

# SPORT4E

## Relatório final sobre a capacidade dos treinadores desportivos para utilizarem o desporto como ferramenta para o desenvolvimento de aptidões e competências funcionais para o mercado de trabalho


Financiado pela União Europeia. Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.



Co-funded by  
the European Union

sport4e.eu

 sport4e

 sport4employability

 sport4e

 Co-funded by  
the European Union



## Propriedades do documento

Atividade do WP	WP2 – Resultado n.º D2.2: Relatório final sobre a capacidade dos treinadores desportivos para utilizarem o desporto como ferramenta para o desenvolvimento de aptidões e competências funcionais para o mercado de trabalho
Título	Relatório final sobre a capacidade dos treinadores desportivos para utilizarem o desporto como ferramenta para o desenvolvimento de aptidões e competências funcionais para o mercado de trabalho
Parceiro responsável:	<sup>1</sup> TUM – Escola de Medicina e Saúde, Departamento de Ciências do Desporto e da Saúde, Universidade Técnica de Munique, Munique, Alemanha <sup>2</sup> CEOS.PP, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal <sup>3</sup> CEIPES, Centro Internazionale per la Promozione Dell'Educazione e lo Sviluppo Associazione, Palermo, Italia <sup>4</sup> BAIS, Associação de Budapeste para o Desporto Internacional, Budapeste, Hungria <sup>5</sup> Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol, Lisboa, Portugal <sup>6</sup> Universidade de Saragoça, Saragoça, Espanha <sup>7</sup> Tempo Finito, Saragoça, Espanha
Autores:	Nicola Stöcker <sup>1</sup> , Christina Sitzberger <sup>1</sup> , Dominik Gaser <sup>1</sup> , Isabel Ardions <sup>2</sup> , Paula Carvalho <sup>2</sup> , Dora Martins <sup>2</sup> , Pedro Mendonça <sup>2</sup> , Sara Vivirito <sup>3</sup> , Erika Juhász <sup>4</sup> , Bence Garamvolgyi <sup>4</sup> , João Oliveira <sup>5</sup> , Paulo Jorge Araujo <sup>5</sup> , Celia Marcen <sup>6</sup>
Nível de publicação:	Público
Número total de páginas:	87 (incluindo anexos e apêndices)
Data	Novembro de 2023
Editora	
ISBN	
DOI	

# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Sobre o projeto Sport4E</i>	6
1.2	<i>A avaliação das aptidões e competências</i>	6
1.2.1	Contextualização	6
1.2.2	Definição de Aptidões e Competências	7
1.3	<i>Objetivos</i>	8
<b>2</b>	<b>Materiais e Métodos</b>	<b>8</b>
2.1	<i>Pesquisa bibliográfica</i>	8
2.2	<i>Resultados da revisão da literatura</i>	9
2.3	<i>Desenvolvimento e validação dos questionários para treinadores e recursos humanos Partes interessadas (RH)</i>	13
2.4	<i>Aplicação do Questionário e Análise Estatística</i>	14
2.5	<i>Entrevistas com Grupos de Discussão</i>	14
<b>3</b>	<b>Resultados</b>	<b>15</b>
3.1	<i>Questionário aos Treinadores</i>	15
3.1.1	Caracterização da Amostra dos Treinadores	15
3.1.2	Aptidões e competências	17
3.2	<i>Questionário aos profissionais de Recursos Humanos (RH)</i>	22
3.2.1	Caracterização da amostra HR	22
3.2.2	Aptidões e competências	23
3.3	<i>Entrevistas com Grupos de Discussão</i>	27
3.3.1	Aptidões e Competências desenvolvidas através do desporto	28
3.3.2	Competências exigidas pelo mercado de trabalho	31
3.3.3	Capacidades dos treinadores para desenvolver competências empresariais nos seus atletas.	35
3.3.4	Como desenvolver estas competências	38
3.4	<i>Barreiras que afetam o processo de aquisição de aptidões e competências</i>	41
<b>4</b>	<b>Discussão</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão e Resumo</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Referências</b>	<b>49</b>
	<b>Anexos</b>	<b>51</b>
	<i>Anexo 1: Modelo - diagrama de fluxo PRISMA</i>	51
	<b>Apêndices</b>	<b>52</b>
	<i>Apêndice 1: Modelo - Resumo dos estudos incluídos</i>	52
	<i>Apêndice 2: Questionário a Treinadores sobre competências empresariais</i>	53
	<i>Apêndice 3: Questionário a profissionais de RH sobre competências empresariais</i>	60
	<i>Apêndice 4: Questionário a Atletas sobre Competências Empresariais</i>	63
	<i>Apêndice 5: Linhas de orientação para os Grupos de discussão</i>	70
	<i>Apêndice 6: Análise estatística Amostra de treinadores</i>	73
	<i>Apêndice 7: Análise estatística da amostra de RH</i>	75

