum, que é justamente o próprio esporte praticado, somada ao desenvolvimento das competências de comunicação, influência e habilidade interpessoal, o esporte indica ser uma via interessante de aprender a fazer *networking*.

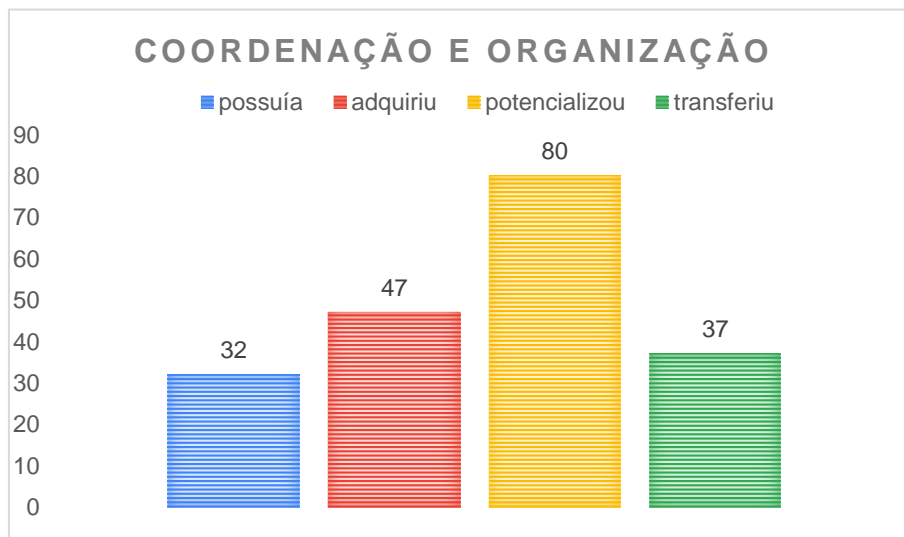


7. Competências de gestão

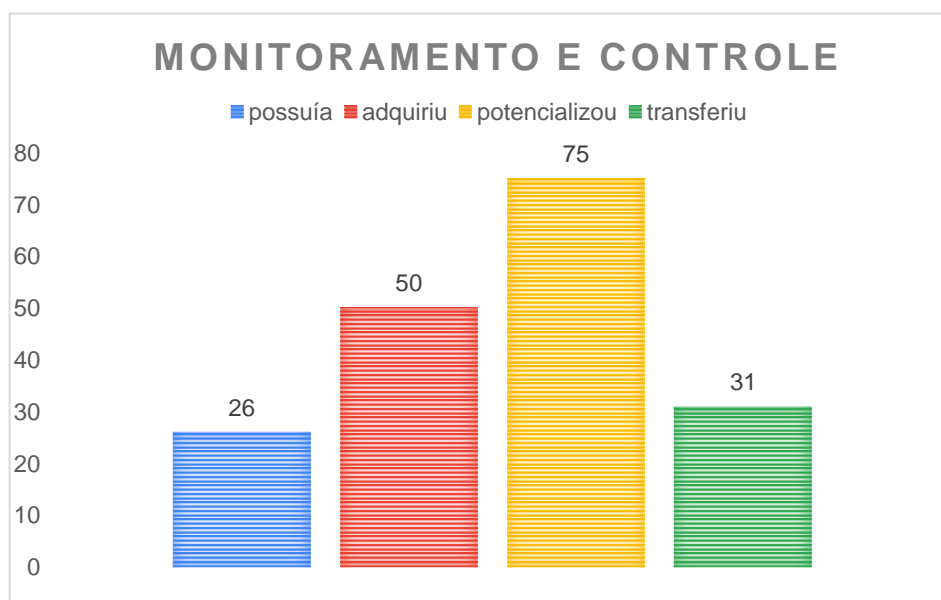
O gráfico 24 mostra os resultados para “Planejamento”. Nesta competência, o atributo “potencializou” mantém-se alto enquanto “transferiu” registrou um pequeno aumento em comparação a maioria das competências. Os outros atributos estão equilibrados, contudo, é possível perceber a incidência do esporte sobre os respondentes. O planejamento está atrelado à conciliação da prática com outras atividades e o planejamento evolutivo do praticante, os passos que ele deseja tomar para se desenvolver, exigindo dele tal capacidade de traçar metas e formas de atingi-las.



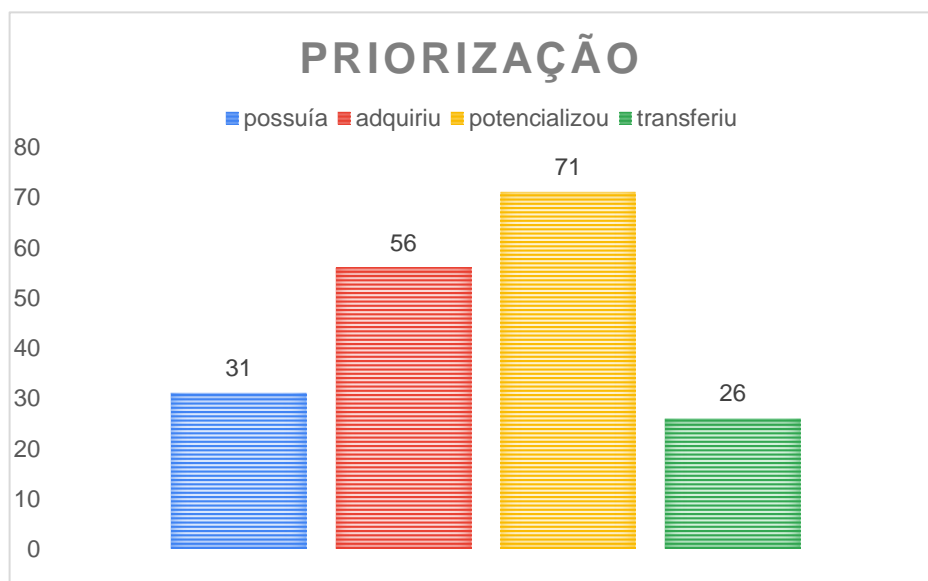
O gráfico 25 mostra os resultados para “Coordenação e organização”. Juntamente com “Planejamento”, “Coordenação e organização” são exigidas do esportista para que a prática seja satisfatória, ao passo que ele precisa conciliar os diversos aspectos em sua vida enquanto o esporte o estimula a fazer o mesmo durante a prática, durante sua preparação, execução e finalização, seja com equipamentos, compromissos ou os próprios movimentos. Nesta competência, a potencialização se destaca e a transferência se mantém.



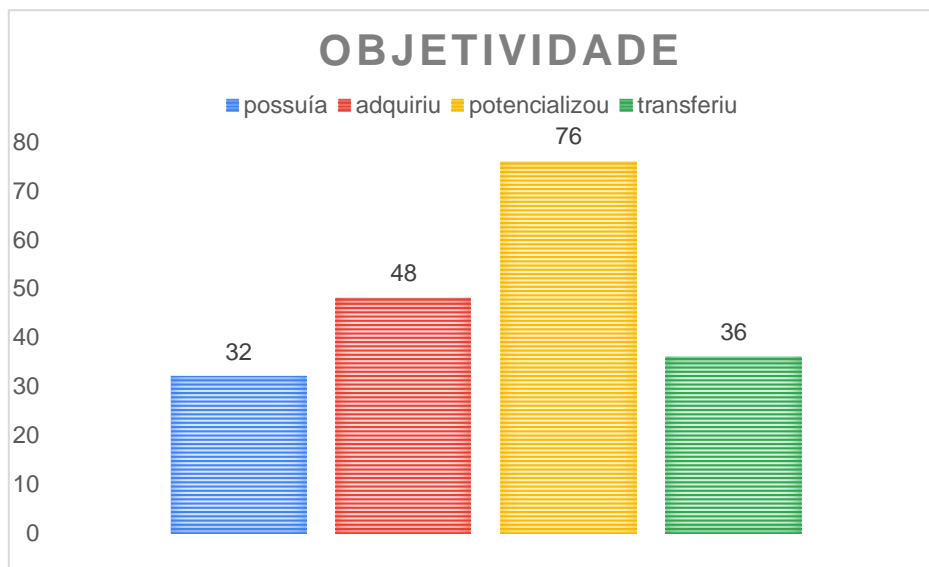
O gráfico 26 mostra os resultados para “Monitoramento e controle”. Mantendo similaridade entre os resultados de “Planejamento” e “Coordenação e organização”, esta competência aparece na prática durante a execução do esporte e o atingimento dos resultados propostos, acompanhada da “Autoconsciência”.



O gráfico 27 mostra os resultados para "Priorização". A priorização pode ser entendida como as escolhas entre o que se deseja alcançar agora ou no longo prazo, entre o que é realmente importante e o que é secundário. E, no esporte, o praticante está sujeito a escolhas como essa, desde continuar sua prática por saúde ou sacrificar algo em prol de um objetivo maior, se acostumando com tais decisões e aprendendo a fazê-las. Os resultados indicam resultados positivos quanto à isso.

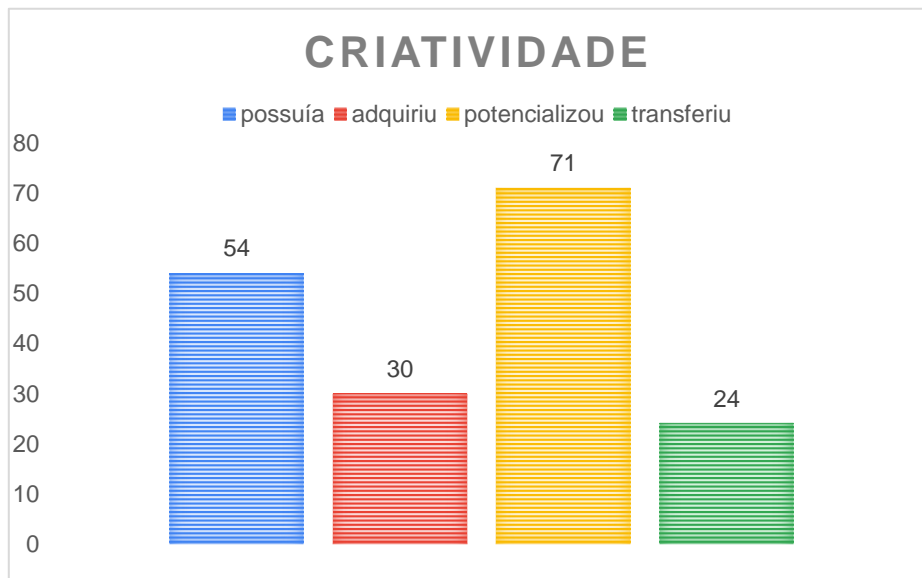


O gráfico 28 mostra o resultado para "Objetividade". Concomitante com "Priorização", a "Objetividade" está centrada na realização de tarefas de forma centrada, direta e eficiente e, para tanto, muitas vezes a priorização está presente. O esporte apresentou capacidades de potencializar tal competência nas pessoas e sua percepção de transferência foi ainda maior do que a "Priorização".

