LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

O IMPACTO DA DISCIPLINA FÍSICA NA LIDERANÇA E NO DESEMPENHO DE EXECUTIVOS: UMA REVISÃO DE EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS

THE IMPACT OF PHYSICAL DISCIPLINE ON LEADERSHIP AND EXECUTIVE PERFORMANCE: A REVIEW OF SCIENTIFIC EVIDENCE

EL IMPACTO DE LA DISCIPLINA FÍSICA EN EL LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO EJECUTIVO: UNA REVISIÓN DE LA EVIDENCIA CIENTÍFICA

https://doi.org/10.56238/levv12n30-014

Data de submissão: 25/10/2022 **Data de publicação:** 25/11/2022

Rodrigo André Sabado Nicoletti

RESUMO

O presente estudo realiza uma revisão integrativa da literatura científica entre 2018 e 2022 com o objetivo de investigar os impactos da disciplina física sobre a liderança e o desempenho de executivos, considerando evidências empíricas e aportes teóricos que relacionam hábitos corporais à performance organizacional. A pesquisa concentrou-se em estudos qualitativos e quantitativos, analisando variáveis como autoliderança, autorregulação, estilos de liderança e indicadores objetivos de performance, a exemplo de retorno sobre ativos e desempenho em gestão estratégica. Os achados revelam que a prática disciplinada de atividades físicas está associada a maior foco, resiliência, capacidade decisória e estabilidade emocional entre líderes, além de se refletir em métricas financeiras superiores em empresas lideradas por executivos com histórico de constância comportamental. Conclui-se que a disciplina física pode funcionar como uma variável mediadora entre características individuais e resultados organizacionais, sendo recomendada sua consideração nos processos de desenvolvimento e seleção de lideranças. A pesquisa também propõe a ampliação dos estudos longitudinais e o cruzamento entre instrumentos de liderança e marcadores objetivos de bem-estar físico.

Palavras-chave: Disciplina Física. Liderança Executiva. Desempenho Organizacional. Autoliderança. Autorregulação.

ABSTRACT

This study presents an integrative literature review from 2018 to 2022 aiming to investigate the impact of physical discipline on executive leadership and organizational performance, by analyzing empirical evidence and theoretical frameworks connecting bodily habits to leadership effectiveness. The research encompasses both qualitative and quantitative studies, focusing on variables such as self-leadership, self-regulation, leadership styles, and objective performance indicators such as return on assets and strategic execution. The findings indicate that consistent physical practices are associated with enhanced focus, resilience, decision-making capacity, and emotional stability in leaders, which translate into superior financial outcomes in organizations led by behaviorally disciplined executives. The study concludes that physical discipline acts as a mediating variable between individual traits and organizational outcomes, supporting its inclusion in leadership development and recruitment strategies. It also highlights the need for longitudinal studies and integration of leadership assessment tools with objective measures of physical well-being.

Keywords: Physical Discipline. Executive Leadership. Organizational Performance. Self-leadership. Self-regulation.

RESUMEN

Este estudio realiza una revisión integrativa de la literatura científica entre 2018 y 2022 para investigar los impactos de la disciplina física en el liderazgo y el desempeño ejecutivo, considerando evidencia empírica y marcos teóricos que vinculan los hábitos físicos con el desempeño organizacional. La investigación se centró en estudios cualitativos y cuantitativos, analizando variables como el autoliderazgo, la autorregulación, los estilos de liderazgo e indicadores objetivos de desempeño, como la rentabilidad de los activos y el desempeño de la gestión estratégica. Los hallazgos revelan que la actividad física disciplinada se asocia con mayor concentración, resiliencia, capacidad de toma de decisiones y estabilidad emocional en los líderes, además de reflejarse en métricas financieras superiores en empresas lideradas por ejecutivos con un historial de constancia conductual. Se concluye que la disciplina física puede funcionar como una variable mediadora entre las características individuales y los resultados organizacionales, y se recomienda su consideración en los procesos de desarrollo y selección de líderes. La investigación también propone ampliar los estudios longitudinales y contrastar los instrumentos de liderazgo con indicadores objetivos de bienestar físico.