## Índice de Figuras

Figura 1: Visão geral dos processos de trabalho .	8
Figura 2: Diagrama de fluxo A - Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto .	10
Figura 3: Diagrama de fluxo B - Competências úteis para aceder ao mercado de trabalho ....	11
Figura 4: Os treinadores treinam os seus atletas.	17
Figura 5: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	18
Figura 6: Aptidões e competências Recursos pessoais - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	19
Figura 7: Aptidões e competências Conhecimento específico - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	20
Figura 8: Aptidões e competências Em Ação - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto.....	21
Figura 9: Resumo das aptidões e competências dos treinadores.....	22
Figura 10: Aptidões e competências Ideias e oportunidades - Relevância para o mercado de trabalho (RH).	24
Figura 11: Aptidões e competências Recursos pessoais - Relevância para o mercado de trabalho (RH).	24
Figura 12: Aptidões e competências Conhecimentos específicos - Relevância para o mercado de trabalho (RH).....	25
Figura 13: Aptidões e competências em ação - Relevância para o mercado de trabalho (RH).	26
Figura 14: Resumo das aptidões e competências dos profissionais de recursos humanos (RH) .	26
Figura 15: Competências desenvolvidas através do desporto na opinião dos treinadores. ....	30
Figura 16: Competências exigidas pelo mercado de trabalho.....	35
Figura 17: Desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.....	41
Figura 18: Principais barreiras e obstáculos à empregabilidade através do desporto. ....	45
Figura 19: Áreas-chave "Sport4E".....	48

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Revisão da literatura - critérios de inclusão.	9
Tabela 2: Resultado da revisão.	11
Tabela 3: Critérios de seleção do perfil dos participantes.	15
Tabela 4: Características dos treinadores.	16
Tabela 5: Caracterização da amostra HR.	22
Tabela 6: Composição dos grupos de discussão .	27
Tabela 7: Competências que os treinadores participantes consideram que poderiam ser desenvolvidas através do desporto	28
Tabela 8: Competências que os empregadores participantes consideram poderem ser transferidas do desporto para o trabalho.	32
Tabela 9: Competências que os treinadores participantes pensam ter e que poderiam desenvolver um espírito empreendedor nos atletas.	35



# 1 Introdução

## 1.1 Sobre o projeto Sport4E

O principal objetivo do projeto "Sport4E - Competências através do desporto para a empregabilidade e o empreendedorismo" é promover a educação no desporto e através do desporto, com um enfoque específico no desenvolvimento de competências, apoiando simultaneamente a aplicação das orientações da UE sobre a carreira dual dos atletas. O projeto visa reforçar a capacidade dos jovens atletas e das principais figuras do mundo do desporto, incluindo treinadores, educadores, gestores desportivos e clubes, através do desenvolvimento das suas competências profissionais e empresariais.