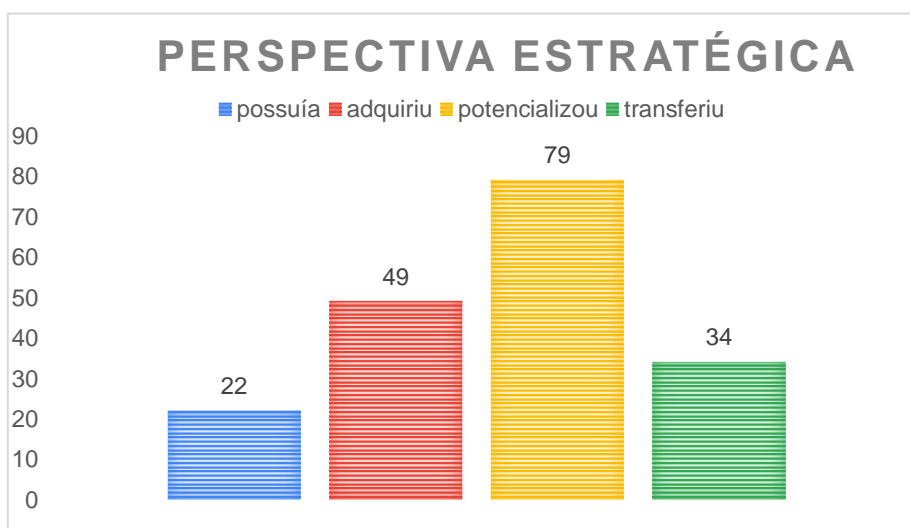


8. Competências cognitivas

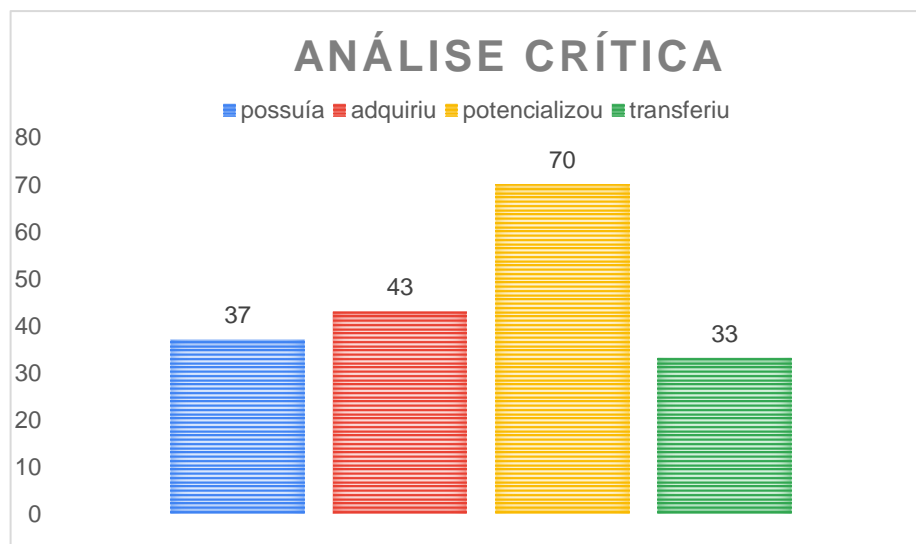
O gráfico 29 mostra os resultados para "Criatividade". A percepção dos respondentes mudou bastante em relação às outras competências até agora elencadas, com a maioria afirmando já possuir criatividade. Porém, o interessante é que a potencialização continua como o maior parâmetro, indicando o desenvolvimento da mesma pelo esporte. A criatividade aparece nos momentos em que se exige inovação do praticante para superar alguma barreira, tanto aprendendo quanto ensinando ou quando ele se encontra em uma situação delicada e precisa de uma rápida reação e tudo o que tentou não foi efetivo, estimulando seu processo criativo.



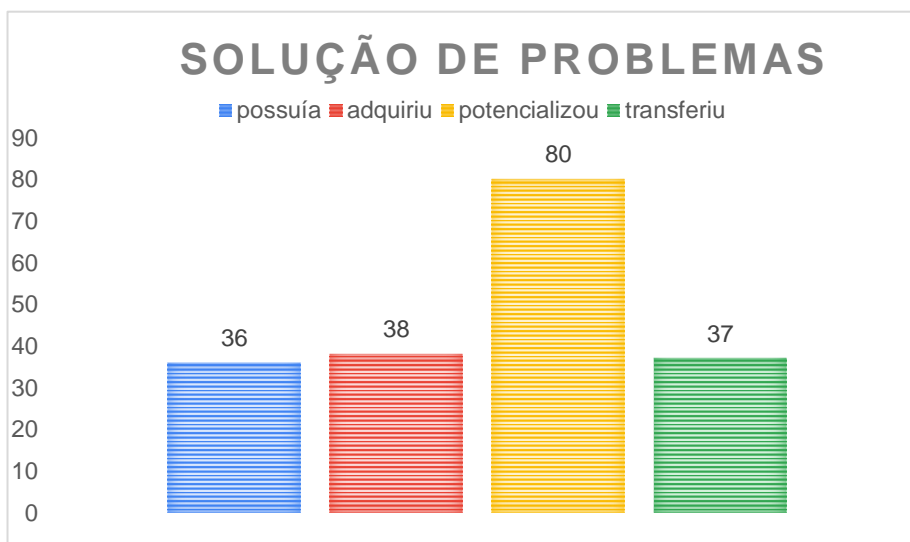
O gráfico 30 mostra os resultados para “Perspectiva estratégica”. Esta competência aparece, principalmente em momentos competitivos ou de disputa, na qual o praticante é forçado a traçar uma estratégia para seguir e alcançar seu objetivo. A perspectiva estratégica foi relativamente adquirida, extremamente potencializa e consideravelmente transferida, na visão dos respondentes.



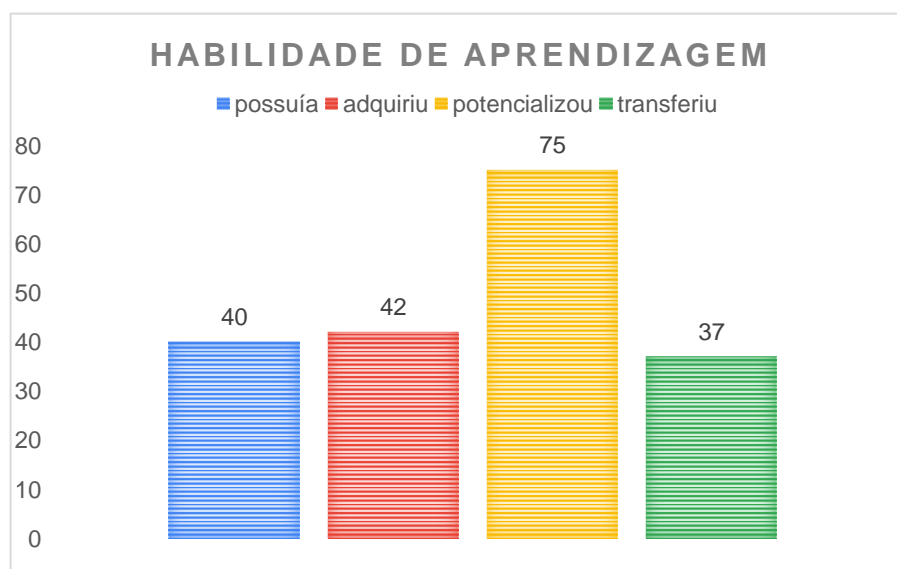
O gráfico 32 mostra os resultados para “Análise crítica”. Também ligada à “Autoconsciência”, a análise crítica faz referência não somente ao próprio praticante como também ao contexto no qual ele está inserido, sendo constantemente estimulada. Os respondentes apresentaram sua potencialização através do esporte e considerável obtenção e transferência.



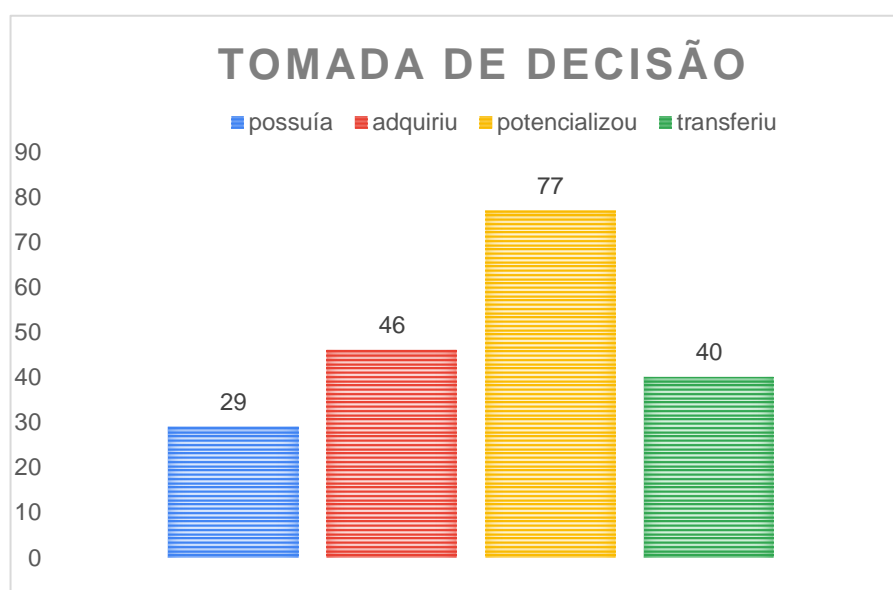
O gráfico 33 mostra os resultados para “Solução de problemas”. Aqui, a potencialização é intensamente percebida, assim como a percepção de transferência chega a um número pouco mais alto que as demais competências. Contrariando isso, estão as respostas para os parâmetros “possuía” e “adquiriu”, os quais deveriam ser mais altos, um ou outro. Conquanto, como mencionado no início deste capítulo, para que a potencialização ocorra, é intrínseco que a competência já exista, portanto, é possível afirmar que os respondentes à possuíam de alguma forma e, conforme eles, o esporte os ajudou a desenvolvê-la. A solução de problemas está ligada à criatividade, análise crítica, às competências de gestão, de influência, de trabalho em equipe, de comunicação, contextuais e emocionais, pois todas elas são usadas para se pensarem e resolverem problemas. No esporte, ela aparece em situações de superação e evolução, quando o esportista se depara com empecilhos ou novos desafios, incessantes no esporte.



