



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **Jornadas heroicas: estudo das competências obtidas no esporte como instrumento de aprendizagem baseada na prática**

**RODRIGO GUIMARÃES MOTTA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**WAGNER CASTROPIL**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**WAGNER HILÁRIO PADULA BORGES**

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU (USJT)

**MARIA AMELIA JUNDURIAN CORA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

# **JORNADAS HEROICAS: estudo das competências obtidas no esporte como instrumento de aprendizagem baseada na prática**

## **1 Introdução**

A prática do esporte contribui para a aprendizagem na prática de competências que são úteis não apenas nos desafios esportivos, como também no atingimento da excelência profissional no meio corporativo. Segundo a Teoria do Esportismo, os esportistas apreendem cinco competências na prática de suas atividades esportivas, as quais podem ser utilizadas de modo que eles tenham um bom desempenho empresarial e executivo (Motta, Castropil & Santos, 2017). Tais competências são: a atitude, a visão, a estratégia, a execução e o trabalho em equipe (cujas características serão apresentadas com mais profundidade na seção voltada à fundamentação teórica). Ao longo das pesquisas realizadas sobre a Teoria do Esportismo, pôde ser observado em diferentes esportes como as competências são adquiridas pelos praticantes e depois utilizadas em suas atividades nos negócios (Motta, Castropil & Santos, 2017; Motta, Cezário & Castropil, 2017; Motta & Corá, 2019a).

Conquanto seja entendido que a aprendizagem formal nas universidades sobre o ensino da administração seja algo consolidado e em expansão, a aprendizagem baseada na prática não só complementa a formação (Bezerra & Davel, 2017), como pode até substituí-la em algumas situações extremas. Neste sentido, a Teoria do Esportismo, na qual o aprendizado na prática das cinco competências ocorre e que, portanto, está ancorada na aprendizagem baseada na prática, é um campo de estudos ainda pouco explorado e que demanda mais pesquisas a fim de que seja mais bem compreendido, de maneira que seu conceito possa ser aproveitado em toda a sua potência.

Diante dessa problemática, o objetivo deste artigo é compreender como seis empresários e executivos – Marília Rocca, José Salibi Neto, José Vicente Marino, José Carlos Brunoro, Flávio Canto e Jorge Paulo Lemann – utilizaram intuitivamente o aprendizado baseado na prática das cinco competências que compõem a Teoria do Esportismo e como tais habilidades foram empregadas durante suas trajetórias no esporte e na administração.

Até o momento, é desconhecida a elaboração de pesquisas investigativas de forma a compreender como as competências desenvolvidas em práticas esportivas – conforme a Teoria do Esportismo – contribuíram para as atuações profissionais desses seis administradores, todos eles atletas ou ex-atletas e amplamente reconhecidos pelo impacto de suas trajetórias nos negócios (como melhor se detalhará à frente neste trabalho). Portanto, de forma a ampliar o arcabouço exploratório a respeito do tema, para fins metodológicos, esta é uma pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir de uma pesquisa narrativa e sustentada por entrevistas semiestruturadas, que visa a estabelecer uma amostra de profissionais de administração que sejam referência de êxito em suas áreas.

No mais, não obstante reconhecermos a importância e o peso de elementos relativos a raça e gênero e de questões socioeconômicas que certamente são influentes para a obtenção de sucesso nas histórias de vida, esta pesquisa não se estenderá a tais aspectos, uma vez que nosso objetivo se volta especificamente a investigar a contribuição da prática do esporte nas trajetórias aqui reportadas.

Para viabilizar esta pesquisa, o artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. A seguir, tecemos a fundamentação teórica de forma a descrever com maior detalhamento os conceitos da aprendizagem baseada na prática e da Teoria do Esportismo, a qual pode ser inserida dentro daquele modelo de aprendizagem, desvinculada, portanto, do aprendizado formal da administração. Em seguida, trazemos os procedimentos metodológicos adotados para o ensejo deste estudo para, logo após, apresentarmos os resultados obtidos com

as entrevistas e discutirmo-los à luz do Esportismo. Por fim, encerramos a pesquisa com as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

## **2 Fundamentação teórica**

Nesta seção, para melhor organizarmos o alicerce teórico que fundamenta nossa pesquisa, em um primeiro momento, trazemos os conceitos da aprendizagem baseada na prática, contextualizando sua contribuição para formar administradores, e, em seguida, aprofundamo-nos na Teoria do Esportismo e nas características que compõem cada uma das cinco aptidões propostas por Castropil e Motta (2010).

### **2.1 Aprendizagem baseada na prática**

A aprendizagem baseada na prática, que pode contribuir para a formação do administrador, quer ele tenha uma graduação regular em um curso na área, quer tenha outras formações que compõem a sua trajetória, é um elemento presente e cada vez mais estudado por pesquisadores internacionais e brasileiros. O vigor deste tipo de aprendizado já foi identificado em trabalhos anteriores (Gherardi, 2014), que se debruçaram sobre esta proposta utilizando diferentes ângulos.

Diante disso, o aumento da complexidade do ambiente de negócios e da competitividade entre as múltiplas organizações que atuam neste campo acresce incerteza e dificuldade para que o administrador tome as decisões que pautam sua atividade (Calliari & Motta, 2012; Godoi, Las Casas & Motta, 2015). Este cenário cambiante e que se intensifica em anos recentes demanda que executivos/empresários tenham um aprendizado que extrapola os ambientes formais de aquisição de conhecimento, como a universidade e os cursos relacionados com áreas como a da administração. Desta forma, sob uma ótica formalista, é atualmente oferecido um número crescente de livros, palestras, cursos de extensão e de pós-graduação (tais como os MBAs) para os administradores estarem preparados para atuar no cenário presente.

Estes cursos, especialmente, adotam uma abordagem utilitarista (Durante et al., 2019), focada na transmissão de ferramentas para a aquisição de recursos a fim de que o homem de negócios administre com mais eficiência a empresa e, desta forma, obtenha melhores resultados em suas atividades. São contempladas aulas sobre finanças, marketing, qualidade, entre outras que podem ser destacadas.

Este aprendizado, que hoje está consolidado em locais como as instituições de ensino e as próprias empresas, compõe um dos pilares da formação do administrador, mas não é a única maneira de aquisição de conhecimento. Estudos identificam que a própria história de vida daqueles que se fazem administradores constitui um espaço para a aprendizagem baseada na prática, obtida de diferentes formas e que pode ser utilizada por aqueles que administram as organizações (Gherardi, 2014). Pode-se identificar o papel a ser exercido pela aprendizagem baseada na prática, que não substitui, mas, sim, complementa o aprendizado formal, ampliando as oportunidades e os espaços de aprendizagem do administrador para outros campos de suas atuações pessoal e profissional.

