

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

VICTÓRIA AZIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS

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

1. Introdução

As dinâmicas do trabalho no século XXI demonstram que as competências técnicas (*hard skills*), embora necessárias, não são suficientes para que os indivíduos alcancem os resultados esperados pelas organizações. Nesse contexto, destaca-se a importância das competências sociais e comportamentais (*soft skills*), que possuem caráter transversal e aplicabilidade em diferentes contextos (Bes, Almeida, & Scholz, 2021; Fantozzi, Luozzo, & Schiraldi, 2024). A literatura recente reforça a necessidade de integrar competências técnicas e comportamentais para responder às demandas crescentes do mercado de trabalho e favorecer ambientes organizacionais colaborativos e produtivos (Fernandes, Kanan, Paim, Lopes, & Mayer, 2024).

As *soft skills* referem-se a habilidades não técnicas que refletem a capacidade de regulação emocional e de interação social dos indivíduos (Opstoel et al., 2020; Vealey, 2024). Elas são consideradas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional e abrangem um conjunto diversificado de atributos frequentemente descritos como habilidades sociais e emocionais que contribuem para o sucesso no trabalho (Scheerens, Van Der Werf, & De Boer, 2020). A valorização dessas competências pelas organizações reflete sua capacidade de reduzir conflitos, promover uma cultura de aprendizagem contínua, aumentar a adaptabilidade (Fernandes et al., 2024) e fomentar a resiliência, a inovação e a satisfação no trabalho (Fiori, Agnoli & Davis, 2023). Sendo assim, revelam-se fundamentais tanto para o desempenho organizacional quanto para o desenvolvimento da carreira e da vida pessoal dos indivíduos (Vealey, 2024).

As *soft skills* podem ser ensinadas e desenvolvidas (Kumar, Sharma, & Gupta, 2022). Contudo, os sistemas formais de aprendizagem nem sempre são suficientes para esse desenvolvimento, sendo essencial o engajamento do aprendiz em atividades práticas e situadas (Sipii et al., 2024), como a prática esportiva. O esporte estimula uma mentalidade de crescimento que pode ser transferida para diversas áreas da vida, como estudos, trabalho e relações pessoais. O esporte, além de favorecer o desenvolvimento de *soft skills*, também orienta sobre quais habilidades aprimorar e como fazê-lo (Motta & Castropil, 2024). Destaca-se entre atividades extracurriculares (Marsh, 1992) por seu potencial formativo ligado a aspectos interativos, emocionais e sociais (Danish, Petitpas, & Hale, 1993).

Pesquisas anteriores (McKnight, 2007; Viana, 2015; Vealey, 2024) investigaram o desenvolvimento de *soft skills* por atletas e sua aplicabilidade em contextos profissionais não esportivos. No entanto, Motta e Castropil (2024) destacam a necessidade de ampliar os estudos sobre os benefícios do esporte para as relações interpessoais e o desenvolvimento profissional. Neste sentido, surge a seguinte questão para o desenvolvimento desta pesquisa: quais as contribuições da prática esportiva para o desenvolvimento de *soft skills* aplicáveis ao contexto de trabalho? Esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições da prática esportiva no desenvolvimento de *soft skills* voltadas ao trabalho.

Com base, principalmente, nos estudos de McKnight (2007) e Viana (2015), foram consideradas quinze *soft skills* relevantes: performar sob pressão, resolver problemas, estabelecer e alcançar metas, dedicação, automotivação, cumprir prazos e desafios, paciência, adaptabilidade/flexibilidade, reconhecimento de limitações, liderança, tenacidade, comprometimento, comunicação, disciplina e trabalho em equipe.

Espera-se que os resultados deste estudo ampliem a compreensão sobre a transferência de competências socioemocionais desenvolvidas no esporte para o contexto laboral, contribuindo tanto para o avanço da literatura sobre *soft skills* quanto para práticas de formação profissional. Pretende-se, ainda, oferecer subsídios para que organizações e educadores

reconheçam o potencial do esporte como ferramenta complementar no desenvolvimento de habilidades comportamentais essenciais ao ambiente de trabalho contemporâneo.

2. Referencial Teórico

2.1 *Soft skills*

O desempenho dos colaboradores nas organizações contemporâneas vai além da noção tradicional de competência, não se restringindo a um acúmulo de conhecimentos teóricos e empíricos nem à execução isolada de tarefas (Fleury & Fleury, 2001). Para ampliar essa compreensão, adota-se a distinção entre *hard skills* e *soft skills*. As *hard skills* referem-se a um conjunto de aptidões técnicas que capacitam o indivíduo a realizar atividades específicas, adquiridas por meio de formação formal ou treinamento profissional (Parsons, 2008).

As *soft skills* dizem respeito a traços de caráter, atitudes e comportamentos não técnicos, específicos da personalidade, e essenciais para o desempenho eficaz no ambiente de trabalho (Robles, 2012). Referem-se a um conjunto de habilidades interpessoais e emocionais que possibilitam interações positivas, cooperação, adaptação e alcance de objetivos (Lippman et al., 2015). Também conhecidas como competências transversais, as *soft skills* são amplamente aplicáveis em diversos contextos e não se limitam a situações específicas (Parsons, 2008). Destacam-se por sua relevância diante dos desafios de um mundo em constante transformação, refletindo, sobretudo, a capacidade de regulação emocional e de interação social dos indivíduos (Opstoel et al., 2020; Vealey, 2024).

Segundo Robles (2012), as *soft skills* combinam atributos interpessoais e pessoais no contexto profissional. Para Viana (2015), são habilidades que expressam a capacidade de um profissional atuar com eficiência e competência. Estão diretamente associadas à inteligência emocional e à habilidade de reconhecer o impacto das próprias ações sobre os outros (Kumar et al., 2022; Touloumakos, 2020). Elementos como trabalho em equipe e gestão de conflitos são fundamentais nesse processo (Viana, 2015), sendo que a sua ausência compromete a dinâmica organizacional e a produtividade (Fernandes et al., 2024).

A interseção entre *hard* e *soft skills* é igualmente relevante. A autora exemplifica que a capacidade de trabalhar em equipe de forma colaborativa (*soft skill*) pode ser determinante para o sucesso na aplicação de uma tecnologia avançada (*hard skill*). Assim, o equilíbrio entre essas duas categorias de competências é essencial para a construção de uma força de trabalho eficiente e resiliente (Costa, Silva & Rocha, 2020). No cenário atual, caracterizado por mudanças constantes, as organizações têm priorizado profissionais com habilidades voltadas à aprendizagem e adaptação, em detrimento daqueles com alto domínio técnico, mas suscetíveis à obsolescência (Fantozzi et al., 2024).