Espera-se que os treinadores e instrutores desportivos possuam várias competências para além dos conhecimentos técnicos. Estas competências são competências transversais, transferíveis e de vida que devem ser cultivadas e utilizadas pelos treinadores nas suas funções atuais para as transmitir aos atletas e participantes desportivos. No entanto, ainda não se sabe se os treinadores desportivos estão conscientes destas competências e se as incorporam nas suas sessões de treino com os atletas. Reconhecendo a necessidade de formar e educar os indivíduos no desenvolvimento de novas competências de trabalho, o projeto visa sensibilizar os treinadores e os técnicos para a possibilidade de desenvolvimento de competências e criar um conjunto de recursos educativos e abertos para apoiar o desenvolvimento de competências transversais e profissionais através do desporto. Esta abordagem permite que o desporto se torne uma via para a aquisição de aptidões e competências que podem ser aplicadas no mercado de trabalho.

A educação e o desenvolvimento de competências através do desporto tornaram-se temas proeminentes na agenda política da União Europeia. O Plano de Trabalho da UE para o Desporto identifica a educação no desporto e através do desporto como uma prioridade clara. A importância deste tópico é ainda sublinhada pelo grupo de peritos da Comissão sobre o desenvolvimento de competências e recursos humanos no desporto (XG HR), que discute vários aspetos do desenvolvimento de competências e recursos humanos no desporto, incluindo a formação de treinadores, o desenvolvimento de competências através do desporto, as qualificações no desporto e as carreiras duais dos atletas.

## 1.2 A avaliação das aptidões e competências

### 1.2.1 Contextualização

Os atletas estão bem-adaptados ao empreendedorismo no desporto. O seu envolvimento no empreendedorismo pode impulsionar o crescimento, a inovação e impactos económicos positivos. Os atletas possuem aptidões e competências adquiridas através do desporto, tais como aprender a aprender, competências sociais e cívicas, liderança, comunicação, trabalho de equipa, disciplina, criatividade, perseverança e espírito empresarial. Adquirem também conhecimentos e competências profissionais em áreas como o marketing, a gestão e a segurança pública. Estas aptidões e competências apoiam a sua participação, desenvolvimento e progressão na educação, formação e emprego, tornando-os desejáveis para os empregadores.

Os atletas profissionais podem construir redes valiosas durante as suas carreiras desportivas, estabelecendo ligações com indivíduos influentes e abastados de vários sectores. Esta rede pode beneficiar o percurso empresarial dos atletas, incluindo os media, a análise de dados, as experiências dos atletas e dos adeptos, e os bens e serviços.

No entanto, os atletas enfrentam frequentemente desafios para equilibrar a sua carreira desportiva com a formação ou o trabalho, necessitando de apoio personalizado para capitalizar as suas oportunidades. É crucial recolher mais informações, melhorar a formação e criar estruturas que apoiem os esforços empresariais dos atletas.

O projeto Erasmus “*Sport4E – Skills through sport for Employability and Entrepreneurship*” foi desenvolvido para abordar estas questões. O projeto visa promover a educação no e através do desporto, centrando-se no desenvolvimento de competências e na aplicação das orientações da UE sobre carreiras duais de atletas. Procura reforçar a capacidade dos jovens atletas e das principais figuras do mundo do desporto, como treinadores, educadores, gestores desportivos e clubes, para desenvolverem competências profissionais e empresariais. Os treinadores e instrutores desportivos precisam de possuir competências transversais e de vida, para além dos conhecimentos técnicos, que devem transmitir aos atletas. O projeto visa sensibilizar os treinadores para estas competências, e fornecer recursos educativos para apoiar o desenvolvimento de competências transversais e profissionais através do desporto.

Este relatório explora as aptidões e competências desenvolvidas através do desporto e a sua relevância no mercado de trabalho. Os resultados da investigação servirão de base para uma pesquisa mais aprofundada e para a criação de relatórios sobre as competências de empreendedorismo nos jovens atletas, e a capacidade dos treinadores para utilizar o desporto como uma ferramenta de desenvolvimento de aptidões e competências para o mercado de trabalho.

### 1.2.2 Definição de Aptidões e Competências

Para clarificar o significado de aptidões e competências e compreender as suas diferenças, apresentamos as seguintes definições:

*As aptidões* referem-se à capacidade de aplicar conhecimentos e de utilizar a experiência para realizar tarefas e resolver problemas [1]. De acordo com o Quadro Europeu de Qualificações, as aptidões podem ser classificadas como competências cognitivas que envolvem o pensamento lógico, intuitivo e criativo, ou competências práticas que envolvem a destreza manual e a utilização de métodos, materiais, ferramentas e instrumentos.