Palabras clave: Disciplina Física. Liderazgo Ejecutivo. Desempeño Organizacional. Autoliderazgo. Autorregulación.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes corporativos, marcada pela volatilidade, incerteza, ambiguidade e velocidade das transformações tecnológicas, tem ampliado a pressão exercida sobre líderes organizacionais, especialmente executivos que ocupam posições estratégicas de tomada de decisão e que precisam sustentar níveis elevados de desempenho por longos períodos de tempo sob condições de intensa exposição a variáveis instáveis e pouco controláveis (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021). A exposição contínua a reuniões transnacionais com fusos horários desalinhados, o excesso de demandas simultâneas, a fluidez das relações mediadas por telas e a diluição das fronteiras entre o tempo profissional e o tempo pessoal têm gerado sobrecarga cognitiva e cansaço emocional que, somados, prejudicam significativamente a clareza analítica, o raciocínio estratégico e a gestão assertiva de conflitos em contextos corporativos de alta exigência (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020).

A construção e a manutenção de uma trajetória executiva bem-sucedida têm exigido mais do que conhecimento técnico e capacidade de mobilizar equipes, uma vez que características ligadas à estabilidade emocional, à autogestão energética, à constância comportamental e à disciplina cotidiana passaram a ser diferenciais silenciosos que sustentam decisões consistentes em contextos imprevisíveis e de elevada ambiguidade (Sidwell, 2018). A literatura recente evidencia que executivos que cultivam hábitos físicos consistentes como a prática regular de exercícios físicos estruturados, a preservação de rotinas de sono e a adesão a sistemas de automonitoramento físico-mental tendem a desenvolver com mais eficiência habilidades associadas à autoliderança, como o foco sustentado, a capacidade de manter metas claras sob pressão e o domínio sobre impulsos que poderiam comprometer a performance gerencial de longo prazo (Gaspar, 2022).

Há indícios concretos, inclusive, de que gestores com histórico de disciplina física intensa, como maratonistas, apresentam desempenho superior em funções financeiras de alta complexidade, demonstrando maior retorno ajustado ao risco, menor incidência de vieses comportamentais na tomada de decisão e maior resistência à pressão de curto prazo, o que sugere uma conexão objetiva entre hábitos físicos disciplinados e resultados mensuráveis na liderança e no desempenho organizacional (Dayani; Jannati, 2022). Ao mesmo tempo, a ausência de mecanismos internos de autorregulação tem sido apontada como um dos fatores que mais expõem líderes ao desgaste prematuro, à improdutividade intermitente e à perda de lucidez decisória, configurando um cenário no qual a variável da disciplina física deixa de ser periférica e passa a ocupar uma posição central nas estratégias de desenvolvimento de lideranças corporativas sustentáveis (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020).

Este artigo tem como objetivo revisar evidências científicas contemporâneas que exploram a conexão entre disciplina física e performance executiva, investigando quais mecanismos psicológicos, comportamentais e fisiológicos sustentam essa relação e como diferentes formas de mensuração têm

sido utilizadas para mapear a influência da constância física na atuação estratégica de líderes em contextos organizacionais de média e alta complexidade (Santos, 2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E PSICOLÓGICOS DA DISCIPLINA FÍSICA

A disciplina física, entendida como a manutenção voluntária e constante de hábitos organizados relacionados ao corpo, compreende práticas regulares como exercícios físicos estruturados, rotinas de sono estáveis e estratégias de autorregulação da energia, funcionando como uma extensão do autocontrole que permite ao indivíduo executar decisões estratégicas com maior eficiência em ambientes de pressão intensa e complexidade elevada (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020). Essa estrutura de constância fisiológica não se limita à dimensão corporal imediata, mas impacta diretamente os sistemas psicológicos responsáveis pela manutenção do foco, pela inibição de impulsos e pela capacidade de sustentar ações orientadas por metas em contextos de ruído externo e instabilidade emocional (Gaspar, 2022).

A autoliderança, nesse contexto, não pode ser desvinculada da disciplina física, pois ambas compartilham substratos comportamentais ligados ao monitoramento interno, à regulação de estímulos e à preservação da coerência entre intenção e ação, sendo a disciplina um alicerce cotidiano que favorece o surgimento de estratégias mentais autorreflexivas, com destaque para o uso consciente do tempo, a antecipação de obstáculos e a persistência diante de variáveis externas de desgaste e distração (Sidwell, 2018). A prática repetida de comportamentos organizados no plano físico tende a fortalecer circuitos de resposta que permitem o reconhecimento de padrões, o controle de emoções reativas e o fortalecimento do senso de eficácia pessoal, condição frequentemente relatada entre executivos que acumulam histórico esportivo de longa duração ou que se submetem a rotinas de autocuidado estritas e disciplinadas ao longo do ciclo produtivo (Santos, 2022).