O conjunto de competências, técnicas e comportamentais, desenvolve-se a partir de processos de aprendizagem. Esta, por sua vez, constitui-se como uma atividade neural complexa, sustentada pela memorização e ressignificação de experiências vividas (Fleury & Fleury, 2001). Nessa perspectiva, Le Boterf (2000) propõe a articulação de três elementos fundamentais para o desenvolvimento de competências: saber mobilizar, saber integrar e saber transferir conhecimentos para contextos reais de atuação.

O treinamento em novas habilidades deve, portanto, ser incorporado ao cotidiano das organizações, promovendo um processo de aprendizado contínuo que transcende a educação formal (Wagner, Sancho-Esper, & Rodriguez-Sanchez, 2019). Nesse sentido, Sipii et al. (2024) argumentam que os sistemas educacionais tradicionais são insuficientes para o desenvolvimento de *soft skills*, ressaltando a importância de adaptar os currículos para incluir componentes práticos que favoreçam a aprendizagem experiencial. Entre as atividades sociais e práticas com esse potencial, destaca-se o foco deste estudo: o esporte.

Diversos estudos (McKnight, 2007; Motta & Castropil, 2010; Viana, 2015; Chanda, 2022; Vealey, 2024) têm identificado conjuntos de *soft skills* associadas à prática esportiva e

relevantes para a dinâmica organizacional. Dentre elas, destacam-se a comunicação, a adaptabilidade, o comprometimento, a liderança e o trabalho em equipe.

A comunicação, por exemplo, é uma competência crítica para o desempenho organizacional. A ineficiência nesse aspecto pode gerar mal-entendidos, erros, retrabalho e conflitos entre equipes, sobretudo em contextos de alta interdependência entre tarefas (Iqbal et al., 2023; Fernandes et al., 2024). Já a resistência à adaptação representa uma barreira à implementação de inovações tecnológicas e metodológicas, gerando frustração entre líderes e gestores (Iqbal et al., 2023; Fernandes et al., 2024). Tal resistência pode estar relacionada ao medo da obsolescência ou à baixa autoconfiança frente a mudanças (Ternikov, 2022).

O comprometimento foi uma das *soft skills* analisadas por Fernandes et al. (2024) em estudo com colaboradores de indústrias metalúrgicas da Serra Catarinense, revelando que baixos níveis dessa competência comprometem a produtividade e a satisfação gerencial. Segundo Živković et al. (2021), a construção do comprometimento demanda tempo e habilidades gerenciais, criando vínculos emocionais com a organização e contribuindo para a redução da rotatividade.

A liderança pode fortalecer ou fragilizar os laços que sustentam a coesão da equipe, sendo valorizada em todos os níveis organizacionais, não apenas em cargos de chefia (Carvalho, 2025). Quando pouco desenvolvida, compromete a orientação e a motivação das equipes, afetando o alcance de objetivos comuns (Sipii et al., 2024). Em contextos de crise, exerce papel na manutenção do foco, da coesão e da adaptabilidade das equipes (Faria & Arantes, 2023).

As demandas do mercado em relação às *soft skills* variam, mas são crescentes, especialmente por sua dificuldade de desenvolvimento em comparação às *hard skills* (Munkácsi & Krisztina, 2023). Algumas habilidades comportamentais são mais fáceis de desenvolver, exigindo instrumentos que orientem e monitorem esse processo (Faria & Arantes, 2023; Arantes, Leite, Bornia, Andrade, & Santos 2024). Para isso, as organizações devem investir em mecanismos eficazes de identificação, avaliação e desenvolvimento dessas competências, tanto nos processos de recrutamento e seleção quanto em programas de treinamento contínuo (Arantes et al., 2024).

2.2 A prática esportiva e o desenvolvimento de *soft skills*

O esporte moderno é uma prática estruturada por regras, de natureza competitiva, que evolui continuamente sob influência de fatores socioculturais. Além disso, passa por crescente profissionalização, comercialização e transformação em espetáculo (González & Fensterseifer, 2008). Estudos indicam que a participação esportiva está associada a benefícios na saúde mental, como bem-estar psicológico, redução do sofrimento emocional e melhor funcionamento social (Eather, Morgan, Lubans, & Lonsdale, 2023), com impactos positivos em diversas áreas da vida (Sanches & Rubio, 2011).

Sob a ótica da psicologia do esporte, Sanches e Rubio (2011) enfatizam a importância de avaliar como a vivência esportiva influencia o indivíduo, tanto em sua autoimagem quanto na forma de lidar com adversidades. Nesse sentido, Vianna e Lovisolo (2011) identificam, a partir de relatos de professores de educação física, benefícios como autoestima, responsabilidade, autonomia, integração social, qualidade de vida e saúde.

A prática esportiva vai além do desenvolvimento físico, promovendo também o fortalecimento psicológico e emocional e servindo como espaço privilegiado para o cultivo de *soft skills*, como cooperação, justiça, negociação e perseverança (Motta & Castropil, 2024; Bruner et al., 2023). McKnight (2007) destaca que o esporte favorece o desenvolvimento de *transferable skills* — habilidades generalistas aplicáveis a diferentes contextos — como a tenacidade, que pode ser transferida para o ambiente profissional. O enfrentamento constante de conflitos no percurso esportivo fortalece tais competências, tornando os atletas mais preparados para lidar com desafios em diversas esferas da vida (Tabela 1).

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

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

Fonte: Adaptada de McKnight (2007).

A Teoria do Esportismo define o esportismo como a aquisição de competências por meio da prática esportiva, as quais contribuem não apenas para o desempenho atlético, mas também para o alcance de metas profissionais e pessoais (Motta, Castropil, & Santos, 2017). Tais competências, como comunicação, liderança e autoconhecimento, revelam-se especialmente relevantes até mesmo para profissionais atuantes na área de gestão esportiva (Santos & Silva, 2022), além de outras como paciência (Quinaud et al., 2019), adaptabilidade, flexibilidade e trabalho em equipe (Amaral, Moraes, & Bastos, 2024).

Com o objetivo de fundamentar essa teoria, Motta e Castropil (2010) conduziram uma pesquisa com 125 entrevistados (48% eram empresários de empresas de médio ou grande porte, e 52% executivos de companhias nacionais e multinacionais), todos com histórico de prática esportiva na escola ou universidade. A partir das entrevistas, foram identificadas cinco competências que, quando adquiridas no contexto esportivo — por meio da aprendizagem baseada na prática, e não por disciplinas formais — contribuíram significativamente para o desenvolvimento profissional dos participantes: atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe. Embora cada competência possa ser analisada de forma isolada, Motta e Castropil (2024) destacam que nenhuma *soft skill* garante, por si só, o sucesso no esporte ou na vida profissional, uma vez que essas habilidades são interdependentes e complementares.