O gráfico 34 mostra os resultados para “Habilidade de aprendizagem”. Esta competência apresentou alta capacidade de desenvolvimento através do esporte e alto número para o parâmetro “transferiu”, quando comparada à maioria das outras competências, assim como “Solução de problemas”. A habilidade de aprendizagem é inerente ao esporte, como seria em qualquer outra área ou atividade, pois o praticante é exposto à novos níveis, novos conhecimentos, novas formas e novas variáveis frequentemente.

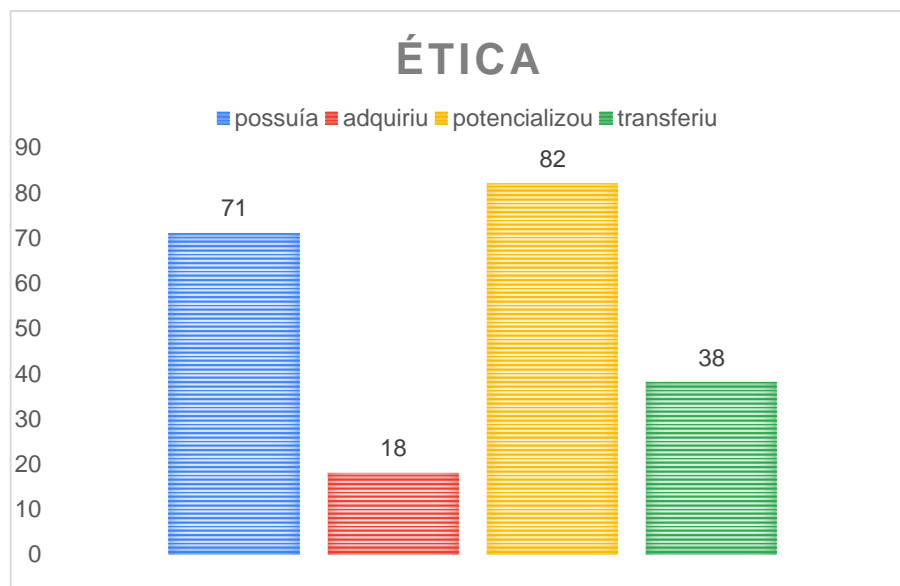


O gráfico 35 mostra os resultados para “Tomada de decisão”. Com os parâmetros “potencializou”, “transferiu” e “adquiriu” levemente maiores do que “habilidade de aprendizagem”, esta competência aparenta ter bastante influência pelo esporte. A tomada de decisão aparece, principalmente, em momentos competitivos ou de disputa, quando o praticante precisa escolher por um caminho para alcançar o resultado e, geralmente, precisa fazê-lo rápido e, obviamente, ser preciso e assertivo, necessariamente avaliando as variáveis que influenciam sua escolha e as possibilidades que incidem sobre o seu resultado.

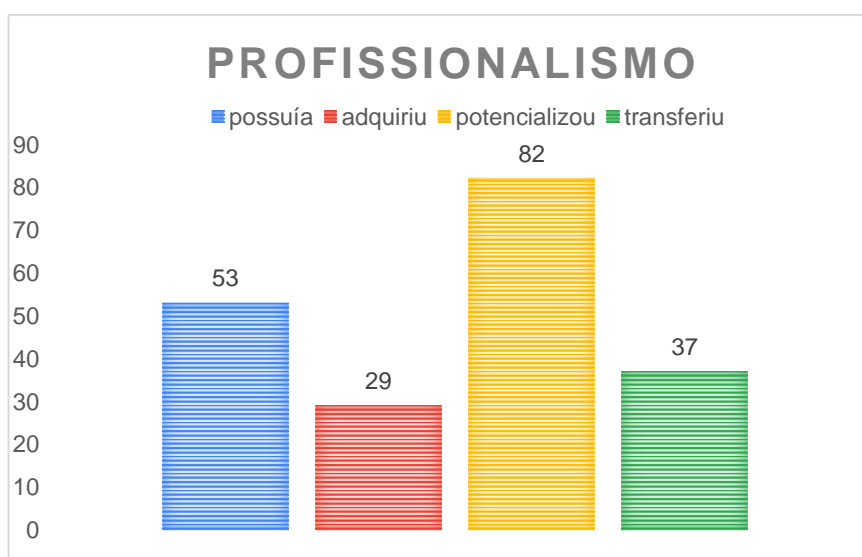


9. Competências profissionais

O gráfico 36 mostra os resultados para “Ética”. Os respondentes afirmaram já possuir a competência, porém, relataram a terem potencializada através do esporte. Soma-se a isso, a relevante percepção acerca da transferência desta. A Ética está presente no esporte, respectivamente a cada um, em seu conjunto de normas, ensinamentos e valores que regem o comportamento do esportista, levando-o a compreender e seguir as condutas do contexto no qual está inserido.



O gráfico 37 mostra os resultados para "Profissionalismo". Semelhante à "Ética", o "Profissionalismo" demonstra alta potencialização pelo esporte e alta transferência. Ponto interessante é que a percepção dos respondentes que a possuía diminuiu e a dos que adquiriram aumentou, sugerindo maior possibilidade de obtenção. O profissionalismo está presente, ao lado da ética, na conduta e comportamento do esportista, principalmente nos competidores, exigindo deles uma postura madura, responsável e exemplar.



Competências por esporte

Foram selecionados, arbitrariamente, três esportes e nove competências, de cada classe, para serem comparados e investigar algum grau de desenvolvimento ou impacto de acordo com o esporte praticado. Porém, como a quantidade de respostas para cada esporte não era a mesma, nem todos os parâmetros de análise estão sendo analisados (todos os esportes presentes na pesquisa e todas as competências estudadas), o objetivo aqui é apenas observar a percepção dos praticantes de forma relativamente mais direcionada.

Os esportes escolhidos foram:

1. Judô – Esporte com mais respostas, sendo uma arte marcial e esporte “individual” – não há a ideia de equipe atuando simultaneamente e em conjunto durante uma disputa. Judô teve uma média de 35 a 38 respostas.

2. Futebol – 2º esporte com mais respostas e coletivo, sendo o 1º esporte coletivo com mais respostas. Futebol teve uma média de 24 a 26 respostas.

3. Nataação – 2º esporte individual com mais respostas e não é uma arte marcial. Nataação teve uma média de 10 a 13 respostas.

E as competências selecionadas foram:

Compromisso;

Liderança;

Comunicação Verbal;

Construção de time;

Gestão do estresse – resiliência emocional;

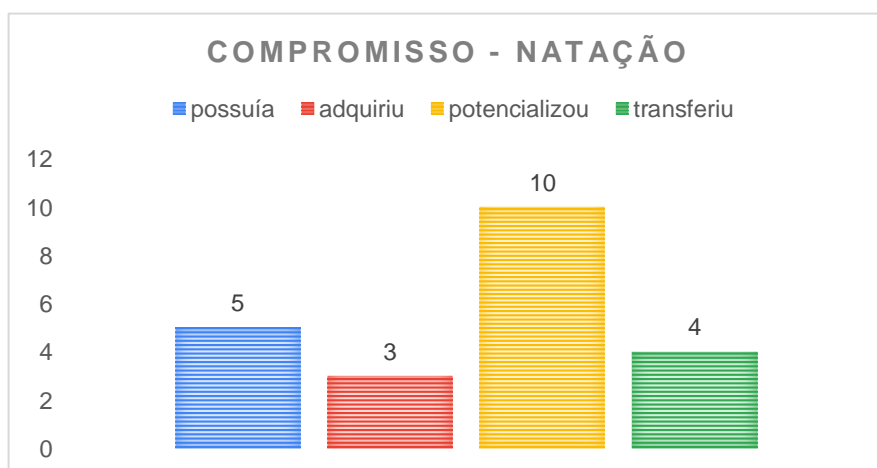
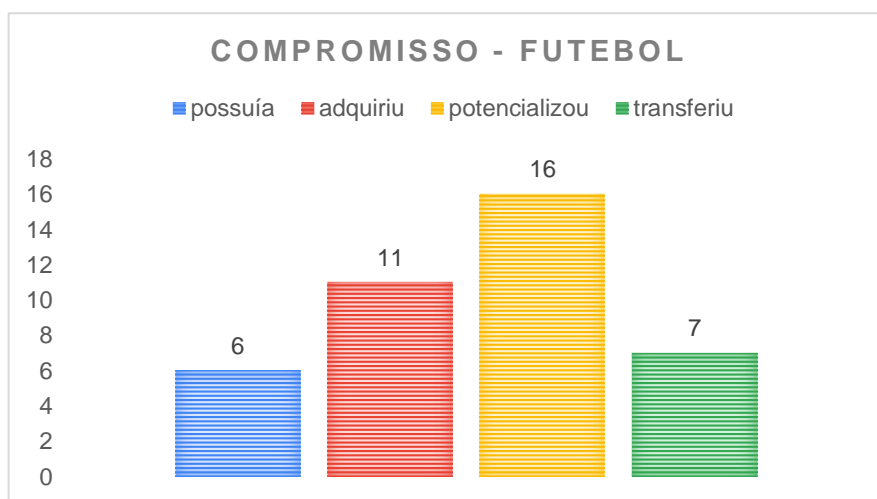
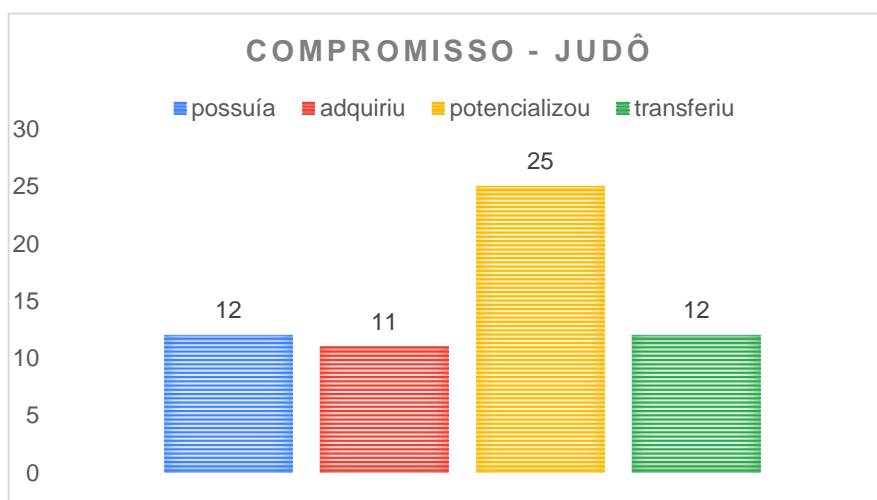
Adaptabilidade;