Motta e Corá (2019a, pp. 96-97), a partir da definição proposta por Bezerra e Davel (2017), exploram o fenômeno tanto da gênese quanto da contribuição da aprendizagem baseada na prática para a formação e, posteriormente, para o desempenho das atividades que constituem o dia do administrador:

Para tornar mais explícita a definição desse tipo de aprendizado, pode-se dizer que a aprendizagem baseada na prática, campo de estudo em expansão, coloca que além do aprendizado formal, adquirido por iniciativas organizacionais, liderado por empresas

que têm como público-alvo seus colaboradores e também pelo estudo de diferentes disciplinas na escola e, posteriormente, nos cursos de graduação e pós, a prática de determinadas atividades permite que as pessoas através de uma vivência prática da atividade aprendam a realizá-la. (Bezerra & Davel, 2017 como citado em Motta & Corá, 2019a, pp. 96-97)

Expandindo essa posição, enquanto o aprendizado formal, com caráter mais utilitarista, visa à aquisição de conhecimentos na área de administração com ênfase exclusivo na melhora do desempenho do executivo ou empresário que o adquire e, em seguida, os aplica em suas atividades, a aprendizagem baseada na prática trilha um caminho distinto. Mais intuitiva, adquirida a partir das vivências individuais e coletivas em diferentes campos de atuação ao longo da história de cada ator, ela acontece a partir de processos distintos (Souza-Silva & Davel, 2007). Ela é, portanto, situada (Motta & Corá, 2019a), isto é, adquirida em uma situação específica vivida pelo indivíduo, como também é contextualizada, aprendida através da vivência em um determinado contexto (Gherardi, 2014), como, no caso deste estudo, a prática do esporte, que alicerça a Teoria do Esportismo.

Sá (2011) reitera que as ações tomadas por homens de negócios (administradores) são pautadas não apenas pelos conhecimentos formais que cada um possui, como também pelas demais experiências pessoais e profissionais que marcam sua jornada de vida, a partir das quais ocorre a aprendizagem baseada na prática que complementa a formação de cada um. A Teoria do Esportismo, retratada a seguir, não é a única maneira para que tal aprendizado aconteça, porém oferece uma contribuição, adquirida intuitivamente, para que aquele que foi ou é esportista e se fez administrador possa realizar suas atividades no campo da administração.

## 2.2 Teoria do Esportismo

De acordo com Durand (2000), as competências são necessárias para que os administradores que as adquirem possam entregar os resultados esperados pelas organizações das quais fazem parte. Segundo o autor, na medida em que adquirem novos conhecimentos e entregam resultados mensuráveis e reconhecidos, aqueles que se apropriam e utilizam as competências se sentem mais motivados em seu trabalho.

Para adquirir as competências necessárias para o desempenho efetivo nas organizações, os administradores buscam adquiri-las em caráter formal, em cursos que contribuem em sua formação. Como cada empresa tem suas necessidades específicas de competências para o desempenho dos cargos que formam sua estrutura, essas competências não são apenas consideradas quando os administradores são recrutados, como também pautam treinamentos ministrados pela organização, seja com treinadores que fazem parte de sua equipe, seja com recursos e treinamentos externos (Fleury & Fleury, 2001; Paiva & Melo, 2008).

A aprendizagem baseada na prática desponta como uma alternativa ou um complemento a esta trilha de aprendizagem, de caráter mais formal. Dentro da multiplicidade de oportunidades para que ela seja desenvolvida, tomando-se aqui um enfoque empírico, as práticas esportivas são uma das possíveis formas para tanto, estendendo sua contribuição para outros âmbitos além do esporte, como o profissional.

Na literatura internacional, Ratten (2015), por exemplo, que é especialista nas conexões entre esporte e empreendedorismo, reconheceu a ausência de investigações sobre o papel de atletas como empreendedores e, diante dessa lacuna, visou a estudar como esportistas, ao atuarem em demais empreendimentos profissionalmente, utilizam-se de seu capital humano na forma de habilidades sociais, emocionais e de liderança. Ao examinar esses diferentes tipos de capital humano, a autora verificou a importância do conhecimento intelectual dos esportistas

na formação de decisões de negócios, o que influencia diretamente o sucesso dos atletas em seus empreendimentos.

Aproximando ao âmbito nacional as investigações sobre a contribuição de práticas esportivas para o desempenho profissional, Castropil e Motta (2010) propuseram em seu estudo que aqueles que praticam esportes podem adquirir cinco competências durante essa prática – e, se e quando esses esportistas atuarem como administradores, essas competências podem ser úteis para o seu trabalho. A partir desse conceito – denominado Teoria do Esportismo –, ao serem entrevistados 125 empresários e executivos que praticavam algum esporte, foi possível identificar, em situações na prática esportiva, em que momento cada competência emergiu e como foi aplicada posteriormente na história profissional do esportista que se fez administrador (Motta, Castropil & Santos, 2017).

As cinco competências que constituem a base da Teoria do Esportismo são a atitude, a visão, a estratégia, a execução e o trabalho em equipe (*teamwork*), conjunto esse que foi resumido da seguinte maneira por Motta e Corá (2019a, p. 98), como consta na Figura 1.

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

**Figura 1. As cinco competências que compõem a Teoria do Esportismo**

Fonte: Adaptado de Motta e Corá (2019a).

A primeira competência da teoria, a *atitude*, é uma característica não conformista e que tira o indivíduo da sua zona de conforto, incentivando-o a perseguir desafios cada vez mais ambiciosos na atividade que se propõe a realizar. Ainda que seja inata e apareça em pessoas que não praticaram esportes de forma competitiva, porém, segundo os respondentes da pesquisa de Castropil e Motta (2010), tendo ou não essa característica, a prática esportiva ressaltou-a e potencializou-a em suas jornadas como executivos ou empresários.

A competência seguinte é a *visão*, a qual permite ao esportista que a possui que construa uma visão inspiradora do que pode atingir a partir de seus esforços. Tradicionalmente, as primeiras metas estabelecidas são tangíveis, como a conquista de uma medalha em determinada competição; mais adiante em sua trajetória, esportistas bem-sucedidos não só têm a atitude que os habilita a enfrentar os desafios, como também perseguem metas ambiciosas e arrojadas, aprendizado na prática esse que pode ser levado para sua trajetória como administrador.