O modelo psicoeducacional *Life Development Intervention* (LDI), proposto por Danish et al. (1993), busca capacitar indivíduos a lidarem com mudanças e eventos críticos ao longo da vida, destacando-se a fase de aprimoramento, na qual se utilizam técnicas preparatórias para antecipar desafios e fortalecer o enfrentamento de transições. Uma das principais contribuições do LDI é facilitar a transferência de habilidades do esporte para outros contextos. Segundo Danish et al. (1993), esse processo não é automático e requer intervenções específicas. Há fatores que influenciam essa transição, como: (a) o reconhecimento do valor das habilidades em outros ambientes; (b) a consciência de que foram desenvolvidas competências físicas e psicológicas; (c) a clareza sobre como e onde essas habilidades foram adquiridas; (d) barreiras emocionais, como medo ou insegurança; (e) dificuldade em dissociar a identidade do atleta da vivência esportiva; e (f) falta de suporte social para aplicar essas competências fora do esporte.

Eather, Morgan, Lubans e Lonsdale (2023) destacam que esportes coletivos tendem a gerar impactos mais positivos nas interações sociais do que os esportes individuais. Nesse mesmo sentido, Vealey (2024), com base em dados de mais de 61 mil pessoas em dez países, identificou uma associação significativa entre a prática esportiva e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como colaboração, regulação emocional, foco em tarefas, abertura à diversidade e bem-estar. Esses achados reforçam a noção de que, embora o esporte seja um terreno fértil para o desenvolvimento de *soft skills*, a efetiva aplicação dessas competências em contextos profissionais ou pessoais requer mediação, orientação e reconhecimento consciente por parte dos indivíduos.

3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e predominantemente qualitativa, com suporte quantitativo complementar. Embora adote majoritariamente uma abordagem qualitativa, também foram utilizados dados quantitativos para fortalecer e ampliar a análise. O *corpus* qualitativo baseou-se em oito entrevistas em profundidade com o público-alvo, enquanto o instrumento quantitativo consistiu em um questionário aplicado a uma amostra adicional, com o objetivo de validar e expandir as percepções identificadas nas entrevistas.

Para a definição das competências analisadas, foi adotado um roteiro com base na revisão da literatura, especialmente nos trabalhos de McKnight (2007) e Viana (2015), que orientaram a seleção das *soft skills* abordadas no estudo. As habilidades investigadas estão evidenciadas na Tabela 2.

Tabela 2 - *Soft skills* utilizadas na pesquisa e suas definições

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

Fonte: Elaborada pelos autores com base em McKnight (2007) e Viana (2015).

A etapa qualitativa da pesquisa foi conduzida por meio de oito entrevistas em profundidade com participantes selecionados por conveniência, com base nos seguintes critérios: (i) ter praticado algum esporte com dedicação por, no mínimo, dois anos; (ii) não ser atleta profissional, ou seja, o esporte não poderia configurar sua principal atividade remunerada; e (iii) exercer uma ocupação profissional em área distinta do esporte.

Buscou-se diversidade quanto à faixa etária e ao gênero dos participantes, a fim de captar diferentes percepções ao longo do tempo e em distintos contextos de experiência. Adicionalmente, foram incluídos dois profissionais de Educação Física com o objetivo de compreender como esses especialistas percebem as semelhanças e diferenças entre os ambientes esportivo e profissional, permitindo comparações com os demais entrevistados. A Tabela 3 apresenta o perfil dos participantes da etapa qualitativa.

Tabela 3 - Perfil dos Entrevistados da pesquisa

Entrevistados	Gênero	Idade (anos)	Profissão	Tempo de cargo (anos)	Esporte	Tempo de Prática (anos)	Atualmente Praticante
1	F	30	Desenvolvedora de <i>Software</i> Pleno	1	Futsal	18	Sim
2	M	47	Analista Financeiro Sênior	14	Futsal	15	Não
3	F	46	Diretora Superintendente	5	Corrida	20	Sim
4	F	23	Advogada Júnior	1	Vôlei	9	Sim
5	M	35	Delegado	10	Vôlei	20	Não
6	M	25	Coordenador de Produção	1	Handebol / Crossfit	4 / 1	Não / Sim
7	M	56	Professor Universitário / Técnico de Vôlei	15 / 1	Vôlei	42	Sim
8	M	73	Secretário de Esportes / Professor Universitário	1 / 50	Natação	30	Sim

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas foram conduzidas em duas partes. Na primeira, apresentou-se ao entrevistado uma prancha com as 15 *soft skills* selecionadas (Tabela 3), solicitando-se que ele indicasse e ranqueasse as cinco competências consideradas mais relevantes em seu cotidiano profissional. Na segunda parte, foram aplicadas cinco perguntas abertas, cada uma voltada à investigação de como determinada *soft skill*, desenvolvida por meio da prática esportiva, é aplicada no contexto de trabalho. Esses procedimentos foram adotados para que o entrevistado pudesse ter foco em analisar específicas competências selecionadas por ele próprio. As entrevistas, com duração média de 30 minutos, foram transcritas integralmente e analisadas com base em categorias associadas às competências mencionadas pelos participantes.

A etapa quantitativa da pesquisa foi realizada por meio de questionários eletrônicos aplicados via Google Forms. O instrumento buscou captar as percepções dos respondentes em relação a dois aspectos: (i) o nível de contribuição da prática esportiva para o desenvolvimento das 15 *soft skills* selecionadas; e (ii) o nível de aplicação de cada uma dessas competências no ambiente profissional. A amostra final foi composta por 111 participantes, que responderam às questões utilizando uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos. Os dados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva (teste t de médias e desvio-padrão), com o auxílio do *software* IBM SPSS Statistics, versão 29.0.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Percepção quanto ao impacto da prática esportiva para o ambiente de trabalho

Buscou-se compreender, de forma geral, como cada entrevistado percebe o impacto da vivência esportiva em seu ambiente profissional atual. A entrevistada E3, advogada júnior, destaca que sua inserção em um dos maiores escritórios jurídicos do país se deve principalmente às *soft skills* desenvolvidas por meio do esporte: comunicação, trabalho em equipe, dedicação e resolução de problemas. Em suas palavras, tais habilidades não foram adquiridas em sala de aula, mas sim na prática esportiva – reforçando o argumento de Sipii et al. (2024) e Motta e Castropil (2024) de que experiências práticas favorecem o desenvolvimento de competências socioemocionais que os sistemas formais de ensino nem sempre promovem.

A E5, atleta de futsal, complementa ao afirmar que os aprendizados provenientes do esporte são únicos e influenciam tanto sua rotina pessoal quanto profissional. Sua fala reforça a perspectiva de Sanches e Rubio (2011), que apontam o esporte como um campo privilegiado para o desenvolvimento físico, social e afetivo. No mesmo sentido, o PEF1 (E7), atleta master

de voleibol, traça uma analogia entre desafios enfrentados no esporte e na vida profissional, evidenciando como a superação em quadra reflete na resiliência cotidiana – uma ideia coerente com o modelo *Life Development Intervention* (LDI) de Danish et al. (1993), que enfatiza o esporte como meio de preparação para eventos críticos da vida.