*As aptidões transversais (soft skills) e as aptidões técnicas (hard skills)* podem distinguir-se umas das outras. As aptidões transversais englobam as capacidades interpessoais e a capacidade de interagir eficazmente com os outros. Por outro lado, as aptidões técnicas dizem respeito a qualificações técnicas ou profissionais específicas de um determinado domínio.

*A competência* denota a capacidade demonstrada de aplicar os conhecimentos, bem como as capacidades pessoais, sociais e metodológicas em situações de trabalho ou de estudo e no crescimento pessoal e profissional. No Quadro Europeu de Qualificações, a competência é descrita em termos de responsabilidade e autonomia, indicando a capacidade de assumir o controlo e trabalhar de forma independente.

#### **Resumo**

*As aptidões* referem-se à aplicação de conhecimentos e de saber-fazer na realização de tarefas, ao passo que *as competências* englobam a capacidade comprovada de utilizar eficazmente conhecimentos, aptidões e atributos pessoais em vários contextos, com ênfase na responsabilidade e na autonomia.

### 1.3 Objetivos

O objetivo deste relatório é, em primeiro lugar, rever a literatura, em segundo lugar, desenvolver um questionário para atletas com base na análise da literatura e analisá-lo (ver Fig. 1).

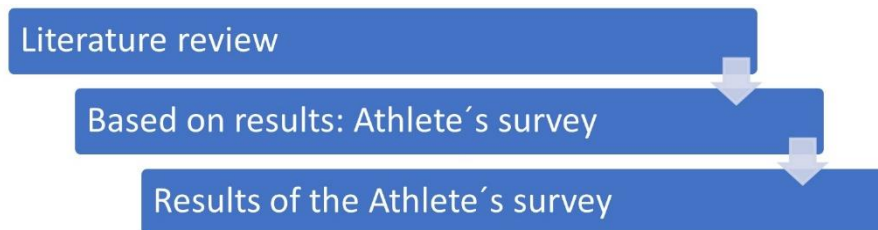


Figura 1: Visão geral dos processos de trabalho.

O inquérito visa identificar as aptidões adquiridas no desporto que podem ser alargadas às necessidades de competências empresariais dos atletas no futuro mercado de trabalho com sucesso. Para o efeito, foram formuladas duas questões primárias de investigação:

- A) Que aptidões e competências podem ser cultivadas através do desporto?
- B) Que aptidões específicas é importante que os atletas possuam para entrarem efetivamente no mercado de trabalho?

Adaptando este inquérito, foram desenvolvidos dois outros questionários.

O primeiro dirigiu-se aos treinadores e *instrutores desportivos* (ver Anexo 2) para identificar as aptidões úteis para aceder ao mercado de trabalho que o desporto pode transmitir (visando os instrutores desportivos e os treinadores para reengajar os principais atores e recolher dados funcionais para o processo de formação e de envolvimento).

A segunda é dirigida às *partes interessadas* e aos decisores no domínio do trabalho (ou seja, gestores de RH, agências de RH; ver Anexo 3) para identificar as aptidões particularmente úteis para entrar no mercado de trabalho atual (dirigida às agências de RH e aos gestores de RH para analisar em profundidade as aptidões e competências particularmente úteis para entrar no mercado de trabalho atual).

Para apoiar os resultados do inquérito, foi acrescentado um método qualitativo: *Grupos de discussão*. Por conseguinte, foram elaboradas diretrizes para a realização dos grupos de discussão, que foram traduzidas para todas as línguas dos países parceiros.