Coordenação e organização;

Solução de problemas;

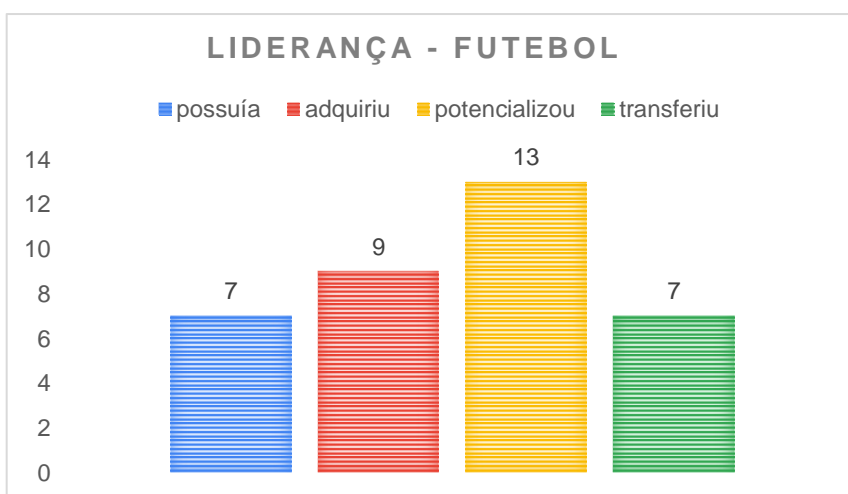
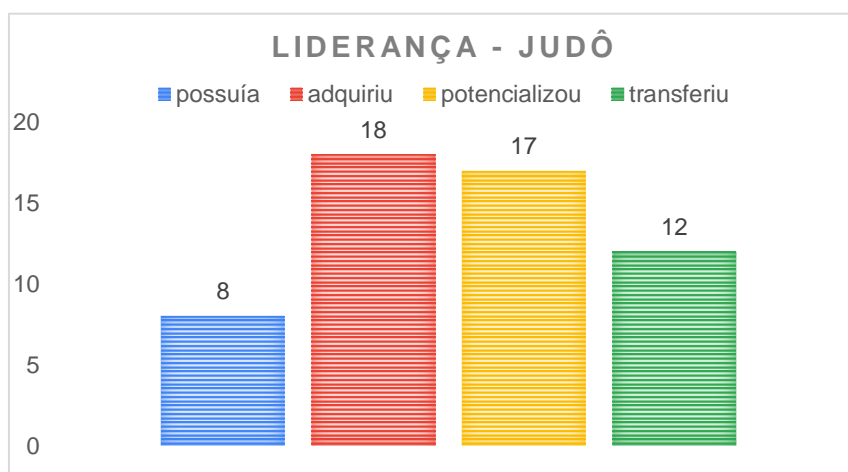
Profissionalismo.

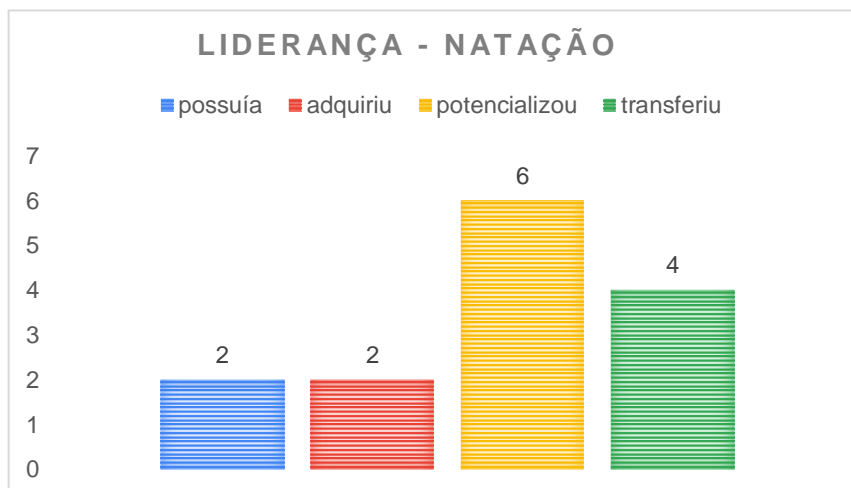
Os gráficos 38, 39 e 40 mostram os resultados de Compromisso para judô, futebol e natação, respectivamente.



É possível reparar que a potencialização de mantém o maior parâmetro percebido pelos respondentes nos três esportes, assim como o nível de transferência também. A mudança fica para os parâmetros “possuía” e “adquiriu”, com incidências diferentes para cada esporte.

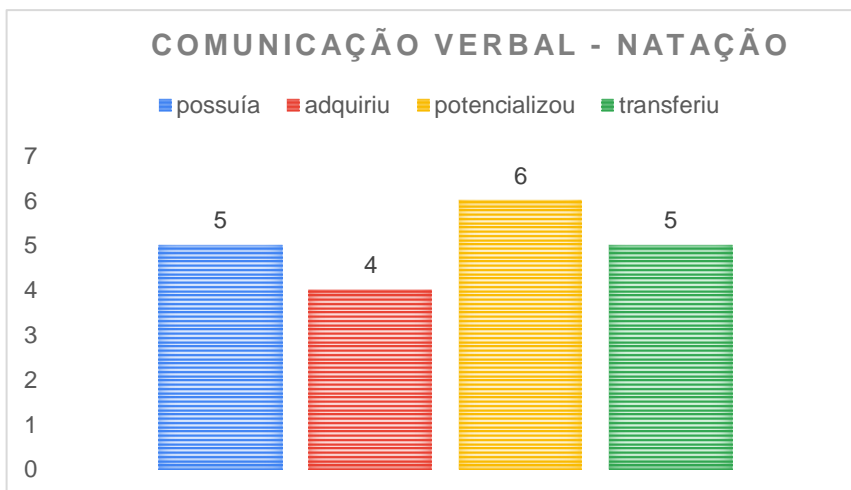
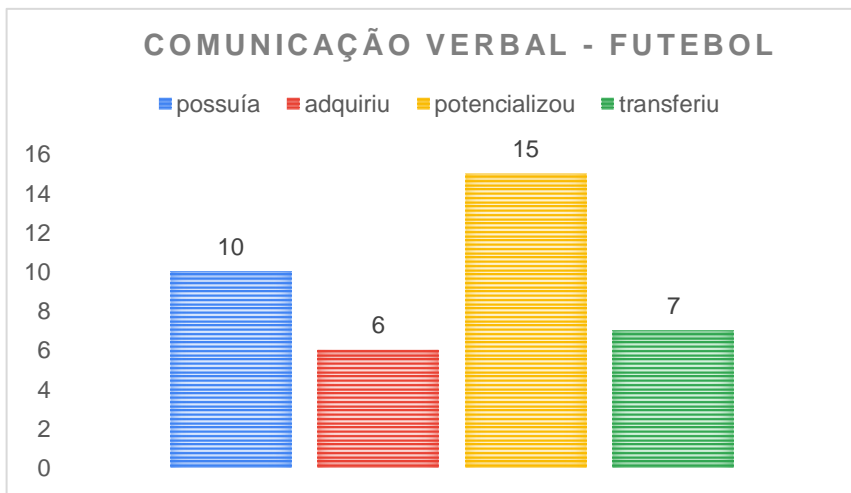
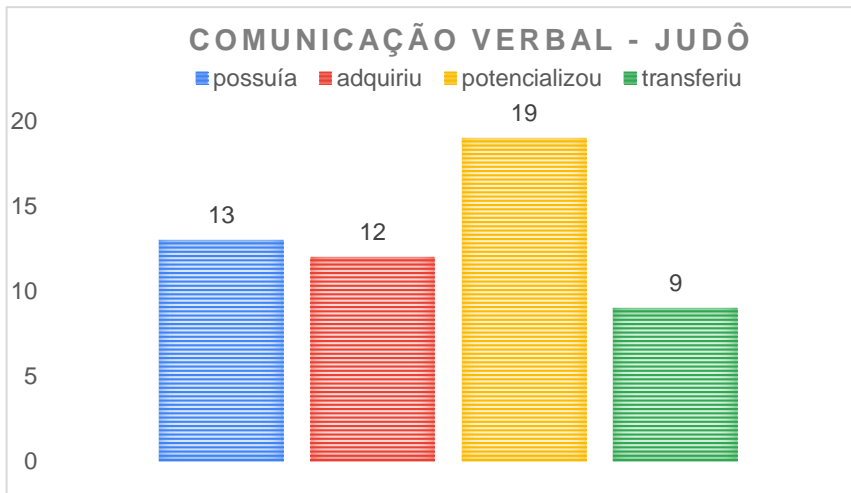
Os gráficos 41, 42 e 43 mostram os resultados de Liderança para judô, futebol e natação, respectivamente.