Uma vez de posse da visão de qual objetivo se almeja atingir, a próxima competência da Teoria do Esportismo é a *estratégia*, que diz respeito à forma como o esportista deve estruturar suas rotinas, seus planos e suas atividades para se aproximar de maneira consistente daquilo que anseia alcançar. Definir quais as atividades e quais os recursos necessários, além de como e quando empregá-los, constitui uma capacidade de formulação da estratégia que os esportistas são capazes de aprender em suas atividades e, assim como as competências anteriores, empregar em sua trajetória empresarial e executiva.

A quarta competência é a *execução*, que visa a pôr em prática o plano de ação com rigor e método. Dentro do ambiente competitivo, o esportista aprende a cumprir rigorosa e metodologicamente as atividades treinadas, ou seja, ele não perde a capacidade de improvisação, mas sabe que executar o plano é necessário para que aumente a probabilidade de sua conquista esportiva. Esta é uma competência que se torna cada vez mais uma fortaleza no campo da administração, sendo tema frequente de livros, cursos e palestras.

Finalmente, a quinta competência é o *trabalho em equipe*, que envolve cercar-se de pessoas qualificadas, que contribuam para com a execução de todo o plano de ação. A esse

respeito, em sua pesquisa, Motta, Santos e Castropil (2017) exploram como a necessidade estimula o esportista a formar uma equipe, seja participando de um esporte coletivo, seja praticando um esporte individual (neste caso, técnicos, psicólogos, médicos, fisioterapeutas e nutricionistas formarão sua equipe). Com isso, os esportistas são capazes de utilizar esse aprendizado na prática para formar e integrar equipes nas organizações que irão administrar.

Retomando a primeira obra a propor e definir esse conceito, Castropil e Motta (2010) elaboraram a Figura 2, que ilustra as competências que compõem a Teoria do Esportismo. Interdependentes tal como são, formam uma medalha, visando a retratar o objetivo máximo almejado por um esportista durante sua prática bem-sucedida da modalidade da qual participa.



**Figura 2. Medalha do Esportismo**

Fonte: Castropil e Motta (2010).

Essas competências são interdependentes e complementares. Ao longo de uma trajetória esportiva, elas são apreendidas e utilizadas pelo esportista durante os treinos e as competições de forma intuitiva. Assim, quando iniciam seu caminho como administradores, têm a oportunidade de aplicá-las e de serem mais efetivos em suas posições de trabalho.

O estudo pioneiro de Castropil e Motta (2010), por sua vez, foi complementado por outros que o seguiram e reforçaram sua teoria – Arcanjo e Cezário (2015) e Motta, Cezário e Castropil (2017), por exemplo, buscaram compreender como atletas paralímpicos adquirem e aplicam as competências em suas práticas esportivas. Já Motta, Santos e Castropil (2017) estudaram a trajetória de um atleta olímpico – e posteriormente empresário – para entender a aquisição e a aplicação das competências não apenas na prática esportiva, mas também na trajetória empresarial. Finalmente, Motta e Corá (2019a) estenderam a Teoria do Esportismo às vivências universitárias ao pesquisarem as Economíadas, uma festa organizada por alunos de administração de São Paulo, para verificar como esses estudantes puderam se apropriar das competências e colocá-las em prática para conceber e realizar o evento.

### **3 Metodologia**

Este artigo de pesquisa qualitativa utilizou a metodologia de pesquisa narrativa (Creswell, 2014), na qual buscou-se constituir uma amostra intencional de administradores, fossem eles empresários ou executivos, com destaque em suas áreas de atuação. Ainda que em cada história de vida tenha sido possível identificar a aquisição das cinco competências da Teoria do Esportismo – na prática do esporte ou posteriormente nos trabalhos na administração dos negócios identificados em cada trajetória –, uma das competências emergiu como tendo maior relevância para o desenvolvimento de cada jornada esportiva e profissional (com exceção de um entrevistado, que apresentou equilíbrio na apropriação e utilização de cada competência).

Para a escolha dos entrevistados, por tratar-se de uma amostra intencional, foram seguidos alguns critérios, os quais toda história de vida retratada deveria atender. O primeiro critério estipulado seria que eles deveriam possuir vivência esportiva competitiva de pelo menos dez anos em alguma modalidade de esporte, além de declaradamente compreender que a prática do esporte contribuiu para a sua aprendizagem. Já o segundo critério implicava que se deveria ocupar ou ter ocupado por pelo menos dez anos uma posição de liderança em alguma organização no Brasil, fosse ela pública, privada ou do terceiro setor. Finalmente, como terceiro critério, a facilidade e a disponibilidade para a realização da presente pesquisa foram um fator relevante, sem o qual esta não poderia ter sido realizada.

Levando-se em conta os três fatores mencionados anteriormente, as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2019 e no primeiro semestre de 2020. A Figura 3 apresenta os entrevistados analisados, o principal esporte praticado por eles e qual competência se pronunciou de forma mais emblemática em sua história individual.

<b>Administrador</b>	<b>Esporte (principal)</b>	<b>Competência</b>
Marília Rocca	Enduro equestre	Atitude
José Salibi Neto	Tênis	Visão
José Vicente Marino	Hípismo	Estratégia
José Carlos Brunoro	Voleibol	Execução
Flávio Canto	Judô	Trabalho em equipe
Jorge Paulo Lemann	Tênis	Todas

**Figura 3. Histórias de vida pesquisadas**

Fonte: Os autores.

A partir disso, as entrevistas foram realizadas e gravadas – e posteriormente transcritas, a título de suporte para a redação do artigo – com cada um dos perfis pesquisados. Nelas, cada um dos executivos pôde narrar, cada qual a partir de sua própria perspectiva, sua trajetória pessoal e profissional durante uma hora. Essa metodologia já foi utilizada de forma bem-sucedida em trabalhos acadêmicos, visto que possibilita uma imersão na trajetória do indivíduo, levando-se em conta seu próprio ponto de vista (Motta & Corá, 2018; Motta & Corá, 2019b).

Os relatos fornecidos pelos entrevistados foram estruturados de forma a destacar os pontos nos quais as competências adquiridas na prática esportiva contribuíram para seu desempenho profissional, tal como configura a Teoria do Esportismo. Feito isso, recortes da trajetória de cada um foram aqui reproduzidos buscando-se destacar os trechos que melhor incorporassem a teoria que sustenta esta pesquisa e cuidando-se para que fosse registrada uma quantidade suficiente e similar de depoimentos entre cada história, assim construindo-se uma trama narrativa consistente. Finalmente, os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo-se as precauções éticas necessárias quando realizada uma pesquisa com pessoas (Fontana & Frey, 1994).