Entre as estratégias de autoliderança que mais se relacionam à disciplina física estão a formulação de metas claras e monitoráveis, o desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de desempenho pessoal, a prática da autoavaliação objetiva e a implementação de pequenos ajustes de rotina para prevenir recaídas, comportamentos esses que são diretamente impulsionados por experiências consistentes de esforço físico deliberado e organizado (Gaspar, 2022). Os executivos que relatam maior constância em treinos de resistência, atividades físicas de longa duração ou mesmo exercícios de baixa intensidade com frequência elevada apresentam maior facilidade em manter comportamentos orientados por metas e em exercer o controle sobre estímulos concorrentes durante atividades estratégicas de alta responsabilidade (Sidwell, 2018).

A resiliência aparece como uma das qualidades mais conectadas a esse modelo de disciplina, funcionando como uma ponte entre as exigências externas do ambiente corporativo e os recursos

internos que o indivíduo mobiliza para manter sua direção, sua energia e sua estabilidade em momentos de pressão intensa ou esgotamento emocional prolongado (Zotti; Oliveira, 2018). Os fatores que compõem a resiliência adulta como estilo estruturado, visão de futuro planejado, percepção positiva de si e competência social são reforçados por práticas físicas que exigem planejamento prévio, adesão a rotinas, superação de desconfortos previsíveis e renúncia a gratificações imediatas em favor de objetivos futuros mais amplos (Zotti; Oliveira, 2018).

A associação entre disciplina física e estilo estruturado se manifesta na forma como líderes organizam sua rotina, antecipam compromissos críticos e distribuem suas reservas cognitivas ao longo do dia, minimizando picos de estresse e favorecendo a tomada de decisões estratégicas em momentos de alto impacto organizacional (Santos, 2022). Já a dimensão do futuro planejado reforça a capacidade de conectar ações presentes com desfechos esperados, sendo altamente compatível com líderes que treinam seu corpo e sua mente para sustentar constância e progressão em ambientes que demandam resiliência e tolerância a frustrações complexas (Zotti; Oliveira, 2018).

Executivos que atuam em ambientes onde variáveis críticas se acumulam como fusos horários desalinhados, reuniões de múltiplos stakeholders e decisões financeiras com impacto direto em centenas de pessoas necessitam de uma base interna sólida para não fragmentar sua atenção, e a disciplina física aparece como uma ferramenta silenciosa que prepara o corpo e o comportamento para resistir à distração, à impulsividade e ao colapso emocional sob carga prolongada (Sidwell, 2018). As evidências apontam que lideranças mais eficazes tendem a surgir de perfis que alinham comportamentos de autogestão física a estratégias de decisão complexa, mostrando que o corpo disciplinado reforça o sistema psicológico sobre o qual decisões de alto nível são construídas e sustentadas (Gaspar, 2022).

2.2 DIMENSÕES FÍSICO-COGNITIVAS E NEUROCOMPORTAMENTAIS

A prática regular de exercícios físicos estruturados está relacionada a efeitos positivos diretos sobre funções cognitivas superiores, especialmente em domínios como atenção sustentada, controle inibitório e flexibilidade cognitiva, competências imprescindíveis para líderes que atuam sob pressão contínua e precisam tomar decisões com alto grau de impacto organizacional, além da influência sobre o estado físico imediato, a manutenção disciplinada de uma rotina corporal consistente contribui para o equilíbrio neuroquímico e para a modulação de respostas emocionais, impactando positivamente a estabilidade comportamental em ambientes corporativos de ritmo acelerado e imprevisibilidade operacional (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020).

A dimensão fisiológica da constância comportamental se estende ao sono, prática muitas vezes negligenciada na cultura executiva, mas fundamental para garantir a preservação das funções executivas, tais como planejamento estratégico, antecipação de consequências e integração de

múltiplas fontes de informação sob janelas temporais curtas (Santos, 2022). A privação crônica de sono ou a inconsistência de horários de repouso pode comprometer significativamente a capacidade de líderes em manter o foco diante de interrupções frequentes, afetando o julgamento analítico, a regulação emocional e a coerência comunicacional ao longo das interações decisórias (Sidwell, 2018).

Essas relações entre práticas físicas, sono e desempenho cognitivo sustentam a base teórica do framework CORE, elaborado com foco na manutenção da resiliência de líderes em ambientes corporativos exigentes, considerando quatro dimensões interdependentes: energia física, força mental, estabilidade emocional e conexão social (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020). A adesão sistemática a práticas como exercício físico regular, sono estruturado, autorreflexão e reavaliação cognitiva de experiências estressantes fortalece os circuitos de resposta adaptativa e previne a escalada progressiva do esgotamento emocional em líderes submetidos a ciclos repetidos de sobrecarga (Gaspar, 2022).