Já o PEF2 (E8), atleta de natação, ressalta que, embora não seja obrigatório ser atleta para atuar na Educação Física, é fundamental dominar as habilidades promovidas pelo esporte, pois sustentam a prática pedagógica em todos os níveis. Tal visão reforça a aplicabilidade ampla dessas competências, conforme McKnight (2007) e a Teoria do Esportismo (Motta & Castropil, 2010). De modo geral, os relatos valorizam o esporte como vetor formativo de habilidades transferíveis ao trabalho, alinhando-se às contribuições de Motta, Castropil e Santos (2017) e de McKnight (2007), que fundamentam este estudo.

4.2 Identificação e ranqueamento das *Soft skills* aplicadas no ambiente de trabalho

Foram identificadas as *soft skills* mais relevantes quanto ao nível de aplicação no ambiente de trabalho dos participantes da pesquisa. Essas informações foram obtidas tanto na etapa qualitativa (oito entrevistados) quanto na etapa quantitativa (111 respondentes dos questionários) da presente pesquisa.

Na etapa quantitativa desta pesquisa, os respondentes dos questionários indicaram nível de intensidade com que aplicam as 15 *soft skills* em análise em seu ambiente de trabalho e também o nível de contribuição do esporte para o desenvolvimento dessas competências. Os resultados estão apresentados, na Tabela 4, por ordem decrescente importância (aplicação) no ambiente de trabalho.

Tabela 4 – Níveis de aplicação das *soft skills* no ambiente de trabalho.

Ranking	<i>Soft Skill</i>	Aplicação das <i>soft skills</i> no Trabalho		Contribuição do esporte para desenvolver as <i>soft skills</i>	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
1	Trabalhar em equipe	3,721	0,796	3,667	0,796
2	Comprometimento	3,622	0,655	3,694	0,689
3	Comunicação	3,612	0,679	3,459	0,742
4	Disciplina	3,604	0,642	3,559	0,746
5	Dedicação	3,505	0,734	3,766	0,608
6	Resolução de problemas	3,468	0,694	3,405	0,721
7	Adaptabilidade/Flexibilidade	3,459	0,827	3,423	0,914
8	Cumprir de prazos/desafios	3,450	0,668	3,333	0,719
9	Definir e atingir metas	3,432	0,790	3,405	0,721
10	Automotivação	3,369	0,884	3,505	0,689
11	Liderança	3,333	0,849	3,405	0,499
12	Performar sob pressão	3,324	0,630	3,577	0,501
13	Tenacidade	3,315	0,570	3,486	0,915
14	Reconhecer as próprias limitações	3,297	0,619	3,459	0,814
15	Paciência	3,270	0,523	3,135	0,590

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 4 indicam que todas as 15 habilidades analisadas apresentaram médias significativamente superiores ao ponto médio da escala (3,0), tanto em relação à aplicação profissional quanto à influência da vivência esportiva ($p < 0,001$).

Destacam-se, em termos de aplicação no trabalho, cinco competências: trabalhar em equipe (3,72), comprometimento (3,62), comunicação (3,61), disciplina (3,60) e dedicação (3,50). Essas também foram apontadas como fortemente desenvolvidas por meio do esporte, especialmente dedicação (3,77) e comprometimento (3,69), o que reforça a ideia de que o esporte favorece o desenvolvimento de competências comportamentais essenciais ao ambiente organizacional (Scheerens et al., 2020; Vealey, 2024; Fernandes et al., 2024).

O destaque para “trabalhar em equipe” confirma os achados de McKnight (2007) e Motta e Castropil (2010), que associam o esporte coletivo ao desenvolvimento de habilidades colaborativas. Já competências como “comprometimento” e “disciplina” dialogam com os princípios do Esportismo, que enfatiza a execução consistente de metas como diferencial profissional (Motta & Castropil, 2010). A valorização da “comunicação” reforça a importância de interações assertivas, frequentemente treinadas no contexto esportivo (Iqbal et al., 2023).

De forma geral, os dados confirmam que a prática esportiva contribui significativamente para o desenvolvimento de *soft skills* amplamente aplicadas no trabalho. Esses achados reforçam a importância de integrar atividades vivenciais ao processo de formação profissional, conforme sugerem Danish et al. (1993), Sipi et al. (2024) e Shakir (2009), promovendo um desenvolvimento mais completo e alinhado às exigências contemporâneas do mercado.

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

Esta subseção apresenta análises qualitativas sobre cada uma das nove *soft skills* indicadas como mais relevantes (aplicadas) no ambiente de trabalho por, pelo menos, um dos oito entrevistados da pesquisa: liderança, performar sob pressão, trabalhar em equipe, comunicação, disciplina, comprometimento, dedicação, adaptabilidade/flexibilidade e reconhecer os próprios limites.

4.3.1 Liderança

Embora a liderança não tenha sido ranqueada entre as cinco *soft skills* mais aplicadas no ambiente de trabalho segundo o questionário, ela se destacou nas entrevistas. Cinco dos oito participantes atribuíram à liderança o papel de *soft skill* mais importante em suas vivências profissionais, evidenciando a força simbólica e prática dessa competência.

O entrevistado E4, gestor e ex-atleta de handebol, enfatizou a relação direta entre sua atuação como coordenador e as experiências acumuladas nas quadras: “[...] a habilidade de liderança, hoje, sendo gestor, é o que eu vivenciei lá atrás. [...] Tem muita ligação. Se eu fosse só mais um jogador ali que não dava minha opinião, que ficava só na minha, balançando a cabeça, hoje eu não seria bom gestor com certeza” (E4).

Esse relato reforça os pressupostos do modelo de esportismo de Motta e Castropil (2010), que defendem o esporte como campo privilegiado para a formação de competências voltadas à iniciativa, autonomia e liderança. A vivência esportiva, especialmente em modalidades coletivas, exige posicionamento, tomada de decisão e mobilização do grupo — habilidades transferíveis ao cotidiano organizacional.

Para o PEF1, professor universitário e técnico esportivo, a liderança se manifesta de forma semelhante nos contextos esportivo e corporativo, especialmente em momentos de crise, sendo considerada fundamental em ambos. Essa visão é respaldada por Danish et al. (1993), cujo modelo psicoeducacional aponta que as competências desenvolvidas no esporte preparam os indivíduos para lidar com desafios da vida pessoal e profissional, promovendo habilidades adaptativas e de resolução de problemas em situações complexas.

4.3.2 Performar sob pressão

A habilidade de performar sob pressão foi a segunda mais destacada nas entrevistas, demonstrando como a vivência esportiva prepara os indivíduos para lidar com exigências e estresse do ambiente corporativo. Segundo o PEF1, essa competência se tornou ainda mais relevante com o tempo, diante do aumento de casos de ansiedade e baixa resiliência entre profissionais contemporâneos: “Os indivíduos têm se entregado muito fácil às dificuldades. [...] Ser capaz de resolver problemas em situação de pressão te deixa mais livre e mais saudável psicologicamente e até espiritualmente” (PEF1).