Para a apresentação dos resultados, estes foram organizados de maneira que cada entrevistado tenha seu perfil retratado, sem a pretensão de realizar uma extensa biografia, e de forma que não só esteja apresentada sua experiência no esporte, como também seja explicitado no material como a competência emergiu oriunda do aprendizado baseado na prática e como foi posteriormente utilizada em cada trajetória profissional.

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

Todos os entrevistados, conforme mencionado, constaram no decorrer das entrevistas realizadas o aprendizado baseado na prática das cinco competências do Esportismo, as quais foram posteriormente utilizadas em sua trajetória profissional.

Em nossa análise, ao longo das falas dos depoentes, identificamos que cada um deles demonstrou manifestar alguma competência que se sobressaía entre as demais. Diante disso, esta seção de análise se desdobra em subseções distintas para introduzir cada executivo e empresário (momento em que pincelamos suscintamente sua história empresarial para contextualizar seu impacto no meio dos negócios) e trazer recortes dos depoimentos que melhor sintetizem a competência identificada, sempre à luz da Teoria do Esportismo de Castropil e Motta (2010).

#### 4.1 Atitude: Marília Rocca

Marília Rocca, hoje CEO da Hinode, é a personagem que ilustra a competência *atitude*. Sua história de iniciativas e realizações no ambiente empresarial envolve a fundação da Endeavor Brasil, empresa de fomento ao empreendedorismo, e a formação de um fundo para a compra da Mãe Terra, indústria de alimentos orgânicos. Ademais, conta ainda com uma destacada passagem por inúmeras outras instituições, tais como Totvs, Ticket e Walmart.

Ao longo da entrevista, Marília contou como, num primeiro momento, a natação, que praticou e competiu quando jovem, foi importante para que ela desenvolvesse competências que seriam valiosas na vida adulta. A executiva também revelou como a corrida, que praticou mais tarde, devolveu-lhe qualidade de vida e vontade de competir – foram aprendizados complementares à sua educação formal, visto que cursou administração de empresas na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP):

“A corrida me dava mais força, energia e disposição, e, associada ao trabalho, havia um ciclo virtuoso. Eu me retroalimentava pela corrida e pelo trabalho. Um puxava o outro.”

Porém, dos esportes que praticou na vida, a montaria desempenhou protagonismo. Hoje, praticante e competidora de enduro equestre, Marília aprendeu a montar a cavalo na fazenda do avô e descobriu na experiência da montaria a liberdade de ir e vir, de percorrer grandes distâncias, de sentir-se em comunhão com a natureza – em pé de igualdade com os primos homens – e de usar essa habilidade para servir às pessoas. Quanto a como surgiu sua vontade de andar a cavalo, Marília relatou a seguinte lembrança de quando tinha seis anos de idade:

“Eu me lembro de que queria muito andar a cavalo, mas meu avô dizia que nós, mulheres e meninas, não podíamos, porque nos distanciariamos da casa e ficaríamos expostas demais a algum risco. Mas os meninos podiam e eram bem estimulados [...]. Eu e minhas primas não nos conformávamos [...], aquela diferenciação não era aceita por nós.”

A respeito dessa situação, conta que não queria aborrecer o avô, mas era enorme a vontade de montar a cavalo – assim como a vontade de sentir o poder que via ao assistir a outras pessoas montando. Nisso, registra ela que, junto às primas, passou a pegar um cavalo emprestado na fazenda do avô para poder montar e aperfeiçoar a prática, isto é, intuitivamente tomou *atitude* de forma a encontrar um meio para poder praticar.

Segundo ela, o cavalo lhe trouxe a sensação de autonomia, de poder fazer o que desejava. Motivada a perseguir desafios mais ambiciosos, tal como propõe a *atitude* na Teoria do Esportismo, ela sentiu o gosto dos frutos da coragem de montar por longos períodos e distâncias e, a partir dessa atitude, desenvolveu muitas experiências e novas competências, como aquelas que compõem a Teoria do Esportismo – para além da atitude: também visão, estratégia, execução e trabalho em equipe, todas elas essenciais aos diversos aspectos de sua vida profissional e pessoal.

Demonstrando também um não conformismo a respeito da falta de incentivo social para a prática de esportes – sentimento esse que rege a *atitude* (Castropil & Motta, 2010) –, sendo mulher, Marília defendeu que as crianças e que, sobretudo, as meninas precisam ser mais estimuladas às práticas esportivas, desenvolvendo competitividade e coragem de tomar riscos.

Com isso em mente, Marília se preocupa em inculcar nas pessoas com quem se relaciona, seja no trabalho, seja em sua vida pessoal, em especial em suas duas filhas, o gosto pelo esporte. Sua ideia é despertar nas meninas a disposição para enfrentar os riscos: para ela, vencê-los traz a sensação de potência, de poder e de protagonismo; todas essas sensações valiosas e transformadoras que devem ser vividas desde quando se é bem jovem.

Ela acredita, portanto, que o esporte deveria ser mais valorizado como fonte de educação formal, ainda que tenha claro que o seu aprendizado aconteceu através da prática das modalidades que exercitou. Sobre a importância da competência da atitude, que aprendeu também no esporte e posteriormente aplicou como administradora, Marília afirmou:

“O esporte nos traz a confiança de que, com treino e dedicação, há avanço e conquista. Essa consciência nos faz imaginar que somos capazes de realizar o que quisermos em qualquer área.”

Líder nata em seus empreendimentos, Marília entende que cavalgar é também liderar, traçando aí um paralelo entre a prática esportiva e a organizacional; como líder, ela exerce seu conhecimento e sua capacidade de ação, empregando de forma intuitiva as competências do Esportismo. Assim, para concluir a análise de seu perfil, trazemos a seguinte fala da executiva, que sintetiza a primeira competência: “É a *atitude* que nos leva a buscar e encarar o desafio”.

#### 4.2 Visão: José Salibi Neto

José Salibi Neto, fundador da HSM, uma das maiores empresas de educação executiva do mundo, e hoje um dos maiores palestrantes sobre gestão do País, soube, desde cedo, para onde queria ir – sempre teve *visão*. Segundo ele próprio conta, tudo começou com o seu desejo de se tornar um dos maiores tenistas do mundo; a partir disso, boa parte de sua juventude foi destinada a realizar esse sonho. Pela sua condição mais humilde do que a da maioria das pessoas ligadas ao tênis no Brasil, a busca por seu objetivo teria doses extras de dificuldade e superação.