A autopercepção dos próprios executivos reforça esses achados, uma vez que estudos mostram a associação direta entre rotina disciplinada e clareza mental, resolução de problemas, controle da impulsividade e recuperação rápida após situações críticas, sugerindo que a disciplina física funciona como um regulador interno da performance executiva (Dayani; Jannati, 2022). Os benefícios observados entre líderes com histórico de adesão a práticas corporais constantes incluem aumento da resistência física e maior assertividade na comunicação, capacidade de manter foco prolongado e habilidade de lidar com múltiplas variáveis simultâneas sem colapsar sob a pressão dos resultados (Zotti; Oliveira, 2018).

Com base nessas evidências, compreende-se que a disciplina física não atua como coadjuvante ou elemento periférico no desempenho de funções executivas, mas como uma variável estrutural que organiza os recursos internos de autorregulação, amplia a estabilidade emocional e protege o funcionamento executivo diante de situações de ambiguidade e exigência contínua, a interação entre corpo disciplinado e comportamento estratégico revela-se como uma via bidirecional, onde os hábitos físicos sustentam a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, os compromissos de liderança reforçam a necessidade de rotinas que preservem o equilíbrio neurocomportamental (Sidwell, 2018).

2.3 TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ESPORTIVAS PARA A LIDERANÇA EXECUTIVA

A vivência esportiva ao longo da trajetória formativa de líderes tem se mostrado uma fonte significativa de desenvolvimento de competências que posteriormente se manifestam de forma funcional no ambiente organizacional, com destaque para a construção de atitude resiliente, visão de longo prazo, pensamento estratégico, capacidade de execução disciplinada e habilidade de cooperação em contextos de alta interdependência, sendo essas competências continuamente observadas entre gestores que praticaram esportes de forma estruturada e competitiva durante anos decisivos de formação pessoal e profissional (Sesinando, 2021). A prática esportiva desenvolve padrões mentais

voltados à superação de limites, ao reconhecimento de regras internas e externas e à leitura antecipada de cenários de oposição, o que aproxima o comportamento atlético disciplinado da lógica executiva que exige tomada de decisão rápida, gestão da frustração e manutenção da motivação sob metas agressivas (Santos, 2022).

A presença de experiências esportivas estruturadas entre executivos tende a promover a internalização de valores como constância, cooperação, espírito competitivo regulado e capacidade de adaptação frente a contextos adversos, especialmente quando essas práticas foram conduzidas em ambientes que demandavam interação em equipe, o que reforça o aprendizado de escuta ativa, distribuição de responsabilidades e sincronia de objetivos sob pressão de desempenho coletivo (Gaspar, 2022). A integração de competências esportivas à cultura corporativa ocorre de forma orgânica entre líderes que internalizaram a lógica do treino disciplinado, do feedback contínuo e da resiliência a pequenos fracassos momentâneos, criando condições subjetivas favoráveis para a aplicação de modelos de liderança mais horizontais, ágeis e sustentáveis em organizações que operam em múltiplos níveis de complexidade e exposição pública (Fernandez; Clerkin; Ruderman, 2020).

Estudos que exploram o cruzamento entre identidade esportiva e identidade profissional indicam que indivíduos com histórico esportivo ativo tendem a mobilizar as competências adquiridas nesses ambientes para sustentar sua atuação profissional, estabelecendo paralelos entre treinos de longa duração e projetos corporativos de ciclo estendido, bem como entre estratégias de jogo coletivo e construção de alianças interdepartamentais em cenários organizacionais de governança matricial (Zotti; Oliveira, 2018). A transferência dessas competências ocorre com mais frequência e consistência entre executivos que reconhecem, em sua própria trajetória, a influência do esporte como elemento estruturador de suas condutas frente a situações de pressão, o que aponta para a necessidade de considerar, em políticas de gestão de pessoas, o histórico esportivo disciplinado como uma variável de valor para a identificação e desenvolvimento de lideranças de alta performance (Sesinando, 2021).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXECUTIVO

A compreensão dos estilos de liderança e sua relação com o desempenho organizacional tem sido estruturada a partir do uso de instrumentos validados que permitem medir, de forma sistemática, dimensões comportamentais, cognitivas e relacionais envolvidas na atuação de líderes em diferentes níveis hierárquicos, sendo o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), a *Leader-Member Exchange Scale* (LMX), o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) e a Escala de Liderança Situacional (ELS) algumas das ferramentas mais recorrentes em pesquisas empíricas sobre o tema (Santos, 2022). Esses instrumentos são capazes de discriminar, com base em respostas autopercebidas ou heteropercebidas, o grau em que líderes adotam posturas transformacionais, transacionais ou

laissez-faire, possibilitando cruzamentos estatísticos com variáveis objetivas de desempenho e com indicadores comportamentais de suas equipes (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