Essa fala ecoa os argumentos de Fernandes et al. (2024), que defendem que o esporte contribui para o fortalecimento emocional e o enfrentamento de adversidades, ao colocar o indivíduo sob desafios constantes e em situações que requerem equilíbrio emocional, foco e controle. No contexto organizacional, E1 e E5 relatam como essa habilidade é exigida em suas funções. No setor financeiro, E1 afirma: “Existe realmente uma carga de pressão significativa e eu preciso estar ciente disso e preciso saber que isso faz parte da minha função”. E5, desenvolvedora de *software*, exemplifica com situações reais nas quais falhas técnicas comprometem os resultados da empresa: “A gente está perdendo assinaturas [...] são diversas pessoas que estão ali olhando pra você, esperando corrigir, explicar porque deu problema” (E5).

Esses depoimentos evidenciam a aplicabilidade prática da competência em ambientes de alta exigência, reiterando a visão de Iqbal et al. (2023) sobre a importância das *soft skills* no desempenho técnico sob pressão. No campo esportivo, E3 sintetiza bem a sobreposição entre competição e exigência emocional: “Em qualquer campeonato, a sua ideia é chegar no topo [...] consequentemente, você sempre está sob pressão” (E3).

Já o PEF2 destaca o papel do treinador em manter a serenidade e transmitir confiança aos atletas: “[...] essas condições que você, digamos assim, tira lá o coelho de dentro da cartola, isso tem que ser no momento em que você está sob pressão” (PEF2). O PEF1 compartilha ainda um episódio marcante de superação sob pressão durante uma final da Copa Nordeste, demonstrando como estratégias táticas e estabilidade emocional foram decisivas para o êxito da equipe. Tal narrativa ilustra o conceito de aprendizagem experiencial defendido por Danish et al. (1993), no qual a prática esportiva serve como metáfora e exercício real de competências cruciais para a vida adulta.

4.3.3 Trabalhar em equipe

A habilidade de trabalhar em equipe foi apontada como essencial por diversos entrevistados, sendo também uma das mais bem ranqueadas no questionário. E3, por exemplo, relembra um projeto profissional complexo em que a colaboração foi determinante para o êxito: “[...]um trabalho é complementado por outro. Não teria nenhuma possibilidade de uma pessoa só ter conseguido fazer isso. A habilidade de trabalhar em equipe foi sim, fundamental” (E3).

Essa perspectiva é ratificada por E6, delegado e ex-atleta, que traça um paralelo entre o jogo coletivo e o cotidiano profissional: “Você tem que saber usar as potencialidades de cada um. Você vê isso na competição [...] e aplica de alguma forma no trabalho” (E6). De acordo com Scheerens et al. (2020), tais habilidades interpessoais são fundamentais para o sucesso em ambientes profissionais interdependentes, em que a colaboração eficaz impulsiona a produtividade e a inovação.

O analista financeiro E1 também reforça essa lógica, ao destacar a necessidade de reconhecer os pontos fortes e fracos dos colegas, promovendo ambiente saudável e orientado a resultados: “Trabalhar em equipe é saber detectar esses pontos em cada um, reconhecer suas falhas, suas virtudes [...] para que se consiga conduzir um ambiente saudável” (E1).

A literatura especializada reforça esse ponto. Rezende (2006), ao desenvolver a “Roda da Excelência”, utiliza o vôlei como metáfora para a lógica corporativa: um bom atacante depende de um bom levantador, assim como um setor depende da cooperação de outro. Essa

analogia se alinha diretamente à fala dos entrevistados, ilustrando como o esporte ensina, na prática, o valor da interdependência funcional e da sinergia de grupo — valores cada vez mais cruciais no mundo do trabalho.

4.3.4 Comunicação

A habilidade de comunicação foi amplamente reconhecida como essencial à prática profissional, tanto em cargos técnicos quanto em funções de liderança. A entrevistada E3, advogada júnior, destacou que a comunicação clara e objetiva é fundamental para o reconhecimento do seu trabalho e para a geração de aprendizados no dia a dia. Ela aponta que a assertividade comunicativa garante visibilidade ao seu raciocínio e à qualidade das entregas: “É essencial [a comunicação] para que as pessoas vejam, consigam entender o que eu penso, como eu estou fazendo meu raciocínio, porque eu estou fazendo o que eu estou fazendo” (E3).

Essa percepção está em sintonia com os argumentos de Iqbal et al. (2023), que enfatizam a comunicação como uma *soft skill* indispensável em ambientes colaborativos e dinâmicos. No esporte, a clareza na comunicação é constantemente exigida para alinhar estratégias, dividir tarefas e evitar falhas, o que favorece o desenvolvimento dessa competência em contextos de pressão e alta exigência.

O PEF2, atualmente gestor público na área de esportes, reforça essa visão ao relacionar a comunicação ao exercício da docência e da liderança: “[...] a comunicação de se fazer compreender de uma forma bastante prática e elucidativa [...] é extremamente necessária para aqueles que têm a profissão como professor ou como gestor, em que você tem várias pessoas sob a tua direção” (PEF2).

Esse relato reforça a ideia de que a comunicação eficaz transcende a técnica, exigindo sensibilidade, clareza e empatia — aspectos amplamente cultivados em práticas esportivas que envolvem coordenação em grupo e *feedback* contínuo (Scheerens et al., 2020; Vealey, 2024).

4.3.5 Disciplina

A disciplina foi apontada pelos entrevistados como uma das competências mais exigidas tanto no ambiente esportivo quanto no trabalho. O E4, coordenador de produção e ex-atleta de handebol, defende que essa habilidade é a base para qualquer atuação consistente: “Como eu vou solicitar pro meu operador chegar no momento certo, trabalhar corretamente, como eu vou pedir para ele usar os EPs, sendo que eu não uso os EPs de maneira correta?” (E4).

Essa postura dialoga com o princípio do exemplo como eixo da liderança disciplinada, conforme destacado por Motta e Castropil (2010). A disciplina no esporte — pautada em rotinas rígidas, horários, treinos e cumprimento de regras — tende a ser transferida para a esfera organizacional, moldando comportamentos consistentes e responsáveis.

A entrevistada E2, triatleta e executiva, compartilha um episódio marcante em que a disciplina foi crucial para superar uma limitação pessoal: “[...] eu fui me inscrever na prova do Ironman [...] para que eu me forçasse a treinar todos os dias, com vontade ou sem vontade, o mar chovendo ou sem chuva” (E2).

Esse tipo de narrativa representa o que Danish et al. (1993) denominam de aprendizagem para a vida, pois expressa a internalização de rotinas e hábitos que fortalecem a perseverança e a autorregulação emocional. A disciplina, nesse caso, funciona como alicerce para o desenvolvimento pessoal e a superação de barreiras emocionais e físicas.