Salibi precisou encontrar meios de obter seus rendimentos do tênis ou teria de deixá-lo. Precisava ter um patrocínio ou conquistar uma bolsa numa universidade norte-americana e lá seguir a carreira esportiva, treinando, jogando contra os melhores, tendo alojamento, educação e muitas chances mais de se profissionalizar depois da faculdade, como é a trilha daqueles que praticam esportes competitivos nos Estados Unidos (diferentemente do modelo e das oportunidades no Brasil). Ou seja, como propõe o Esportismo (Castropil & Motta, 2010), Salibi construiu uma visão inspiradora do que poderia atingir ao esforçar-se no alcance de seu sonho.

No entanto, apesar de ter toda essa visão, aos 18 anos, como segundo do *ranking* nacional em sua categoria, não havia encontrado alternativa para obter seus rendimentos por meio do tênis. Prestou vestibular para arquitetura e começou seus estudos universitários numa cidade da Região Metropolitana de São Paulo. Como Salibi relatou aos pesquisadores:

“Minha primeira experiência acadêmica foi horrível. O curso não me agradava, a faculdade era péssima e distante de onde eu morava. Engordei 20 quilos em menos de um ano, o que me tornou menos competitivo no tênis também.”

Muito infeliz com a sua situação naquele momento, Salibi decidiu abandonar a faculdade para dar aula de tênis e viver dessa atuação – uma meta ambiciosa e arrojada, tal

como os esportistas com *visão* demonstram (Castropil & Motta, 2010). Retomou os treinos, voltou a competir e foi morar nos Estados Unidos – mesmo sem falar inglês – para tentar uma bolsa em uma universidade. Foi “mais difícil do que enfrentar os melhores tenistas do mundo”, em sua opinião, mas assim aprendeu a língua muito rapidamente e se recolocou em sua trilha.

Contudo, uma grave lesão no joelho o impediria de conquistas mais expressivas no tênis, que eram seu objetivo – apesar desse empecilho, no entanto, o tênis ainda o levaria ao seu destino: ser um grande empreendedor no campo da educação executiva. Graças ao tênis, Salibi obteve uma bolsa de estudos e se formou em administração pela University of South Carolina.

Depois de mais alguns anos de estudo, viu abrirem-se possibilidades para pôr em prática as competências desenvolvidas no tênis. Sua visão ambiciosa somada às outras competências apreendidas na prática esportiva o levaram a cofundar a HSM, que foi a pioneira no Brasil em um formato mais dinâmico de cursos de formação empresarial e executiva, ministrados por nomes conhecidos no Brasil e no exterior. Segundo ele:

“O que aprendi com o tênis é a base para qualquer empreendimento que eu tenha. Competitividade, disciplina, foco no resultado, estudo minucioso, estratégia, execução com excelência e colaboração seguem sendo os atributos mais importantes, para mim. Foram quando fundei a HSM e são agora, em minhas novas empreitadas.”

Claramente visionário e dedicado a uma vida voltada à educação, Salibi acredita na forte contribuição do esporte para a aprendizagem organizacional, defendendo o seguinte:

“Quando falo em educação, posso assegurar que a base de qualquer aprendizado consistente passa pelas competências do esporte (Esportismo). O esporte altamente competitivo [...] já há algum tempo une diversos campos de conhecimento com propósitos e objetivos claros. Como empresário, sou fruto dessa mentalidade esportiva.”

#### 4.3 Estratégia: José Vicente Marino

A listagem dos cargos que José Vicente Marino desempenhou dita a medida de sua capacidade. Ao longo de pouco mais de três décadas de carreira, Zé Vicente foi diretor comercial e de marketing e presidente de grandes empresas. Passou por Best Foods, Johnson & Johnson, Natura, Flora e, quando da realização da entrevista, era o presidente da Avon.

Sua história atesta o inegável domínio que tem das cinco competências que compõem a Teoria do Esportismo, contudo a maneira como progrediu em todas as empresas onde atuou, por sua vez, revela sua capacidade *estratégica* para desenhar o progresso de sua carreira.

Mais uma vez, o esporte se fez presente: tudo começou com o basquete, ainda na infância, quando sua liderança inata já se pronunciou a ponto de ser sempre o capitão das equipes. Em sua entrevista, José Vicente destacou uma experiência no basquete como um divisor de águas em sua vida: numa partida decisiva, com a equipe um ponto atrás no placar e faltando segundos para o fim do jogo, ele recebeu uma bola e teve a oportunidade de fazer o arremesso – e, então, sofreu falta. O jogo era fora de casa e, mesmo com toda a pressão da torcida contra, Zé converteu os lances-livres e proporcionou a vitória à equipe:

“Ali, eu tive certeza de que... ‘dá para fazer’. Foi isso que pensei ao converter os lances-livres. De lá para cá, me sinto capaz de realizar o que quero ou o que preciso, sempre.”

Seus desejos e necessidades não têm sido poucos e a estratégia para realizá-los tem uma base que, segundo o executivo, foi adquirida não apenas através do estudo formal (também se

formou em administração na FGV EAESP e realizou mestrado na mesma instituição), como através da prática do esporte, desde criança, quando converteu aqueles arremessos decisivos:

“O segredo é um só: faça o mais bem-feito possível o que lhe cabe fazer no momento. Esqueça o próximo trecho, o destino que anseia... Faça o seu melhor no momento presente: as portas vão se abrir e as oportunidades irão superar as suas expectativas.”

Hoje, além de um executivo de sucesso, Zé Vicente é cavaleiro, disputa provas de hipismo. Ele começou a montar com mais de 40 anos e, à época desta pesquisa, já era tricampeão do Troféu Brasil em sua categoria, entre outros títulos relevantes conquistados. Mais do que isso, ele é dono de uma hípica que tem lançado alguns dos melhores cavaleiros do País.

Segundo conta ele, tudo isso foi feito com um passo de cada vez, com muita excelência e estratégia, nunca de forma mecânica, mas sempre com a visão do todo, do próprio objetivo, do objetivo de cada um dos envolvidos e do objetivo comum do grupo. No hipismo, a busca pela harmonia do conjunto cavaleiro-cavalo é o segredo do sucesso. Parcerias que têm um só propósito e comungam da mesma estratégia, ou seja, em harmonia, também explicam as realizações de uma vida, segundo o entrevistado.