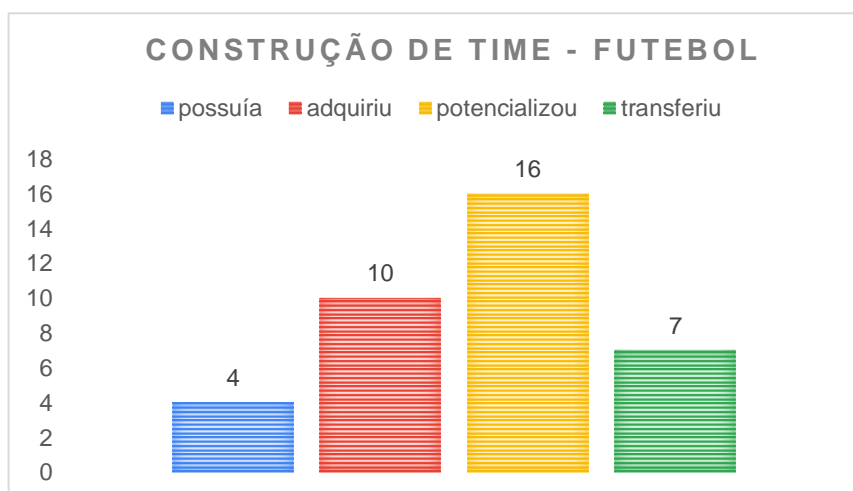
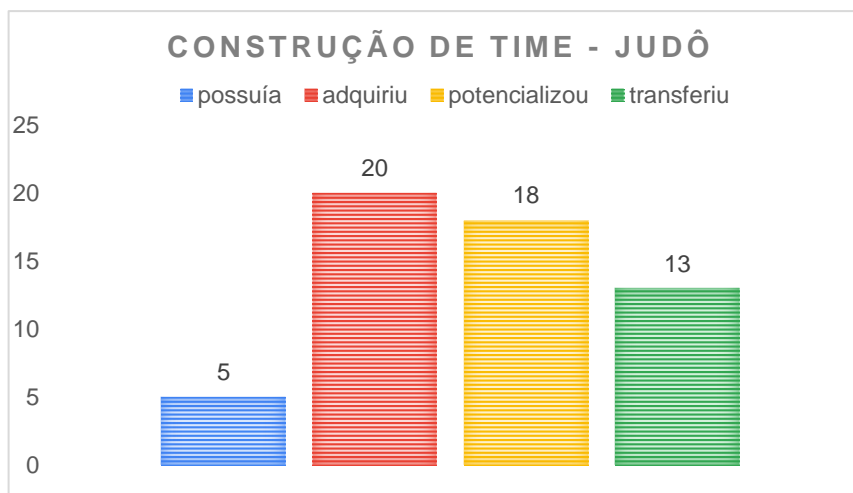
A potencialização continua como parâmetro dominante, porém, no caso do judô, interessante observar o impacto que o esporte teve na obtenção desta competência, inclusive maior que “potencializou”, dada a filosofia de hierarquia, exemplo e respeito que o judô fornece. No futebol, em tese, Liderança deveria ser mais impactada, por ser um esporte coletivo, contudo, a figura do líder no futebol está em alguns jogadores apenas, representados pelos capitães, analisando superficialmente essa característica nos praticantes, ou seja, talvez a maior parte dos respondentes não são, essencialmente, os líderes de suas equipes, o que não os impede de desenvolver a Liderança, seja na prática ou convivendo com bons exemplos.

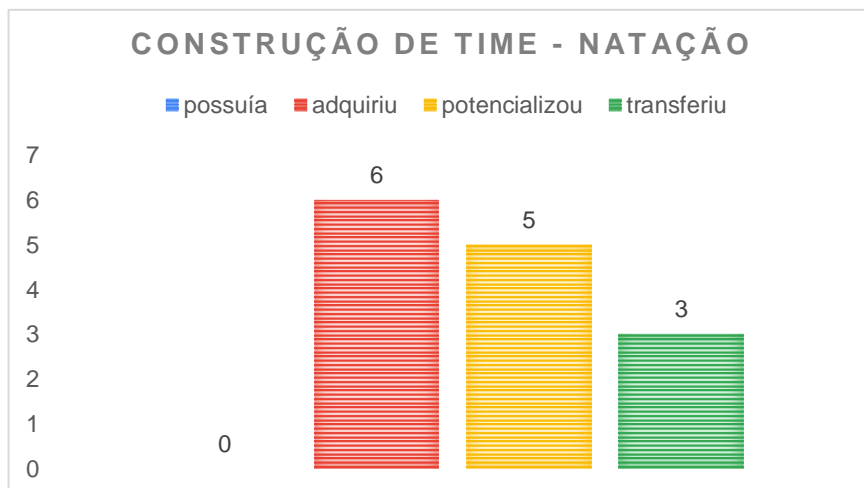
Os gráficos 44, 45 e 46 mostram os resultados de Comunicação verbal para judô, futebol e nataação, respectivamente.



Em Comunicação Verbal, o parâmetro “potencializou” continua o mais percebido e impactado, pelos três esportes, com todos os outros parâmetros seguindo padrões similares aos observados nas outras competências.

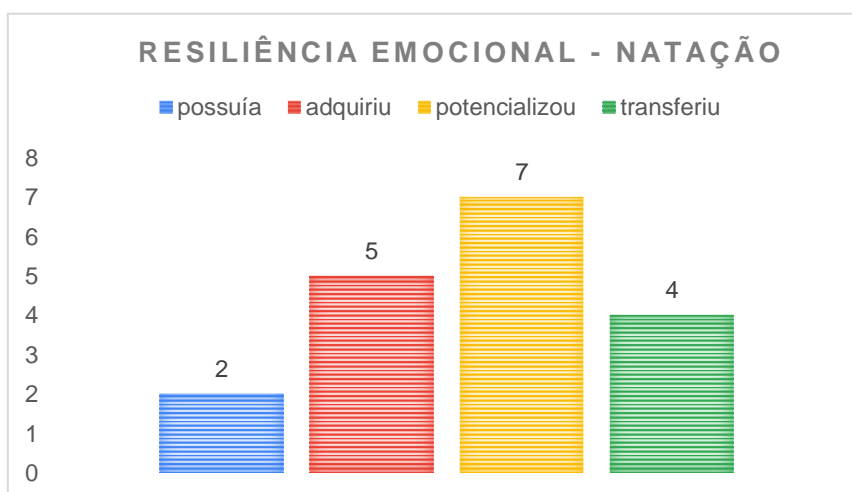
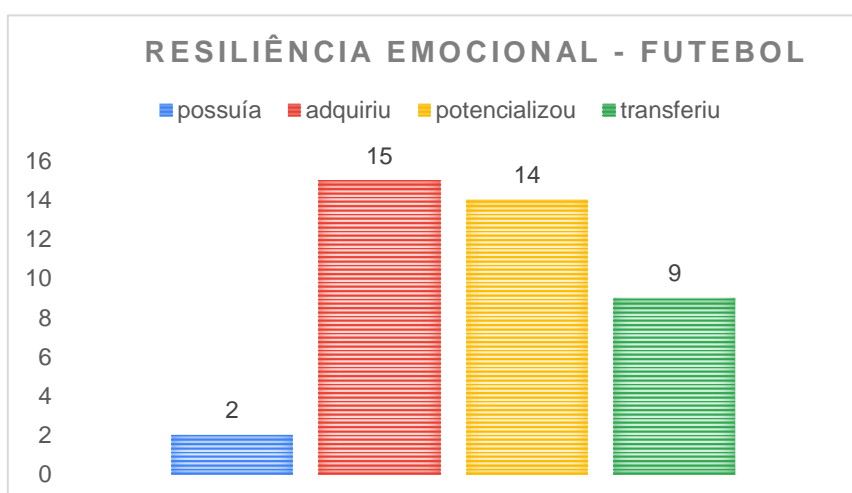
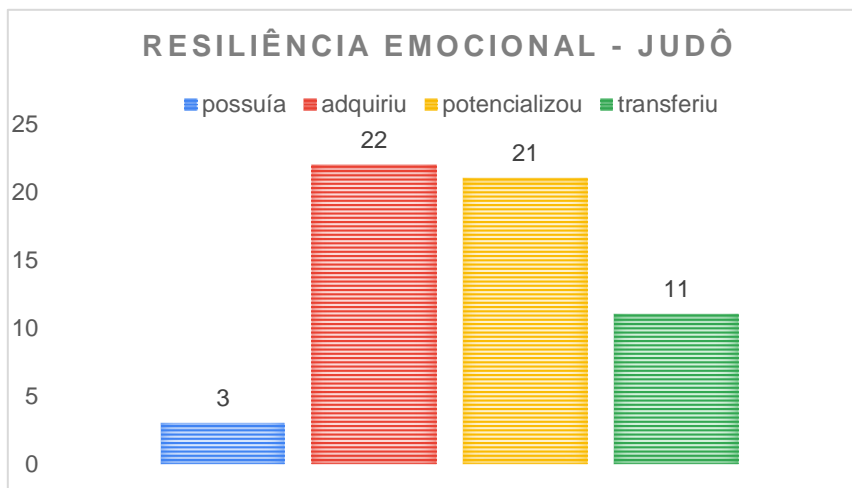
Os gráficos 47, 48 e 49 mostram os resultados de Construção de time para judô, futebol e natação, respectivamente.





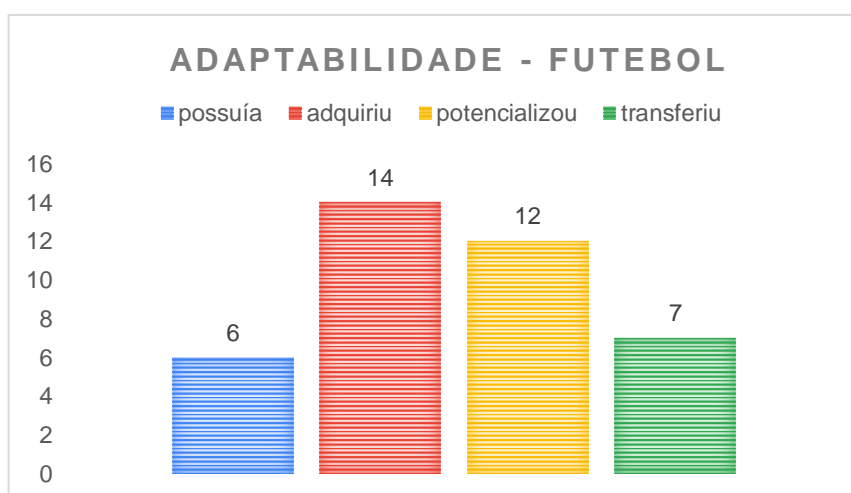
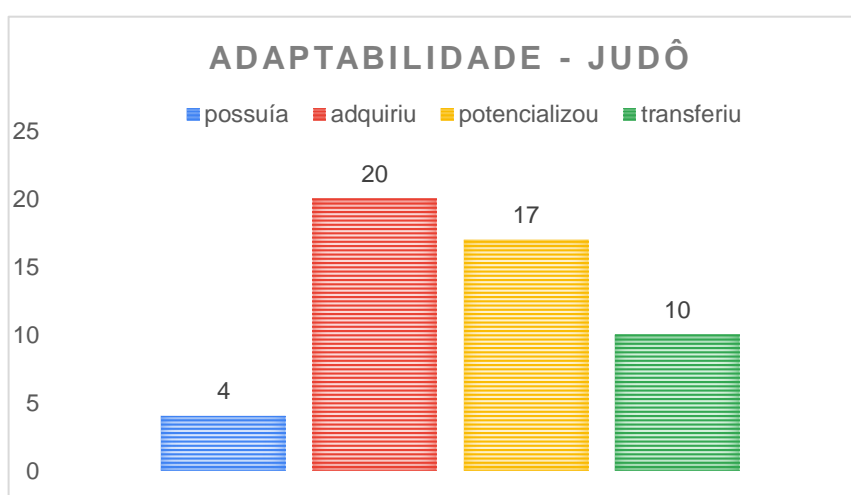
Construção de time apresentou baixíssima percepção de posse pelos respondentes, inclusive, não havendo nenhuma resposta para “possuíá” entre os praticantes de natação. Porém, a capacidade de desenvolvimento desta competência através do esporte se mostrou extraordinária e, notavelmente, sua transferência. Em futebol, que é um esporte coletivo, construção de time foi ampliada, mas nos dois esportes individuais sua obtenção ultrapassa a potencialização. Um motivo relevante para esse efeito pode ser a característica inerente e comum aos dois esportes de serem individuais durante suas disputas, mas que reúnem diversos praticantes em um mesmo círculo/momento/ambiente e, entre si, eles precisam uns dos outros, contribuem uns com os outros, dividem as derrotas, as vitórias, os sacrifícios, os treinamentos e convivem continuamente, mesmo fora do próprio esporte.