O PEF2 também reforça a importância da disciplina como base para a coerência entre o discurso e a prática: “[...] se você não tem disciplina, você não pode exigir isso daqueles que você está comandando” (PEF2). Já a E3, atleta de voleibol, atribui ao esporte o desenvolvimento dessa habilidade que, para ela, se estende a todas as áreas da vida: “Você tem que ter disciplina se quiser se desenvolver como pessoa, se quiser se desenvolver profissionalmente” (E3).

4.3.6 Comprometimento

O comprometimento, associado ao engajamento emocional e ao senso de pertencimento, apareceu como uma *soft skill* central para diversos entrevistados. E5, desenvolvedora e atleta de futsal, relaciona o comprometimento à identificação com os objetivos do grupo e ao prazer pela tarefa: “Sinto que tenho que me comprometer, como se fosse um projeto. Eu acho que isso me ajudou muito na questão do trabalho também [...] sinto que tenho que fazer e gosto” (E5).

Essa fala reforça os achados de Fiori et al. (2023), que indicam que o sentimento de pertencimento é um fator crítico para a motivação e a entrega, tanto no esporte quanto no trabalho. Já o PEF1, técnico de vôlei e professor, associa o comprometimento à valorização do próprio processo de desenvolvimento: “Você tem que valorizar cada instante do teu crescimento. Você tem que se comprometer com você mesmo, investir em você” (PEF1).

Para o PEF2, o comprometimento também é coletivo, sendo condição para a evolução do grupo e para a mobilização de outros: “Você não consegue fazer absolutamente nada se você não tiver esse comprometimento consigo e com as demais pessoas [...] no sentido de cada vez mais evoluir e melhorar” (PEF2). O comprometimento, assim como a disciplina, está na base do modelo de “Esportismo” (Motta & Castropil, 2010), que entende o esporte como um espaço de desenvolvimento da ética do esforço, da resiliência e da responsabilidade com os próprios resultados.

4.3.7 Dedicção

A dedicação foi frequentemente citada como elemento decisivo para o sucesso tanto no esporte quanto na vida profissional. E1, analista financeiro e ex-atleta, associa seu desempenho corporativo à dedicação pessoal e ao esforço constante: “Com a minha dedicação, com o meu esforço, com o meu comprometimento, eu sei que pode afetar diretamente na condução dos trabalhos” (E1).

E4 compartilha um relato emblemático que traduz a dedicação como motor de superação: “[...] eu me dediquei, eu não parei, eu não baixei a cabeça e foquei naquilo. [...] No crossfit do mesmo jeito, eu chegava, não sabia fazer nenhum movimento correto. [...] Fui campeão!” (E4). Essa trajetória de esforço progressivo ilustra os fundamentos da aprendizagem experiencial no esporte (Danish et al., 1993), em que a dedicação se consolida como prática, hábito e identidade.

Por fim, a E5 chama atenção para uma distinção entre os contextos: no ambiente esportivo, segundo ela, a dedicação é uma condição indispensável para a obtenção de resultados, enquanto no trabalho é possível observar pessoas que, mesmo pouco dedicadas, conseguem resultados medianos: “Mesmo com a falta de dedicação no trabalho, a pessoa consegue se arrastar [...] Mas no esporte, a dedicação é imprescindível” (E5).

Esse contraste evidencia como o ambiente esportivo estabelece padrões mais rígidos de meritocracia prática, em que o desempenho está fortemente vinculado ao esforço individual e coletivo — característica que torna o esporte um campo formativo de excelência para o desenvolvimento de competências comportamentais.

4.3.8 Adaptabilidade/Flexibilidade

A habilidade de se adaptar a diferentes contextos e demandas foi evidenciada especialmente no relato da E5, desenvolvedora de software e atleta de futsal, como sendo crucial para seu desempenho profissional. Em um ambiente de constante transformação, como o da tecnologia, essa *soft skill* se revela indispensável para lidar com a imprevisibilidade e a necessidade de reinvenção de processos e rotinas. Diante disso, ela afirma: “Às vezes você está com menos profissionais no seu time, e aí você acaba tendo que entrar na função do outro. É comum a mudança de stack, tecnologias, tendo que assumir outras responsabilidades” (E5).

O depoimento revela como a flexibilidade, compreendida como a disposição em assumir novas tarefas e responder a mudanças com agilidade, é uma competência estratégica em contextos complexos e voláteis. Essa habilidade está amplamente presente na vivência esportiva, sobretudo em esportes coletivos, onde atletas precisam se adequar a funções táticas distintas, alterações de estratégia em tempo real e à dinâmica do grupo.

Conforme Vealey (2024), o esporte é um campo formativo privilegiado justamente por proporcionar ambientes que exigem adaptação contínua, contribuindo para o desenvolvimento da inteligência situacional e da gestão de incertezas — competências cada vez mais valorizadas no mundo do trabalho.

4.3.9 Reconhecer as próprias limitações

A habilidade de reconhecer os próprios limites apareceu como uma competência-chave nos relatos do PEF1 e da E2. Para o PEF1, essa habilidade está diretamente ligada à possibilidade de evolução contínua, à medida que a consciência das limitações amplia a abertura para o aprendizado: “Reconhecer as limitações permite com que você cresça, que você esteja sempre com a mente aberta, e isso que faz com que você esteja sempre evoluindo” (PEF1).

A fala está alinhada à proposta de Danish et al. (1993), cujo modelo psicoeducacional aplicado ao esporte destaca o autoconhecimento como um dos pilares para a construção da resiliência e da competência emocional. Ao identificar suas próprias fragilidades, o indivíduo é capaz de buscar estratégias adaptativas, evitando o desgaste desnecessário e promovendo o aprimoramento gradual.

A E2, por sua vez, traz uma reflexão sobre a dificuldade que muitos atletas enfrentam para admitir suas limitações, especialmente aqueles que se veem como desafiadores por natureza. Ainda assim, ela destaca o amadurecimento que vem com a compreensão de que reconhecer um limite não é um sinal de fraqueza, mas uma condição para o autodesenvolvimento: “Com o tempo, com a experiência, com o amadurecimento, a gente aprende que o ‘eu não posso’ pode virar um ‘eu não posso nesse momento’, ‘eu não posso desse jeito’, ou ‘eu não consigo ainda’” (E2).

Essa perspectiva dialoga com o conceito de “limitação temporária” proposto por Sipii et al. (2024), que compreende a vulnerabilidade como ponto de partida para a aprendizagem intencional, e não como uma barreira definitiva. Nesse sentido, a fala da E2 ilustra como essa *soft skill* se manifesta no ambiente corporativo: ao assumir uma posição de liderança, reconheceu seus limites e a importância de buscar apoio para se desenvolver: “[...] tem habilidade que eu estava percebendo e pensava que precisava desenvolver. Ela está no meu limite e eu não sei lidar com isso aqui. O que eu preciso fazer para pedir ajuda?” (E2).