De acordo com Castropil e Motta (2010, p. 66, grifos nossos), “ao ter uma visão clara do que pretende conquistar, um esportista precisa buscar uma fórmula para atingi-la, torná-la real. É justamente aí que entra a *estratégia*. E, para ter uma estratégia ampla, há pequenas decisões estratégicas que precisam ser tomadas todos os dias”, competência essa que notamos na seguinte fala do executivo:

“A ideia não é perder, mas ganhar competitividade. A ideia não é se acomodar e se satisfazer com os insucessos, mas aprender rapidamente com eles e fazer, de uma derrota, degrau para uma vitória maior.”

Por fim, reafirmando a relação existente entre as práticas administrativo-pessoais e as esportivas, Zé Vicente registrou o seguinte entendimento:

“Não há o Zé Vicente do mundo corporativo e o do esporte [...]. O lado esportivo está em tudo o que eu faço. Ele tem sido fundamental para mim e para minha busca constante pela excelência, em todas as áreas da minha vida.”

#### 4.4 Execução: José Carlos Brunoro

“Eu tenho de executar, é o que sei fazer. Sou ainda melhor quando o projeto que executo é planejado por mim e me dedico plenamente a ele.”

Com essa colocação José Carlos Brunoro iniciou a entrevista. Hoje ele é um dos maiores gestores de projetos esportivos do País, cuja história profissional começou como atleta, nas quadras de vôlei, evoluiu para preparador físico, treinador, gestor esportivo e empreendedor. Brunoro é mais um claro exemplo de pessoa que aprendeu as lições mais representativas de sua vida no esporte. Como afirmou:

“No esporte de alto rendimento, não há desculpa para a derrota. Se perde hoje, tem a obrigação de recuperar amanhã. Essa mentalidade me deu uma capacidade grande de não entregar os pontos, de sempre ir até o fim.”

Ao contrário das entrevistas apresentadas anteriormente, com Marília e Zé Vicente, Brunoro diz que seus passos no mundo da gestão foram bem mais intuitivos do que alicerçados numa teoria pré-formulada e aprendida em uma escola ou apresentada por um acadêmico renomado. Ainda assim, foi onde se consagrou: o aprendizado baseado na prática do esporte foi sua principal formação como empresário e executivo. Especificamente quanto à influência do que aprendeu na prática com o esporte diante de outros aspectos de sua vida – pessoais e profissionais –, ele defende o seguinte:

“A influência intuitiva do esporte nas minhas escolhas de vida marcou muitas passagens importantes. [...] Tenho certeza de que, se não fosse pela minha trajetória no esporte, eu não teria a disposição que tenho agora para seguir. [...] Foi por causa da alma de atleta que superei um câncer de próstata em 2009, experiência que me fez enxergar a vida com mais leveza diante das maiores dificuldades.”

Embora tenha começado como atleta e, ainda muito jovem, tenha percebido que não conseguiria chegar à seleção como tal devido à necessidade de estudar e trabalhar ao mesmo tempo em que jogava, Brunoro não abriu mão desse sonho e, aos 22 anos, jogava, estudava e trabalhava com um único objetivo: chegar à seleção brasileira como treinador.

Brunoro executou esta e outras visões numa clara demonstração de que, se a competência *execução* se pronunciou em destaque em sua natureza, as outras não lhe faltavam; muito pelo contrário: estratégia e trabalho em equipe eram qualidades inegáveis em sua personalidade. Foi por ser completo que se notabilizou como executor e fez história também nos campos, como gestor esportivo, sobretudo na Sociedade Esportiva Palmeiras no início da década de 1990, época que ficou conhecida como “Era Parmalat”, um dos períodos mais vitoriosos do seu time de coração.

Seu talento impressionou outro empresário: Abílio Diniz, que contratou Brunoro para gerenciar a carreira do filho, Pedro Paulo Diniz, na Fórmula 1 (F1). Mais uma vez, seu trabalho foi tão bem realizado que Diniz estendeu a parceria para outros projetos, como a criação do Pão de Açúcar Esporte Clube (PAEC), que, mais tarde, passaria a se chamar Audax. O time criado por Brunoro e Diniz, pouco depois de sua fundação, chegou à primeira divisão do Campeonato Paulista de Futebol. Brunoro, com certeza, é mais uma personalidade que, como poucas, ilustra com propriedade as competências do Esportismo, sobretudo, a quarta delas – a execução.

A respeito de seu perfil executor, Brunoro contou:

“Como gestor, eu preciso saber aonde se pretende chegar. A partir dessa definição, eu monto o passo a passo [...]. Ficou claro para mim que não deveria ser mais funcionário de clube. Tinha de ser consultor. Assim, tenho liberdade para trabalhar à minha maneira: faço o diagnóstico e vou para os pontos críticos. Feito o trabalho, parto para um novo projeto.”

Ou seja, está na natureza de Brunoro determinar um plano de ação para colocá-lo em prática, restando claro, enfim, sua competência de *execução*, segundo o Esportismo (Castropil & Motta, 2010).

#### 4.5 Trabalho em equipe: Flávio Canto

A visão de que não se constrói nada sozinho sempre acompanhou o judoca brasileiro Flávio Canto. Embora tenha se notabilizado em um esporte considerado individual, seu entendimento da importância do trabalho coletivo guiou sua vida por caminhos que

culminariam na promoção efetiva do “bem-estar e da prosperidade mútua”, principal máxima do judô. Em suas palavras:

“Bons trabalhos de *teamwork* estão sempre atrelados a boas histórias para contar. [...] Sempre lutei melhor em competições por equipe. Tenho cinco medalhas em mundiais nesse tipo de disputa.”

Seu ingresso no esporte foi tardio, já na adolescência, com mais de 12 anos, mas ele soube aonde queria chegar (visão) e sua ascensão foi rápida, fruto da consciência de que, por ter começado depois, deveria treinar mais que os outros (atitude, estratégia e execução). A emergência das competências da Teoria do Esportismo, aprendidas na prática, aconteceu de forma precoce e contribuiu para o destaque atingido no esporte mais tarde em sua trajetória.

Nascido em Oxford, na Inglaterra, viveu boa parte da infância fora do Brasil, às andanças profissionais do pai, um físico nuclear. Esteve nos EUA por alguns anos e foi ao assistir aos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, que sua paixão pelo esporte começou a germinar, a princípio, motivada por um ídolo da natação, Ricardo Prado.