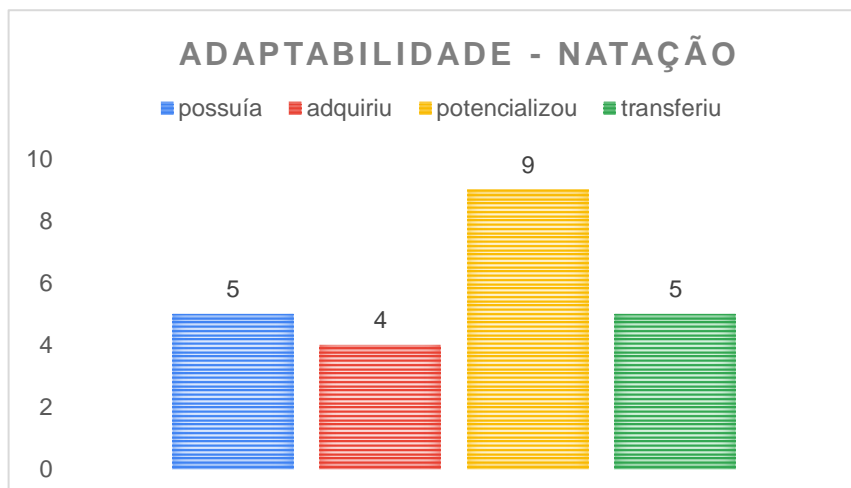
Os gráficos 50, 51 e 52 mostram os resultados de Gestão do estresse – resiliência emocional para judô, futebol e natação, respectivamente.



Concomitante com Construção de time, Gestão do Estresse também apresentou pouquíssima percepção de posse da competência por parte dos respondentes, ao passo que mostrou imensa capacidade de desenvolvimento (tanto de obter quanto de melhorar) da mesma através do esporte, apresentando, ainda, bons níveis de transferência.

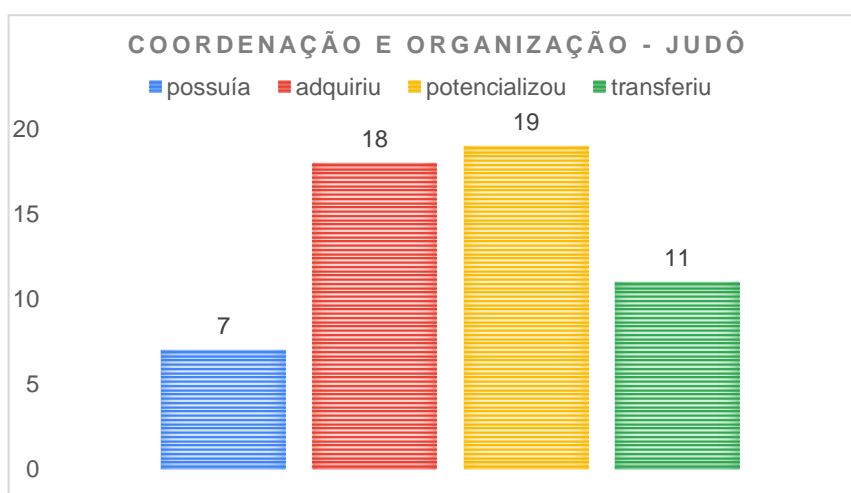
Os gráficos 53, 54 e 55 mostram os resultados de Adaptabilidade para judô, futebol e natação, respectivamente.

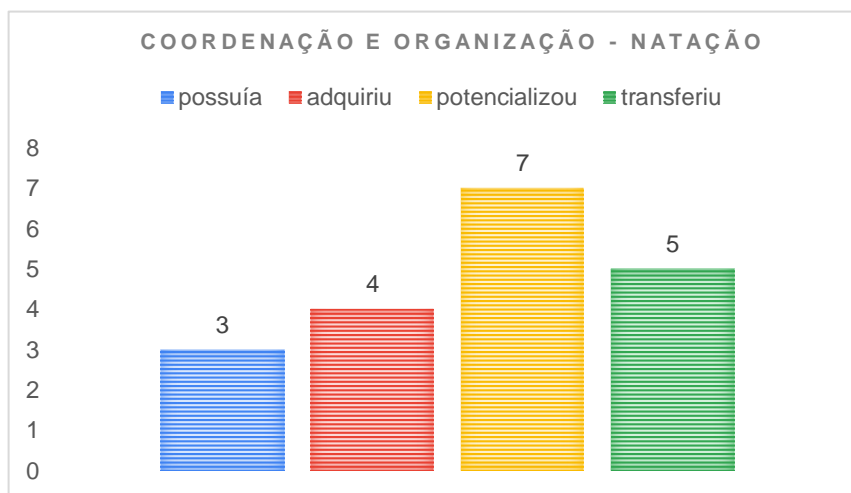
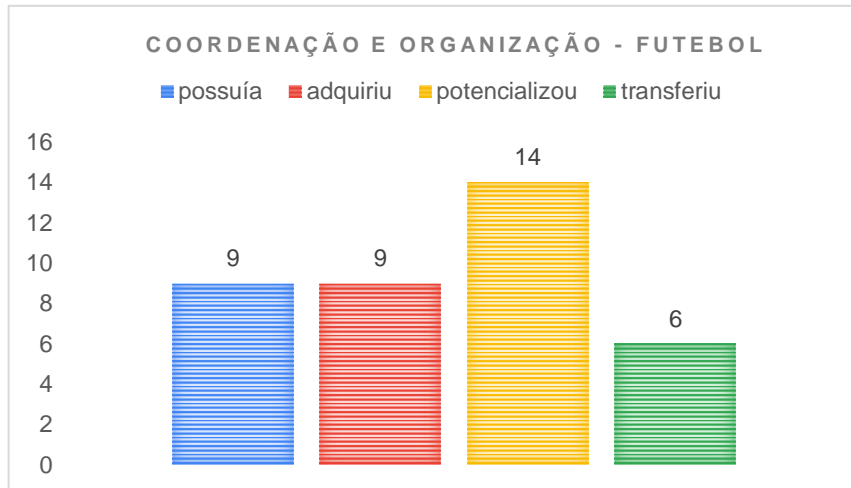




Semelhante à construção de time e gestão do estresse, o sentimento de posse de adaptabilidade se mostrou pouco presente, enquanto a competência foi altamente desenvolvida pelo esporte. Neste caso, judô e futebol tiveram resultados mais próximos, enquanto natação, ainda que a potencialização tenha sido alta, mais respondentes afirmaram já possuir a competência. No entanto, a transferência, nos três esportes, foi relevante o suficiente para sugerir também este impacto.

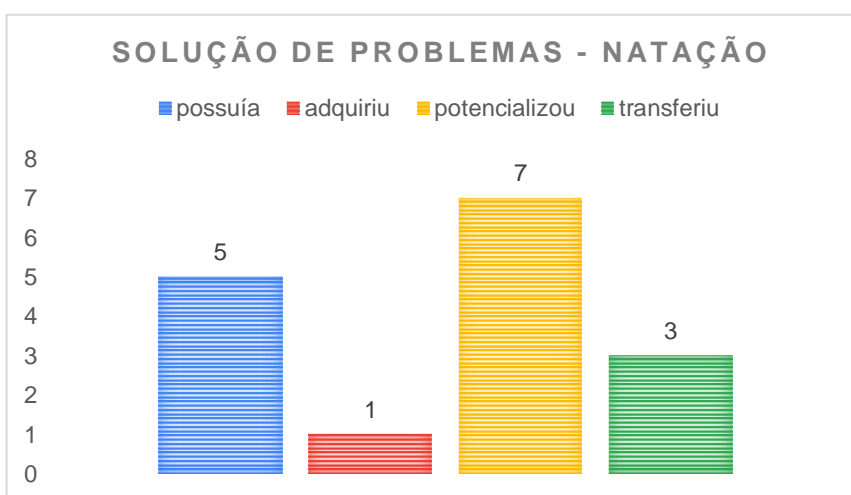
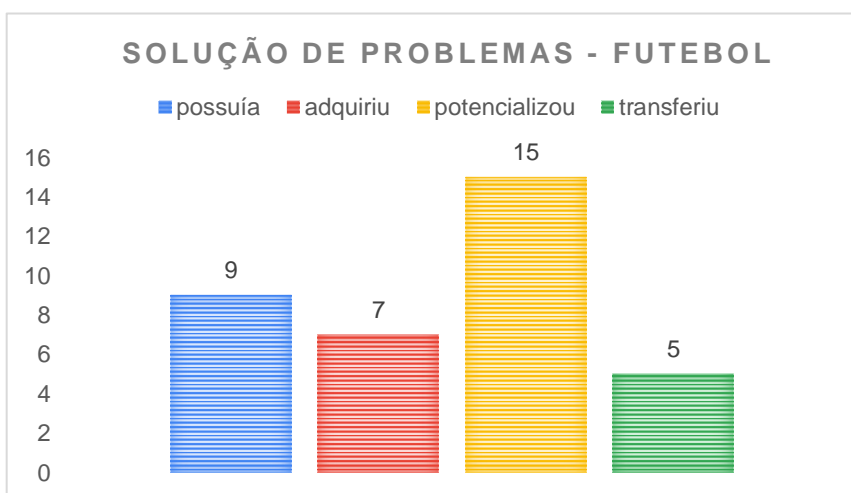
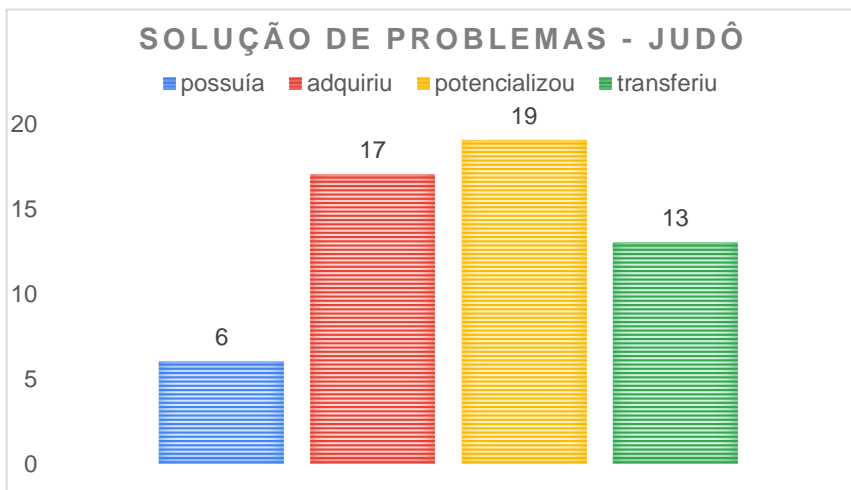
Os gráficos 56, 57 e 58 mostram os resultados de Coordenação e organização para judô, futebol e natação, respectivamente.