Esse relato revela a importância de uma postura proativa frente às limitações, indo ao encontro da literatura que destaca a autorreflexão e a busca de apoio como estratégias de enfrentamento saudáveis e produtivas (Scheerens et al., 2020). Reconhecer os limites, nesse sentido, torna-se não um ato de resignação, mas de fortalecimento da autonomia profissional.

4.4 Síntese dos principais resultados

A Tabela 5 apresenta uma síntese das principais *soft skills* indicadas como mais relevantes pelos entrevistados, com base na análise qualitativa das narrativas. Nela, destacam-se os desdobramentos práticos dessas competências no cotidiano profissional, a partir das experiências vivenciadas no esporte, bem como sua articulação com os principais referenciais teóricos que fundamentam esta pesquisa. Ao reunir evidências empíricas e contribuições teóricas, a tabela oferece uma visão integrada do potencial formativo do esporte para o desenvolvimento de habilidades comportamentais centrais para o desempenho no ambiente organizacional, como liderança, trabalho em equipe, comunicação e performar sob pressão.

Tabela 5 – Síntese das *Soft skills* mais relevantes e seus desdobramentos

<i>Soft skill</i>	Principais evidências	Contribuições teóricas associadas
Liderança	Ligação direta entre vivência esportiva e liderança profissional; tomada de decisão em momentos críticos; mobilização do grupo em contextos adversos.	Motta & Castropil (2010); Danish et al. (1993) – liderança como competência construída no esporte e transferida à vida profissional.
Performar sob pressão	Pressão emocional como estímulo para superação; relatos de atuação em cenários adversos no esporte e no trabalho; importância da estabilidade emocional e foco sob estresse.	Fernandes et al. (2024); Iqbal et al. (2023); Danish et al. (1993) – esporte como espaço para treinar regulação emocional.
Trabalho em equipe	Êxito profissional e esportivo condicionado à colaboração; reconhecimento de virtudes e limites alheios; respeito às individualidades.	Scheerens et al. (2020); Rezende (2006) – sinergia e interdependência como chaves do desempenho coletivo.
Comunicação	Comunicação clara para ser compreendido, ter visibilidade e engajar pessoas; essencial para liderar e ensinar; importância no esporte e nas relações profissionais.	Iqbal et al. (2023); Scheerens et al. (2020); Vealey (2024) – comunicação como <i>soft skill</i> crítica em ambientes colaborativos.
Disciplina	Postura exemplar; cumprimento de regras e rotinas; superação de adversidades por meio da consistência; controle emocional em situações adversas.	Motta & Castropil (2010); Danish et al. (1993) – disciplina como base da autorregulação e da consistência.
Comprometimento	Ligado ao sentimento de pertencimento e propósito; valorização do processo e do crescimento individual e coletivo; motivação interna.	Fiori et al. (2023); Motta & Castropil (2010) – comprometimento como reflexo da ética do esforço e do engajamento.
Dedicação	Esforço contínuo para superação pessoal e profissional; dedicação no esporte como aprendizado transferido ao trabalho; correlação com mérito e evolução.	Danish et al. (1993) – dedicação como elemento da aprendizagem experiencial e da formação de identidade.
Adaptabilidade/Flexibilidade	Capacidade de responder a mudanças de função, equipe e tecnologia; importância em contextos voláteis e imprevisíveis; aprendizado contínuo.	Vealey (2024) – esporte como ambiente dinâmico que exige reinvenção tática e inteligência situacional.
Reconhecer as próprias limitações	Reconhecimento como ponto de partida para o crescimento; vulnerabilidade como abertura à aprendizagem; busca de ajuda como estratégia de desenvolvimento.	Danish et al. (1993); Sipii et al. (2024); Scheerens et al. (2020) – autorreflexão como alicerce para desenvolvimento pessoal.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De forma geral, os achados reforçam que a prática esportiva não apenas favorece o desenvolvimento de competências socioemocionais, mas também contribui para sua aplicação em contextos profissionais diversos. A partir do cruzamento entre teoria e prática, evidenciado na Tabela 5, este estudo reafirma a importância de integrar vivências esportivas à formação educacional e profissional. As evidências apresentadas podem ainda subsidiar iniciativas de gestão de pessoas que valorizem perfis com histórico esportivo, além de estimular organizações

e instituições de ensino a promover espaços estruturados de aprendizagem experiencial, nos quais o esporte seja utilizado como ferramenta pedagógica para o fortalecimento das *soft skills*.

5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições da prática esportiva no desenvolvimento de *soft skills* voltadas ao trabalho. A análise qualitativa permitiu identificar nove *soft skills* consideradas mais relevantes pelos entrevistados: liderança, performar sob pressão, trabalho em equipe, comunicação, disciplina, comprometimento, dedicação, adaptabilidade/flexibilidade e reconhecer as próprias limitações.

Liderança, por exemplo, foi apontada como uma competência construída no esporte coletivo e transferida ao papel de gestor, principalmente em momentos de tomada de decisão e mobilização de equipes. A habilidade de performar sob pressão apareceu associada à regulação emocional, foco e resiliência, demonstrando que o enfrentamento de desafios em competições esportivas prepara os indivíduos para lidar com situações críticas no trabalho. Já o trabalho em equipe, a comunicação e a disciplina foram ressaltados por sua transversalidade, sendo constantemente exercitados tanto nos treinos e jogos quanto nas rotinas organizacionais, em especial nas relações interpessoais e nos compromissos com regras, horários e metas. Comprometimento e dedicação foram descritos como pilares do engajamento e da entrega pessoal, com forte ancoragem no sentimento de pertencimento e no prazer pela superação. A adaptabilidade/flexibilidade se destacou em contextos tecnológicos e instáveis, enquanto a habilidade de reconhecer os próprios limites surgiu como expressão de maturidade emocional e autoconhecimento, fundamentais para o desenvolvimento contínuo.

As contribuições deste estudo se desdobram em três esferas principais. Do ponto de vista prático e educacional, os achados reforçam a importância de integrar atividades esportivas a currículos escolares e programas formativos, valorizando o esporte não apenas como lazer, mas como ambiente privilegiado de aprendizagem socioemocional. Em termos gerenciais, os resultados apontam para o potencial do esporte como instrumento de desenvolvimento de competências em programas de treinamento e cultura organizacional, especialmente no que tange à liderança, à adaptabilidade e ao trabalho em equipe. Já na esfera acadêmica, o estudo contribui para a ampliação do debate sobre transversalidade entre os campos da Psicologia Organizacional, Educação Física e Gestão de Pessoas, ao articular evidências empíricas com marcos teóricos consolidados.

O presente estudo apresenta limitações relacionadas a interpretações subjetivas e possíveis viesamentos na rememoração das experiências de indivíduos. Reconhece-se também limitações quanto à quantidade (oito participantes) e quanto ao critério de escolha (por acessibilidade) da pesquisa qualitativa. Embora tenha havido um cuidado em selecionar diferentes perfis profissionais e experiências esportivas, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a amostragem e explorem recortes específicos — como diferenças entre esportes coletivos e individuais, áreas de atuação ou gêneros. Estudos longitudinais também podem ser úteis para analisar como as competências desenvolvidas no esporte se mantêm, se transformam ou se perdem ao longo da trajetória profissional.