Já no Brasil, Canto foi perdendo o encanto pela natação, esporte que praticava competitivamente, mas sem muito êxito. Depois de assistir a Aurélio Miguel ganhar o primeiro ouro da história do judô brasileiro durante as Olimpíadas de Seul, em 1988, ao comando de Geraldo Bernardes – que, por coincidência, era técnico de seu irmão –, Canto passou a ver o judô com outros olhos e decidiu dar o primeiro passo numa carreira que lhe traria medalhas olímpicas, mundiais e pan-americanas.

Porém, antes de conquistar o bronze nos Jogos Olímpicos de Atenas/2004, nas seletivas para Sidney/2000, Canto, favorito, foi derrotado e viu seu sonho olímpico, no “auge da carreira”, desfazer-se. A derrota o deprimiu e, numa viagem para dentro da própria tristeza, descobriu que sua maior conquista viria do judô, mas não em forma de medalha.

Mesmo antes de chegar à seleção brasileira, Canto já fazia benemerências, distribuindo alimentos a moradores de rua e brinquedos a crianças carentes no Natal. Ele notava, no entanto, que isso não era o suficiente para satisfazer a sua necessidade de transformar realidades – “Por ter vivido fora, sempre me incomodou a desigualdade explícita e pronunciada do Rio de Janeiro”. Diante desse não conformismo, vivenciando o *trabalho em equipe* até mesmo ao realizar ações voluntárias, ele se cercou de pessoas que contribuía para com a execução da ação social a que almejava:

“Juntava-me a amigos do judô e outros amigos e fazia ações de arrecadação de roupa e alimentos para distribuir em orfanatos. Lá pelo quinto ano dessa prática, notamos que os presentes acabaram muito rápido. Havia muitas pessoas na rua para receber. Foi aí que eu percebi que não ia mudar muita coisa assim.”

Retomando o momento esportivo-profissional vivido no judô, no amargor da eliminação da seletiva em 2000, Canto decidiu dar aula de judô na comunidade da Rocinha, no Rio. Ali, começou a criar o que seria o Instituto Reação, sua maior riqueza e, segundo suas próprias palavras, o que o preenche espiritualmente.

Aposentado dos tatames, Canto é âncora de programas esportivos na TV. Todavia seu maior orgulho são as quase duas mil crianças que buscam um destino mais venturoso do que suas origens por meio do judô e da instituição que fundou, o Reação; exemplo incontestável de sua competência “esportista” mais evidente, o *trabalho em equipe*.

Assim, diante do alto grau de desenvolvimento de *teamwork* por parte de Canto que pudemos depreender, encerramos a análise de seu perfil com a seguinte fala do judoca:

“É preciso empatia, compreensão mútua. Um tem de entender que depende do outro e vice-versa. Somos uma coisa só. É como em uma competição por equipes: ganha-se ou se perde junto. [...] Somos do mesmo time, somos companheiros de equipe.”

#### 4.6 Esportismo: Jorge Paulo Lemann

“O maior empreendedor brasileiro em atividade” seria uma boa definição para o octogenário Jorge Paulo Lemann, sócio da maior cervejaria do planeta, a AB InBev. Sua história no universo do empreendedorismo é bastante conhecida: além da AB InBev, Lojas Americanas, Burger King e Heinz são empresas ligadas a seu nome. Formado em Harvard em tempo recorde (três anos), Lemann começou sua carreira no mercado financeiro, trabalhando no Credit Suisse, em Zurique, capital do país natal de seus pais e onde Lemann vive com a família. Do banco suíço, Lemann iria para o mercado de ações nascente no Brasil. Compraria uma corretora, a Garantia, e daria início a uma história impressionante. Segundo ele:

“Era fácil ganhar dinheiro no mercado financeiro. Resolvi fazer algo diferente: comprei as Lojas Americanas. Paulo Guedes, hoje nosso ministro da Fazenda, escreveu, na época, um artigo dizendo que eu era maluco. Mas eu achava que deixar meu dinheiro apenas no mercado financeiro era pouco. Ações, só, não têm substância.”

O que também não tinha – e não tem – sentido para Lemann é uma vida sem competição e, nesse sentido, o esporte sempre contribuiu para que ele se tornasse o homem de negócios que é. Lemann foi tenista de fato: campeão brasileiro e suíço, jogou torneios de Grand Slam e defendeu Brasil e Suíça na Taça Davis – tudo enquanto trabalhava no mercado financeiro:

“Acho que praticar esporte apenas pela parte física é meio sem graça, embora esteja cada vez mais em voga. Sem dúvida, competir nos melhora muito. No esporte, aprendi a nunca desistir. Quem compete sabe que é sempre possível melhorar. Se você está ganhando, deve encontrar maneira de se manter à frente. Se está perdendo, mude, adapte-se, faça algo para ganhar. Mas o segredo é nunca desistir. Levei essa lição para os negócios.”

Outra lição que Lemann levou do esporte para os negócios é a simplicidade. Segundo ele, ninguém é capaz de fazer mais do que cinco itens essenciais; foi isso que aprendeu como tenista, quando ia competir com três a cinco jogadas principais que deveriam pautar seu jogo.

Na entrevista, restou claro ainda que, devido à sua personalidade prática, o aprendizado na prática fluiu naturalmente no executivo: “Ainda cabe ao homem decidir seus rumos e os rumos de um negócio. Uma boa decisão exige, antes, um bom diagnóstico.” Já no que tange às competências apreendidas com o esporte e sua contribuição para práticas tanto pessoais quanto profissionais, Lemann afirma o seguinte:

“O esporte também nos ensina a perder, o que é essencial na vida. Quando perdemos, somos obrigados a pensar sobre como fizemos, onde erramos, onde precisamos melhorar, enfim, leva-nos à autoanálise e ao autoaprimoramento.”

Lemann acredita que a capacidade de simplificar injeta potência às competências da Teoria do Esportismo – isto é, atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe. Na personalidade de Lemann, essas competências sempre se pronunciaram com equilíbrio e harmonia, como atesta sua trajetória impressionante. Não por acaso, seu perfil é a síntese do

conceito do Esportismo, afinal não se chega aonde chegou sem combinar esses cinco “itens essenciais” no jogo da vida.