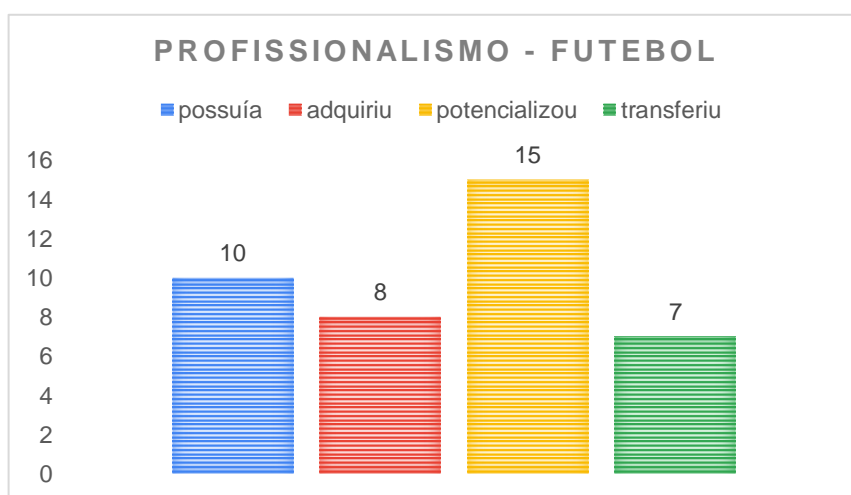
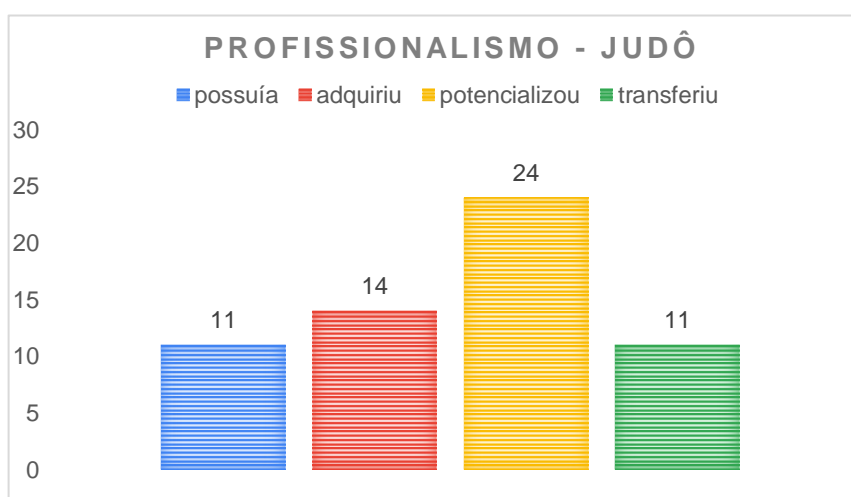
Coordenação e organização foi mais impactada pelo judô, tanto na obtenção quanto na potencialização, enquanto futebol e natação apresentaram resultados mais equilibrados. A potencialização continuou dominante, assim como o padrão de respostas para a transferência se manteve.

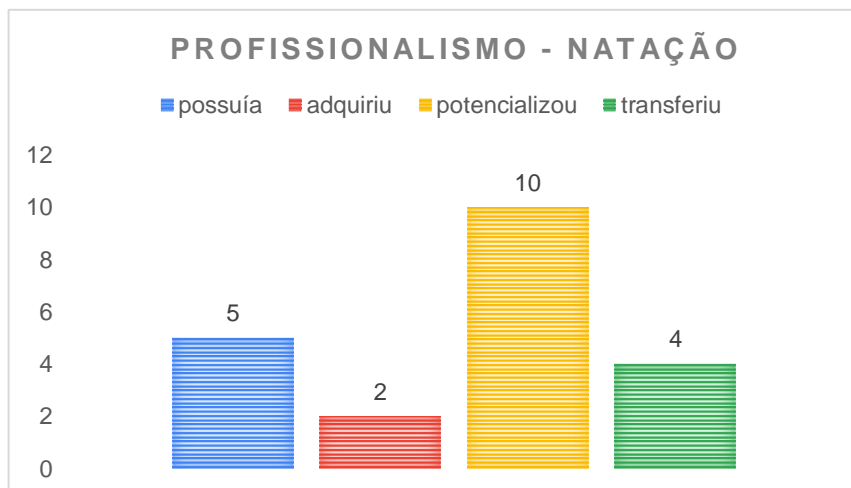
Os gráficos 59, 60 e 61 mostram os resultados de Solução de problemas para judô, futebol e natação, respectivamente.



Solução de problemas também foi mais impactada pelo judô, tanto no desenvolvimento quanto na transferência da competência. No futebol e na natação, a potencialização continuou despontante, ao passo que a percepção de posse é maior entre os respondentes destes esportes.

Os gráficos 62, 63 e 64 mostram os resultados de Profissionalismo para judô, futebol e natação, respectivamente.





Para profissionalismo, os três esportes continuam a se mostrarem capazes de desenvolver a competência nos indivíduos, visto que as outras competências acabam por serem sumarizadas pelo profissionalismo, pois tal postura de responsabilidade, seriedade e competente é exigida pelo esporte, ao mesmo tempo que é desenvolvida pelas outras competências deste estudo.

5 DISCUSSÃO

Diante o exposto, as organizações, instituições, o mundo corporativo e, inclusive, os próprios indivíduos, podem se valer disso de diversas formas. Ao perceber a capacidade que o esporte tem de desenvolver competências nos indivíduos, competências estas visadas pelas organizações em seus colaboradores e importantes para a sociedade, conforme Ross (2010):

“Uma economia próspera depende do desenvolvimento e adoção de novas habilidades. As competências e a empregabilidade também têm um impacto direto nas oportunidades de vida. Compreender como as habilidades são aprendidas, desenvolvidas, aplicadas, mantidas e adaptadas pode facilitar a melhoria da empregabilidade dos indivíduos, relevante para as necessidades dos estudantes, mas também a up-skilling (melhoria das habilidades de sua área) e re-skilling (desenvolvimento de novas habilidades) da força de trabalho existente. Indivíduos

precisam aprender e reter uma ampla gama de diversas habilidades, e também adquirir novas habilidades ao longo de sua vida, a fim de funcionar com sucesso em uma sociedade em mudança, ou caso contrário, a inovação e as novas tecnologias estão ameaçadas e não serão realizadas (Ross, 2010). ”

Assim, um time comercial, que atua constantemente sobre pressão e com foco extremo em resultados, pode estar imensamente interessado em colaboradores com tais competências bem desenvolvidas, as quais foram investigadas neste trabalho. Ao avaliar um possível candidato, sua experiência esportiva pode ser levada em consideração, visto que ele foi exposto a situações que desenvolveram nele resiliência emocional, orientação para resultado, disciplina, iniciativa e comprometimento.

Podem ser buscados em cargos de liderança, chefia, gestão, estratégicos e diretoria, candidatos que tiveram competências como liderança, comunicação verbal, gestão de conflitos, motivação dos outros, planejamento, coordenação e organização, monitoramento e controle, priorização, objetividade, solução de problemas, tomada de decisão, análise crítica, perspectiva estratégica desenvolvidas pelo esporte, pois é mais uma experiência que estas pessoas tiveram.

Competências como colaboração, suporte aos outros, construção de time, confiabilidade nos outros e delegação de tarefas, além de todas as outras mencionados anteriormente, são essenciais em qualquer equipe de trabalho e de projetos. E as organizações e empresas podem olhar para pessoas que as desenvolveram com experiências esportivas.

E os próprios indivíduos podem buscar o esporte como uma forma de se desenvolverem em alguma competência que desejam, seja obtê-la ou aprimorá-la. A própria organização pode estimular, instigar e promover a prática esportiva para seus colaboradores com um intuito muito além de apenas integrar e socializar a equipe, mas sim desenvolvê-la e potencializá-la naquelas competências que precisam ser melhoradas ou adquiridas.

Vale lembrar que as respostas são as percepções dos respondentes, não sendo possível considerá-las como um fato ou uma homogeneidade. Assim, definir com precisão, como ocorre a potencialização e a transferência destas competências, é um estudo que exige mais maturidade e validações estatística e semântica. Da mesma forma, a relação do praticante com o esporte tem grande influência neste

aspecto, algo que não foi avaliado durante o trabalho. O indivíduo busca o esporte, visto que tem consciência de suas qualidades, pois fará bom uso delas no esporte escolhido ou simplesmente buscou determinado esporte e acabou por desenvolvê-las? Esta é uma questão interessante, a qual ilumina os expressivos resultados em potencialização.

Assim, se começa a enxergar e perceber esporte como uma ferramenta de desenvolvimento humano e seus objetivos ultrapassam as questões de saúde, competição e lazer, objetivos mais comuns e óbvios ao primeiro olhar, passando a ter mais importância e significado para a evolução e crescimento da sociedade.

Contudo, quando este desenvolvimento não é devidamente guiado e estruturado, o esporte pode trazer consequências maléficas para o indivíduo. O esporte também tem potencial de gerar comportamentos agressivos, dadas as características competitivas, possíveis relacionamentos com outros atletas agressivos, mau tratamento das derrotas e fracassos, o que pode gerar um indivíduo frustrado e rancoroso e até o envolvimento em gangues, como é o caso do hooliganismo, movimento de torcidas organizadas com comportamentos destrutivos e desregrados.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou entender a relação entre o esporte e as competências organizacionais, popularmente conhecidas como *soft skills*, e investigar o seu desenvolvimento nos indivíduos.