A liderança transformacional, caracterizada pela capacidade de inspirar, de desenvolver uma visão compartilhada e de estimular a criatividade dos liderados, tem sido amplamente associada a contextos organizacionais inovadores, ao passo que a liderança transacional, baseada em recompensas e cumprimento de metas formais, mostra maior aderência em estruturas funcionais de desempenho linear, enquanto o estilo laissez-faire, geralmente correlacionado com ausência de direção e suporte, tende a apresentar relação negativa com métricas de produtividade e engajamento (Santos, 2022). Em estudos que envolvem executivos de alto nível, observa-se que a coexistência de estilos pode ocorrer de forma adaptativa, mas os resultados mais consistentes surgem quando há predominância de características transformacionais combinadas com traços de autogestão e consciência situacional, o que favorece a performance em contextos dinâmicos e imprevisíveis (Barreto; Trevisan; Veloso, 2021).

Para avaliar o impacto dos estilos de liderança sobre o desempenho organizacional, diversos estudos têm recorrido a métricas consolidadas como o *Return on Assets* (ROA), o *Return on Equity* (ROE), a taxa de crescimento de vendas e o índice *market-to-book*, que oferecem uma perspectiva quantitativa da eficiência estratégica, da rentabilidade e do valor de mercado das empresas sob liderança avaliada (Schur, 2021). A articulação entre esses indicadores e os estilos de liderança requer o controle de variáveis contextuais e organizacionais, mas os modelos estatísticos aplicados sugerem que há vínculos sólidos entre liderança com alta complexidade comportamental e resultados financeiros superiores, o que justifica a incorporação desses dados em análises de desempenho executivo (Santos, 2022).

3 METODOLOGIA

Esta revisão foi conduzida com base no método integrativo, tendo como objetivo reunir, analisar e interpretar de maneira crítica estudos qualitativos, quantitativos e mistos publicados entre 2018 e 2022, cuja temática estivesse diretamente relacionada aos efeitos da disciplina física sobre o exercício da liderança e o desempenho de executivos em organizações públicas e privadas, utilizando como critério de elegibilidade a presença explícita de variáveis mensuráveis nos três eixos centrais definidos: constância física (exercício e sono), estilos de liderança (transformacional, transacional, laissez-faire, autêntica, situacional) e indicadores de desempenho organizacional, incluindo métricas financeiras objetivas e percepções subjetivas de eficácia gerencial.

A seleção dos estudos foi realizada por meio de buscas sistematizadas em bases reconhecidas pela comunidade científica, priorizando repositórios com alta indexação como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO e Google Scholar, utilizando descritores cruzados em português e inglês como “disciplina física”, “atividade física em executivos”, “autoliderança”, “liderança

transformacional", "performance organizacional", "resiliência executiva", "*executive performance*", "*self-leadership*", "*resilience*", "*corporate discipline*" e "*business leadership*". Para garantir o alinhamento ao objetivo da pesquisa, foram incluídos apenas estudos que envolvessem amostras compostas por profissionais em cargos de liderança, com destaque para executivos do setor corporativo, gestores públicos de alta função ou líderes organizacionais com perfil decisório validado por critério metodológico, sendo excluídos artigos voltados exclusivamente a populações clínicas, esportivas ou escolares, além de textos opinativos, ensaios e estudos cuja metodologia não estivesse claramente delineada.

Após a triagem inicial por título e resumo, os artigos selecionados foram avaliados integralmente e sistematizados por meio de fichas analíticas, nas quais foram extraídas informações sobre objetivos, métodos, instrumentos de medida, variáveis analisadas, conclusões principais e limitações apontadas, permitindo a categorização temática e a síntese comparativa dos achados em eixos que organizam os próximos blocos do texto, com base em critérios de relevância empírica e aderência conceitual às variáveis disciplina física, liderança e desempenho organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos reunidos nesta revisão apresentam diversidade metodológica, com predominância de desenhos qualitativos exploratórios voltados à análise de trajetórias executivas e experiências vividas por líderes com histórico de disciplina física, como evidenciado nas investigações de Sidwell (2018), que utilizou entrevistas semiestruturadas e instrumentos de autoliderança para compreender padrões de comportamento entre executivos praticantes de esportes de *endurance*, e de Sesinando (2021), que adotou levantamento quantitativo para captar a percepção de técnicos superiores de desporto sobre estilos de liderança e sua relação com a motivação profissional. Essa pluralidade metodológica é complementada por estudos como o de Santos (2022), que combinam revisão teórica com análise empírica do campo organizacional, apontando para a necessidade de cruzamentos mais robustos entre variáveis comportamentais e dados objetivos de desempenho financeiro em contextos de alta complexidade gerencial.