## 5 Conclusão

Este artigo buscou oferecer algumas possibilidades de reflexão a respeito da contribuição das competências adquiridas na prática do esporte e a sua aplicação intuitiva em trajetórias executivas, sobretudo de como a leitura das histórias retratadas poderia configurar um processo de aprendizado que desse conta da diversidade de práticas vividas e apropriadas pelas experiências de cada um desses atores. Partindo-se da ideia de que o esporte é uma prática social, dotada de relativa particularidade, que ocupou lugar central na vida de cada um desses personagens reais, numa cumplicidade entre o esporte e o significado da vida, isto nos faz considerar como se dá essa passagem do atleta para o profissional empreendedor, e vice-versa.

O exercício, neste sentido, foi partir da constituição de competências vivenciadas pela prática esportiva para perceber como esses executivos constituem – ao mesmo tempo que são constituídos por – um campo de forças expresso pela conexão entre o esporte e o ser. É no sentido de conciliar essas duas formas de conhecimento, de práticas sociais e história de vida, que se cria sentido. Neste caso, trata-se de explicar como esses personagens se predisõem a dedicar suas vidas ao esporte, sem necessariamente terem planejado tal investimento.

Analisando-se os relatos dessas seis grandes personalidades do mundo corporativo, identificou-se na vivência de cada uma delas a constituição das condições sociais que tornam o sujeito em um esportista por meio de um estilo de vida e de um campo simbólico, sugerindo que os “interesses” e valores dos praticantes se harmonizam com as exigências correlativas da profissionalização, tanto da racionalização da preparação (treinamento) quanto da execução do exercício esportivo pela busca da maximização da eficácia específica (medida em “vitórias”, “títulos” ou “recordes”).

O que se pôde observar no artigo foi o processo de formação de competências que podem ser utilizadas para além do esporte: é na aprendizagem pela prática de ser atleta que essas pessoas se tornaram profissionais reconhecidos nas suas áreas de atuação, compreendendo ainda que a Teoria do Esportismo se mostra bastante pertinente como forma de compreensão das competências narradas nessas histórias de vida.

Isso pode ser notado quando buscamos um entendimento sobre os ganhos da aprendizagem pela prática, tal como segundo Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), que afirmam que o “aqui e agora” das práticas em tempo real, o “saber” e o “fazer” promovem uma aprendizagem na interação social que não pode ser restringida a uma atividade cognitiva, visto que as pessoas e os espaços de práticas se conectam. Ou ainda na experiência trazida por Motta e Corá (2019a), em que os espaços de trabalho, de confraternização e também de conflito e do inesperado induzem à constituição de pensamento criativo e de inovação, melhorando a consciência do processo de aprendizagem.

Logo, as competências do Esportismo trazem a “energia para atitude”, a “coragem para execução”, a “vontade pela estratégia”, virtudes de “líderes de visão” e o “espírito de equipe”, tais capacidades simbolizadas pelo entendimento de sucesso na vida dos atletas-profissionais-pessoas.

Assim, diante dos relatos dos seis empresários/executivos e atletas – Marília Rocca, José Salibi Neto, José Vicente Marino, José Carlos Brunoro, Flávio Canto e Jorge Paulo Lemann –, analisados à luz do Esportismo, espera-se que este estudo tenha ampliado o entendimento tanto sobre a aprendizagem na prática da atitude, da visão, da estratégia, da execução e do trabalho em equipe quanto sobre o impacto que essas competências podem ter no desempenho de esportistas que depois se tornam altos executivos.

Por fim, este artigo pode ser enriquecido com outras pesquisas qualitativas e quantitativas que explorem não apenas como acontece a aprendizagem baseada na prática em suas múltiplas dimensões, entre as quais a Teoria do Esportismo. Além disso, pode-se estudar como a emergência dessas competências ocorre no esporte, tal como podem ser compreendidas e posteriormente aplicadas na carreira desses esportistas que se tornarão administradores, ou até mesmo seguirão outras trajetórias.

## Referências

- Arcanjo, N. J., & Cezário, C. (2015). *Levantamento sobre os valores que a prática do judô traz para a vida profissional e pessoal de atletas portadores de deficiência visual* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Guarulhos, Guarulhos, SP, Brasil.
- Bezerra, C. O., & Davel, E. P. B. (2017). Tradição e inovação na era digital: valor simbólico, cultura e marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 288-312.
- Calliari, M., & Motta, A. (2012). *Código Y – decifrando a geração que está mudando o Brasil*. São Paulo: Évora.
- Castropil, W., & Motta, R. G. (2010). *Esportismo – Valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*. São Paulo: Gente.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.). *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). Thousand Oaks: Sage.
- Gherardi, S. (2014). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados na prática prometem? In S. Gherardi & A. Strati (Orgs.). *Administração e aprendizagem na prática* (pp. 3-18). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Godoi, A., Las Casas, A., & Motta, A. (2015, junho). A utilização do Facebook como ferramenta de marketing para construir relacionamento com o consumidor – um estudo de *fan pages* no Brasil. *Business and Management Review*, 5(1), 97-112.
- Motta, R. G., Castropil, W., & Santos, N. M. B. F. (2017, fevereiro). Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta *performance* profissional. *Sodebras*, 12(134), 25-30.

- Motta, R. G., Cezário, C., & Castropil, W. (2017, abril). Esportismo – uma análise com judocas paralímpicos das competências que auxiliam o atingimento de desempenho esportivo superior. *Sodebras*, 12(136), 33-37.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2018). Homens em armas: a trajetória do policial civil para análise sobre vida, organização e poder. *GV Casos*, 8(1), 1-8.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2019a). Teoria do Esportismo e as Economíadas: evento de festa e esporte universitário em São Paulo. *Pensamento & Realidade*, 34(1), 94-110.
- Motta, R. G., & Corá, M. A. J. (2019b). Construtora Maciel: o desafio de resgatar a credibilidade e manter o time em uma empresa envolvida na Lava Jato. *GV Casos*, 9(1), 1-6.
- Motta, R. G., Santos, N. M. B. F., & Castropil, W. (2017). Chiaki Ishii: uma pesquisa narrativa sobre o atleta que alavancou o judô no Brasil a partir das competências do Esportismo. *Pensamento & Realidade*, 32(2), 123-140.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. In D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow. (Eds.). *Knowing in Organisations: a practice-based approach* (pp. 3-31). Londres: Sharpe.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368. DOI: 10.1590/S1415-65552008000200004
- Ratten, V. (2015). Athletes as entrepreneurs: The role of social capital and leadership ability. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25, 442-455. DOI: 10.1504/IJESB.2015.070217.
- Sá, M. (2011). *O homem de negócios contemporâneo*. Recife: Editora Universitária.
- Souza-Silva, J., & Davel, E. (2007). Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 53-65.