Cada esporte, a sua maneira, evidenciou ser capaz de desenvolver todas as 54 competências avaliadas no estudo, de acordo com os participantes, porém, ainda não se pode afirmar o quanto o esporte foi capaz de desenvolver cada competência

nos indivíduos e nem determinar qual esporte consegue desenvolver mais qual competência, visto a característica investigativa deste estudo. No entanto, o questionário desenvolvido pode ser validado e adaptado para estudar mais a fundo estas questões e determinar caminhos e formas de trabalhar competências específicas através de esportes específicos, de acordo com objetivos pré-determinados. Por exemplo, usar o esporte para potencializar determinadas competências de uma equipe de trabalho ou individualmente, para que a pessoa, através do esporte, desenvolva competências específicas, as quais almeja. Ou então, servir como critério de contratações, relacionando as competências necessárias para um cargo com a experiência esportiva que as desenvolveram no candidato.

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

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

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

Em suma, como contribuições estão o questionário sobre esporte e competências, as evidências geradas sobre as possibilidades e capacidades do

esporte no desenvolvimento humano, além da saúde, voltado para a esfera organizacional e as limitações são a impossibilitação de afirmar o quanto foi desenvolvido e o quanto cada esporte influenciou, qual esporte é mais recomendado e adequado para determinadas competências e qual o impacto que a idade difere no desenvolvimento.

Outras limitações do estudo dizem respeito à qualidade das respostas. Como não foi definido o que era considerado esporte, dada a característica exploratória da pesquisa, apareceram respostas que se aproximavam de atividades físicas e não necessariamente um esporte, o qual possui características competitivas.

Assim como o impacto do tempo de prática, desde quando o praticante iniciou até o momento de responder a pesquisa, e sua decorrente consciência sobre o que ele mesmo desenvolveu, são fatores importantes que incidem sobre a qualidade das respostas.

Dessa forma, estudos futuros devem buscar responder estas questões e direcionar e aprofundar a pesquisa, visando estes fatores, investigando a experiência do praticante, o tempo de prática, seu entendimento sobre esporte e sobre cada competência perguntada e sua consciência sobre o desenvolvimento e transferência delas.

REFERÊNCIAS

Bolzan de Rezende, Leandro, et al. "**Main Competencies to Manage Complex Defence Projects.**" *Project Leadership and Society*, vol. 2, Dec. 2021, p. 100014, 10.1016/j.plas.2021.100014.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

Coffee, Pete, and David Lavallee. **WINNING STUDENTS ARE EMPLOYABLE STUDENTS** *Research Report*. 2014.

Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1992). **A developmental-educational intervention model of sport psychology.** *The Sport Psychologist*, 6, 403-415.

Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1993). **Life development intervention for athletes: Life skills through sport.** *The Counseling Psychologist*, 21, 352-385.

Kerbi, Mcknight. **ATHLETIC CAREER TRANSITION and TRANSFERABLE SKILLS.** 2005.

LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange.** Paris: Les Editions d'organisation, 1995.

Mayocchi, L., & Hanrahan, S. J. (2000). **Transferable skills for career change.** In D. LaVallee & P. Wylleman (Eds.), *Career transitions in sport: International perspectives* (pp. 95-110). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence.** *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.

Pearson, R. E., & Petitpas, A. J. (1990). **Transitions of athletes: Developmental and preventive perspectives.** *Journal of Counseling And Development*, 69, 7-11

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

Schlossberg, N. K. (1981). **A model for analyzing human adaptation to transition.** The Counseling Psychologist, 9, 2-18.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance.** New York: John Willey, 1993.

Ross, D. (2010). Ageing and work: An overview. Occupational Medicine, 60, 169- 171

Tereza, Maria, et al. **FÓRUM • ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ALINHANDO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS.** 2004.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados



Questionário sobre transferência de competências do esporte para o universo organizacional

Olá! É com imenso prazer que recebemos sua solicitude para participar desta pesquisa, vinculada ao curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB), para a produção do Trabalho de Conclusão de Curso.

Essa pesquisa foi elaborada pelo aluno Lucas Reis Mondadori de Oliveira, orientada pela Professora Doutora Siegrid Guillaumon Dechandt, com incorporações do questionário elaborado por Kerbi McNight, da Universidade de Lethbridge (2005), Alberta, Canadá e das competências (adaptadas para o trabalho em questão) listadas por Rezende, Blackwell, Denicol e Guillaumon, (2021).

O objetivo é validar a transferência de competências construídas no esporte para o universo organizacional, ao observar as realidades de pessoas que são atletas, dos mais diferentes níveis, técnicos ou apenas praticantes, fundamentando o esporte como uma ferramenta de desenvolvimento social, construção e capacitação do indivíduo e consequente apelo para que seja um tema cada vez mais relevante na sociedade.

Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, utilizadas apenas como fonte de dados para melhor compreensão do objeto de estudo da pesquisa em questão. Portanto, é fundamental que as respostas correspondam com a sua realidade.

O 1º pedido do seu email é para que o Google Forms envie automaticamente, caso você queira uma cópia com as suas respostas. Isso pode te fornecer um bom material para refletir sobre si mesmo! Ao final da pesquisa, haverá um botão para solicitar o envio, basta "ligar" a opção.

Ao final da pesquisa, também haverá a opção, para aqueles que desejarem receber o RESULTADO da pesquisa, ou seja, quais foram as descobertas encontradas, preservando a identidade dos respondentes.

E também, para aqueles que quiserem se identificar, pois entendemos que esta pesquisa possa alcançar grandes nomes do esporte brasileiro, como uma forma de qualificar a amostra e ser referenciado no trabalho completo, haverá esta opção. Lembrando que suas respostas continuarão anônimas, apenas será relatada a sua contribuição para a pesquisa.

Para mais informações, sugestões ou comentários, envie um email para: lucas.mondadori@gmail.com

O tempo de resposta estimado é de 6 minutos.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

lucas.mondadori@gmail.com Alternar conta

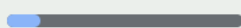


*Obrigatório

E-mail *

Seu e-mail

Próxima



Página 1 de 7

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Filtro

Caso você seja técnico, leve em conta toda a sua experiência de atleta e técnico para responder o questionário.

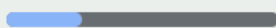
Você pratica/praticou algum esporte? *

Sim

Não

Voltar

Próxima



Página 2 de 7

Limpar formulário

Informações gerais

Qual o seu sexo? *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Qual a sua faixa etária? *

- 12 a 14 anos
- 15 a 17 anos
- 18 a 20 anos
- 21 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 54 anos
- 55 a 60 anos
- 61 a 64 anos
- 65 a 69 anos
- 70 ou mais anos

Nível de escolaridade - nível completado ou cursando *

- Educação infantil
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

Você possui emprego? *

- Sim
- Não
- Meio-período (jovem aprendiz, estágio...)
- Emprego informal

Sobre esporte

Um panorama da sua vida esportiva

Qual(is) esporte(s) você pratica? *

Sua resposta _____

Há quanto tempo você pratica? *

Sua resposta _____

Qual a frequência da prática? (Incluído mais de uma vez ao dia) *

- 1 vez por semana
- 2 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- 4 vezes por semana
- 5 vezes por semana
- 5+ vezes por semana

Competição

Os níveis estão listados em ordem crescente, do menor para o maior, sendo que, a cada nível, seus anteriores estão incluídos. Por exemplo, o nível nacional inclui os níveis regional, estadual e local.

Em qual nível você compete/ qual o maior nível alcançado? *

- Não participo de competições
- Nível local - apenas na minha cidade
- Nível estadual - apenas no meu estado
- Nível regional - apenas nas regiões brasileiras (norte, sul, nordeste, sudeste e centro-oeste)
- Nível nacional
- Nível internacional
- Nível olímpico

Você recebe bolsa-atleta? *

- Sim
- Não

Você recebe patrocínio? *

Sim

Não

Você é PcD? (Pessoa com deficiência) *

Sim

Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 3 de 7 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Esporte é a parte mais importante da minha vida profissional *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Meu foco está mais direcionado para o esporte do que para outra coisa *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Meu desempenho esportivo me afeta bastante *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Não poder praticar meu esporte devido à lesão tem um efeito negativo na minha vida *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 5 de 7 [Limpar formulário](#)

Competências adquiridas e sua transferência

Considerando que as competências podem ser transferidas para o universo organizacional, a seguir, tem-se uma lista de competências, elencadas através da literatura, as quais são consideradas importantes para o mercado de trabalho.

Elas estão dispostas em 4 colunas, da seguinte forma:

- Assinale na coluna 1 as competências que você JÁ POSSUÍA.
- Na coluna 2, as que você ADQUIRIU NO ESPORTE.
- Na coluna 3, as que você POTENCIALIZOU NO ESPORTE.
- E, por fim, na coluna 4, as que você notou TRANSFERIR PARA OUTRO ÂMBITO, principalmente o universo organizacional (trabalho, escola, universidade, etc.)

MAIS DE UMA COLUNA PODE SER SELECIONADA PARA A MESMA COMPETÊNCIA.

Podem ser assinaladas mais de uma competência, assim como as mesmas competências em colunas diferentes. A única exceção é para aquelas competências que forem assinaladas na coluna 1, as quais não podem ser assinaladas na coluna 2.

Competências e atributos pessoais

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Compromisso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senso de humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para resultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coragem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detalhismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multi-tarefa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências de influência

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Habilidades de negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuasão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivar os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carisma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências de comunicação

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Comunicação verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação clara, direta e concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade de escuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação aberta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação Multi-cultural e contextual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação engajada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências de trabalho em equipe

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Colaboração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suporte aos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegação de tarefas - empoderamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construção de time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiabilidade (nos outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências emocionais

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Gestão do estresse - resiliência emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidade interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoconsciência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automotivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comperências contextuais

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Consciência política (política como relações entre partes do ambiente em que se está inserido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consciência do contexto inserido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comperências de gestão

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Planejamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenação e organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoramento e controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências cognitivas

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Intuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visão e imaginação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspectiva estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise crítica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competências profissionais

	Possuía	Adquiriu	Potencializou	Transferiu
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 6 de 7 [Limpar formulário](#)

Fim

Chegamos ao fim da nossa pesquisa. Obrigado por respondê-la!

Você gostaria de ter acesso ao resultado dessa pesquisa? Coloque seu email para recebê-la!

Sua resposta

Você gostaria de se identificar e ser possivelmente reconhecido no trabalho de conclusão de curso, ao qual esta pesquisa está vinculada? Sinta-se à vontade!

Sua resposta

Enviar uma cópia das respostas para o meu e-mail.

Voltar

Enviar

Página 7 de 7

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.