Referências

- Amaral, C. M. D. S., Moraes, I. F., & Bastos, F. C. (2024). Perfil e competências do gestor do esporte: construção e validação de instrumento de avaliação. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 13(2), 300–332.
- Arantes, F. P., Leite, M. S. A., Bornaia, A. C., Andrade, D. F., & Santos, K. V. D. (2024). Avaliação de habilidades comportamentais para a integração da cadeia de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas*, 64(6), 1–22
- Bes, P., Almeida, C., & Scholz, R. H. (2021). *Soft skills*. Porto Alegre: SAGAH.

- Bruner, M. W., Erickson, K., Wilson, B., Côté, J., & Gould, D. (2023). The effect of sport-based interventions on positive youth development: A systematic review and meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 16(1), 368–395.
- Carvalho, N. L. S. (2025). Resiliência digital: Como *hard e soft skills* estão redefinindo os profissionais de finanças. *Journal of Business and Management*, 27(5), 70–83.
- Chanda, P. (2022). Teacher concerns regarding the adoption of continuous assessment: The case of Kwekwe District secondary schools, Zimbabwe. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 6(1), 400–410.
- Costa, M. A. B., Silva, J. R., & Rocha, L. A. (2024). *Hard e soft skills* no contexto da Indústria 4.0. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 9(3), 61–97.
- Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1993). Life development intervention for athletes: Life skills through sports. *The Counseling Psychologist*, 21(3), 352–385.
- Eather, N., Morgan, P. J., Lubans, D. R., & Lonsdale, C. (2023). The provision and experience of variety in physical activity settings: A systematic review of quantitative and qualitative studies. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 45(3), 148–165.
- Fantozzi, I. C., Di Luoizzo, S., & Schiraldi, M. M. (2024). On tasks and *soft skills* in operations and supply chain management: Analysis and evidence from the O*NET database. *The TQM Journal*, 36(9), 53–74.
- Faria, Y. A., & Arantes, F. P. (2023). A influência da liderança na busca de resultados organizacionais em tempos da pandemia da covid-19: uma análise no setor de call center. *Destarte*, 12(1), 19-44.
- Fernandes, C. A., Kanan, L. A., Paim, M. B., Lopes, F. N. C., & Mayer, A. (2024). As competências comportamentais: A importância das *soft skills* na indústria metalúrgica da Serra Catarinense. *Revista Organizações em Contexto*, 20(40), 54–79.
- Fiori, M., Agnoli, S., & Davis, S. K. (2023). New trends in emotional intelligence: Conceptualization, understanding, and assessment. *Frontiers in Psychology*, 14, 1266076.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. esp., 183–196.
- González, F. J., & Fensterseifer, P. F. (Orgs.). (2008). *Dicionário crítico de educação física*. Ijuí, RS: Unijuí.
- Iqbal, J., Shaikh, A. A., Jamal, W. N., Akhtar, K., Rahim, R., & Kousar, S. (2023). Exploring the generic skills required for the employability and professional wellbeing of Pakistani Millennials: The employers' perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 107026.
- Kumar, A., Singh, M., Sharma, R., & Gupta, S. (2022). Importance of *soft skills* and its improving factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220–227.
- Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle* (3^a ed.). Paris: Éditions d'Organisation.
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. A. (2015). Key “soft skills” that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields. *ChildTrends* (24), 2015.
- Marsh, H. W. (1992). Extracurricular activities: Beneficial extension of the traditional curriculum or subversion of academic goals?. *Journal of educational psychology*, 84(4), 553.
- McKnight, K. (2007). Athletic career transition and transferable skills (Doctoral dissertation, Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Faculty of Education, 2007).
- Motta, R. G., & Castropil, W. (2010). *Esportismo: valores do esporte para o alto desempenho pessoal e profissional*. São Paulo: Gente.

- 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), 123–123.
- Motta, R. G., & Castropil, W. (2010). Esportismo: soft skills desenvolvidas com a prática esportiva. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 17(3), 01–23.
- Munkácsi, A., & Krisztina, D. (2023). Student competencies in supply chain management: Expectations and reality. *European Journal of Contemporary Education*, 12(3), 920–927.
- Opstoel, K., Chapelle, L., Prins, F. J., De Meester, A., Haerens, L., Van Tartwijk, J., & De Martelaer, K. (2020). Personal and social development in physical education and sports: A review study. *European Physical Education Review*, 26(4), 797–813.
- Parsons, T. L. (2008). Do *soft skills* matter? Implications for educators based on recruiters' perspective. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), 7–20.
- Quinaud, R. T., Oliveira, J. P., Silva, T. M., & Lima, V. H. (2019). Gestores do esporte: Reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, 22.
- Rezende, B. R. (2006). *Transformando suor em ouro* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 *soft skills* needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Santos, F. S., & Silva, C. A. F. (2022). Competências comportamentais na gestão do esporte. *Intercontinental Journal of Sport Management*, 12(2), e110040.
- Sanches, S. M., & Rubio, K. (2011). A prática esportiva como ferramenta educacional: Trabalhando valores e a resiliência. *Educação e Pesquisa*, 37, 825–841.
- Scheerens, J., Van Der Werf, G., & De Boer, H. (2020). *Soft skills in education*. Springer International Publishing.
- Sipii, V., Deshchenko, O., Honcharova, N., Hrytsenko, A., & Hrytsiuk, O. (2024). Análise das perspectivas para o desenvolvimento de *soft skills* na educação futura: Tendências e riscos. *Revista Científica do Desenvolvimento*, 16(44), 107–128.
- Ternikov, A. (2022). *Soft and hard skills* identification: Insights from IT job advertisements in the CIS region. *PeerJ Computer Science*, 8, e946.
- Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the *soft skills* literature. *Frontiers in Psychology*, 11, 2207.
- Vealey, R. S. (2023). A framework for mental training in sport: Enhancing mental skills, wellbeing, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 36(2), 365–384.
- Vianna, J. A., & Lovisolo, H. R. (2011). A inclusão social através do esporte: A percepção dos educadores. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 285–296.
- Viana, R. A. P. P. (2015). A importância do trabalho multidisciplinar e dos *soft skills* nos dias de hoje. *Arquivos de Ciências da Saúde*, 22(2), 7–8.
- Živković, A., Franjković, J., & Dujak, D. (2021). O papel do comprometimento organizacional na rotatividade de funcionários em atividades logísticas da cadeia de suprimentos de alimentos. *LogForum*, 17 (1).
- Wagner, C., Sancho-Esper, F., & Rodriguez-Sanchez, C. (2020). Skill and knowledge requirements of entry-level logistics and supply chain management professionals: A comparative study of Ireland and Spain. *Journal of Education for Business*, 95(1), 23–36.