O perfil das amostras também revela certa variação, embora mantenha uma concentração significativa em sujeitos com atuação em cargos de liderança executiva ou posições de gestão estratégica, como observado nos estudos de Fernandez, Clerkin e Ruderman (2020), que analisaram práticas de resiliência entre líderes seniores de empresas multinacionais, e nos achados de Dayani e Jannati (2022), que se debruçaram sobre fundos de investimento liderados por gestores maratonistas para avaliar a relação entre constância física e retorno financeiro ajustado ao risco. Ao lado dessas investigações voltadas ao setor corporativo, há também estudos situados em contextos do serviço público e da administração esportiva, como o trabalho de Zotti e Oliveira (2018), que exploraram o

impacto da resiliência na liderança exercida por gestores de uma indústria brasileira, ampliando o escopo da discussão para ambientes produtivos não financeiros.

Em termos geográficos, observa-se uma concentração das pesquisas nos Estados Unidos e em Portugal, como ocorre nos estudos de Sidwell (2018) e Gaspar (2022), sendo que este último contribui com um recorte europeu ao revisar sistematicamente a produção acadêmica sobre coaching e desempenho organizacional entre 2011 e 2021, destacando a presença de variáveis como autoeficácia, motivação e mudança de hábitos em contextos profissionais. Essa distribuição territorial é complementada pelos trabalhos desenvolvidos no Brasil, com foco tanto no setor privado, como em Santos (2022), quanto em organizações públicas, como no estudo de Barreto, Trevisan e Veloso (2021), que discutem os impactos da liderança global em executivos brasileiros expostos a fusos, deslocamentos e contextos multiculturais de atuação, revelando que a necessidade de autorregulação física e emocional se amplia significativamente nessas condições.

A pesquisa de Dayani e Jannati (2022) oferece uma das evidências mais robustas sobre a influência da disciplina física no desempenho organizacional ao revelar que gestores de fundos com histórico de participação em maratonas tendem a obter retornos ajustados ao risco superiores, comportamento explicado por uma constância decisória menos suscetível a vieses emocionais e reações impulsivas aos ruídos do mercado, o que se manifesta, por exemplo, em menor exposição ao viés da disposição e em maior precisão na alocação de ativos, além de um perfil mais focado e analítico na gestão de portfólio. Essa perspectiva encontra respaldo em Schur (2021), ao analisar a distância entre a percepção dos executivos sobre sua própria competência analítica e os indicadores reais de desempenho financeiro das empresas que lideram, concluindo que a eficácia não depende apenas do domínio técnico, mas da aplicação consistente de comportamentos organizados e alinhados ao longo do tempo.

Dayani e Jannati (2022) também destacam que fundos geridos por maratonistas apresentaram maior concentração estratégica e maior duração das posições, demonstrando uma propensão à paciência analítica e ao foco de longo prazo, em contraste com a fragmentação e rotatividade acelerada observada em perfis menos disciplinados, e esse tipo de abordagem sistemática tende a ser replicável no campo da gestão corporativa fora do setor financeiro. Em paralelo, Schur (2021) mostra que empresas que reportam maiores retornos sobre ativos e patrimônio frequentemente são lideradas por executivos cuja conduta se alinha com rotinas comportamentais previsíveis e estruturadas, ainda que não haja uma métrica direta da disciplina física, o que sugere que o componente de autorregulação e constância pode estar operando como um fator silencioso, porém determinante.

A metodologia de Dayani e Jannati (2022) é especialmente relevante por utilizar a participação em maratonas como variável observável de disciplina física, permitindo relacioná-la com métricas de performance como alfas ajustados, *active share* e benchmark relativo, o que fortalece o argumento de

que comportamentos físicos constantes têm reflexo direto na qualidade das decisões financeiras. Embora o estudo de Schur (2021) não utilize a prática esportiva como marcador, ele reforça a importância de hábitos consistentes ao mostrar que executivos com percepção inflada de competência tendem a gerar resultados inferiores quando essa percepção não é sustentada por ações coerentes e monitoráveis, criando um elo entre a autopercepção, a execução e os desfechos organizacionais.

O cruzamento entre esses dois estudos permite concluir que a disciplina física, quando compreendida como um conjunto de práticas sustentadas ao longo do tempo, beneficia o bem-estar individual e manifesta em decisões mais eficazes, sobretudo em contextos que exigem foco contínuo, gestão do estresse e planejamento estratégico, como ocorre na liderança corporativa. Nesse sentido, tanto Dayani e Jannati (2022) quanto Schur (2021) contribuem para a construção de um modelo de liderança que valoriza o comportamento diário como preditor de performance, sugerindo que empresas que consideram o histórico de disciplina física em seus critérios de seleção e desenvolvimento de executivos podem obter vantagens competitivas sustentadas ao alinhar capital humano a indicadores objetivos de retorno.

Além de propor implicações práticas, como a inclusão de variáveis comportamentais nos processos de contratação e avaliação de líderes, os estudos indicam que a disciplina física pode funcionar como uma dimensão de confiabilidade gerencial, ao revelar traços como comprometimento, resistência e aderência a metas de longo prazo, características muitas vezes negligenciadas em processos seletivos que priorizam apenas formação acadêmica e experiência prévia. A convergência dos achados de ambos os autores aponta para a necessidade de uma abordagem mais holística no perfilamento executivo, considerando que a biografia disciplinar pode ser um indicador tão poderoso quanto os tradicionais currículos e métricas formais de desempenho.

A relação entre disciplina física e desempenho executivo não opera de forma direta e isolada, sendo mediada por mecanismos psicocomportamentais que atuam como pontes entre a ação repetida e o resultado organizacional, sendo a autoliderança uma dessas vias, conforme argumenta Sidwell (2018), ao demonstrar que líderes de alta performance com histórico de ultrarresistência desenvolvem estratégias de automonitoramento, definição de metas e ajuste contínuo de comportamento que transcendem o contexto esportivo e se aplicam ao ambiente corporativo com igual intensidade. Esse padrão de conduta encontra paralelo no estudo de Gaspar (2022), que revisa a literatura sobre coaching e destaca como processos estruturados de desenvolvimento pessoal podem amplificar a autoeficácia e o engajamento de líderes, principalmente quando integrados à prática de hábitos corporais regulares, como exercício físico e gestão intencional da energia.

A estruturação psicológica voltada para o autocontrole, segundo Zotti e Oliveira (2018), também está fortemente associada à resiliência, não como um traço passivo de resistência a pressões, mas como uma competência ativa de adaptação antecipatória, caracterizada pela previsão de cenários

adversos, pela construção de rotinas de enfrentamento e pela manutenção da constância em contextos desestruturantes, o que sugere que a disciplina física pode funcionar como um treinamento comportamental para a estabilidade emocional e cognitiva em cargos de liderança. A convergência desses achados é reforçada por Santos (2022), ao evidenciar que lideranças eficazes são aquelas que sustentam coerência entre valores, ações e resultados, sendo esse alinhamento frequentemente alcançado por meio de práticas sistemáticas de autorregulação e domínio emocional, os mesmos princípios cultivados por quem se compromete com uma rotina disciplinada no plano físico.

A aplicação dos benefícios comportamentais oriundos da disciplina física à prática da liderança encontra diferentes contextos facilitadores e impeditivos, especialmente em cenários de complexidade crescente como os das lideranças remotas ou globais, onde fusos horários, múltiplos idiomas e sobreposição de responsabilidades criam um ambiente de fragmentação da atenção e intensificação da fadiga decisória, sendo nesse panorama que Barreto, Trevisan e Veloso (2021) identificam um aumento na exigência por lideranças adaptativas, capazes de sustentar clareza e foco sob interferências constantes, o que requer inteligência técnica e estabilidade psicofísica obtida por meio de rotinas disciplinadas. Essa estabilidade, no entanto, é constantemente ameaçada por ambientes que valorizam a hiperdisponibilidade e penalizam pausas e ciclos de recuperação, tornando ainda mais difícil a consolidação de hábitos físicos sistemáticos entre executivos de alto escalão.

Diante dessa realidade, Fernandez, Clerkin e Ruderman (2020) propõem o framework CORE como resposta à escalada do *burnout* entre líderes globais, reunindo elementos como conexão, orientação, regulação e energia como alicerces de uma liderança resiliente e sustentável, todos eles direta ou indiretamente fortalecidos por práticas físicas regulares, sono adequado e alimentação consciente, configurando um modelo de atuação onde a disciplina física é tanto um fim em si quanto um meio para sustentar a performance sob pressão. Ainda que essas práticas não sejam obrigatórias, os dados apontam que sua ausência compromete a longevidade das lideranças e aumenta os custos organizacionais com afastamentos, turnover e queda de produtividade, o que torna a adoção de medidas estruturais voltadas ao bem-estar comportamental um investimento estratégico e não um benefício periférico.

A dificuldade de transferência disciplinar não reside, portanto, na ausência de evidências sobre seus efeitos positivos, mas na falta de culturas organizacionais que legitimem o cuidado físico como parte da jornada executiva, um ponto ressaltado por Sesinando (2021), ao estudar gestores do setor esportivo e observar que mesmo em contextos onde a prática física é valorizada, ainda há resistência à integração formal de estratégias disciplinares ao desenvolvimento gerencial, evidenciando que a mudança requer reeducação institucional e modelos de liderança que incorporem a disciplina como critério legítimo de performance. A análise conjunta desses autores revela que a aplicação bem-sucedida da disciplina física na liderança depende tanto de fatores intrapessoais quanto sistêmicos,

exigindo que as organizações reestruturem suas rotinas, calendários e metas em torno de um modelo que valorize a constância e o autocuidado como diferenciais estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão das evidências científicas indica que a disciplina física exerce influência direta sobre o desempenho executivo ao reforçar dimensões comportamentais como foco sustentado, autorregulação emocional e tomada de decisão ancorada em valores consistentes, sendo esse efeito perceptível tanto em métricas objetivas como retorno sobre ativos, quanto em indicadores comportamentais como qualidade de liderança e resiliência organizacional. A articulação entre essas evidências revela um padrão de liderança orientado por hábitos que transcendem o cognitivo e se manifestam no plano físico, implicando que a rotina corporal dos executivos pode funcionar como um preditor silencioso, porém potente, de performance organizacional.

Com base nesses achados, recomenda-se que as organizações incorporem práticas estruturadas de bem-estar físico nos programas de desenvolvimento executivo, incluindo intervenções de sono, nutrição e exercício como parte da formação gerencial, além de considerar históricos de disciplina comportamental em processos de seleção para cargos estratégicos. Tais medidas não devem ser vistas como acessórios, mas como componentes fundamentais de uma liderança sustentável, coerente com os desafios contemporâneos de um mundo corporativo cada vez mais instável e demandante. Ao mesmo tempo, pesquisadores devem investir em estudos longitudinais que explorem a causalidade entre hábitos físicos e variáveis de liderança, além de desenvolver instrumentos padronizados que permitam mensurar com maior precisão o impacto da disciplina física em contextos organizacionais diversos.

A convergência entre autoliderança, engajamento e constância comportamental, fortalece o argumento de que o desempenho de alto nível não é alcançado por decisões isoladas, mas por rotinas alinhadas a valores pessoais e estratégias conscientes de autorregulação, sendo a disciplina física um dos mais consistentes marcadores dessa trajetória.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria Simone Prates; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Liderança global: contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. *Caderno de Administração*, v. 29, n. 2, p. 80–99, 2021.

DAYANI, Arash; JANNATI, Sima. Running a mutual fund: Performance and trading behavior of runner managers. *Journal of Empirical Finance*, v. 69, p. 43–62, 2022.

FERNÁNDEZ, Katya; CLERKIN, Cathleen; RUDERMAN, Marian N. Building Leadership Resilience: The CORE Framework. Research Insights, Center for Creative Leadership, 2020.

GASPAR, Ana Rita Basílio Varela. Coaching: uma revisão de literatura 2011–2021. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022.

SANTOS, Luciano Rigoni dos. Liderança e desempenho financeiro: uma análise teórico-empírica no campo do trabalho e organizações. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

SCHUR, Rafael Dan. O impacto no desempenho financeiro das empresas com a implementação de capacidades de Big Data Analytics: uma visão comparando a percepção dos executivos e a realidade dos números de mercado. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

SESINANDO, André Dionísio Marquilhas. Estilos de liderança em gestão do desporto: estudo dos efeitos na motivação dos técnicos superiores de desporto dos municípios portugueses. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) – Universidade de Évora, Évora, 2021.

SIDWELL, A. J. The self-leadership habits of ultra-endurance executive leaders: an exploratory case study. 2018. Thesis (Doctor of Executive Leadership) – University of Charleston Beckley, Beckley, 2018.

ZOTTI, Juciéli; OLIVEIRA, Sarajane Lima de. Impacto da resiliência no exercício da liderança. Diaphora, v. 7, n. 2, p. 31–37, 2018.