## 2 Materiais e Métodos

### 2.1 Pesquisa bibliográfica

Os seis parceiros do Projeto Erasmus Sport4E, nomeadamente o Instituto Politécnico do Porto (Portugal, Coordenador), a Universidade Técnica de Munique (Alemanha, Parceiro), o Centro Internazionale per la Promozione Dell'educazione e lo Sviluppo Associazione (Itália, Parceiro), Budapesti Egyesulet a Nemzetkozi Sportert (Hungria, Parceiro), Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (Portugal, Parceiro) e Tempo Finito Sll (Espanha, Parceiro), realizaram uma investigação bibliográfica independente sobre dois tópicos: (A) aptidões e competências desenvolvidas através do desporto, e (B) competências necessárias para aceder ao mercado de

trabalho (conforme proposta do Sport4E, que teve início em Janeiro de 2023). A pesquisa bibliográfica foi realizada dentro de um prazo pré-definido, entre 1 e 15 de Março de 2023.

Os critérios de inclusão da literatura abrangeram todos os tipos de estudos publicados em inglês desde 2013 até 15 de Março de 2023, sem limitações quanto ao tamanho da amostra (Tab. 1).

A revisão foi efetuada utilizando os seguintes termos de pesquisa: aptidão; competência; desporto; atividade física; mercado de trabalho; empregabilidade; trabalho/estágio; empresário/empreendedorismo; empresa; jovem atleta; treinador; instrutor desportivo; \*seu país\*.

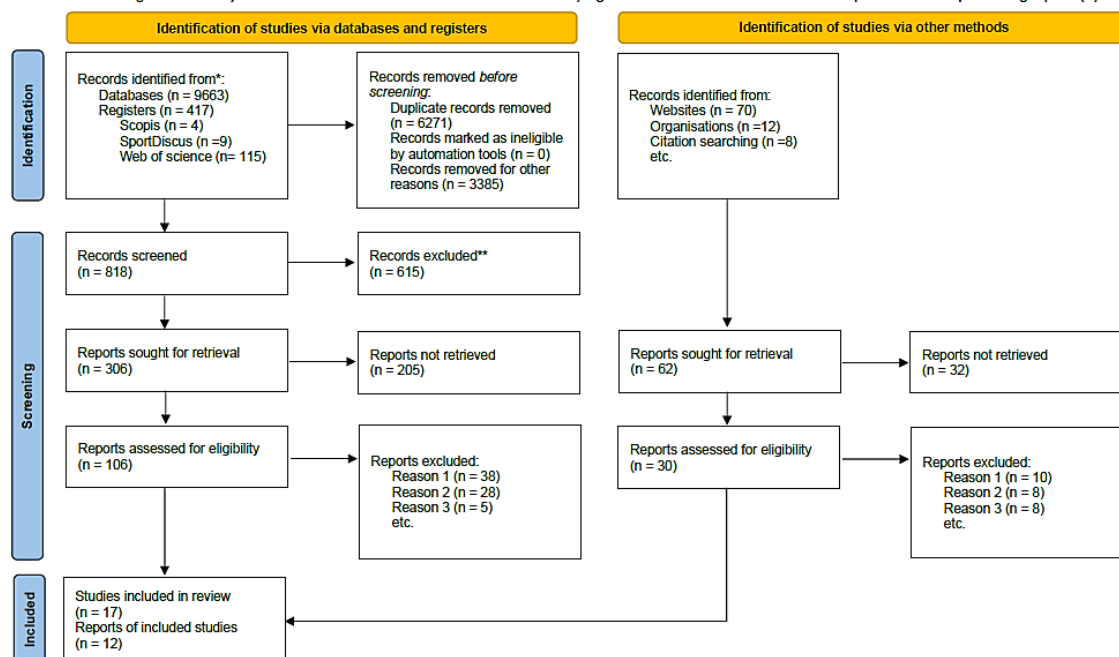
Tabela 1: Revisão da literatura - critérios de inclusão.

<b>Critérios de inclusão:</b>	
<b>Língua:</b>	Português
<b>Data de publicação:</b>	De Janeiro de 2013 a Março de 2023
<b>Amostra</b>	Qualquer tamanho de amostra
<b>Tipo de estudo:</b>	Todos os tipos de estudo
<b>Jovem atleta:</b>	Uma pessoa com idade compreendida entre os 15 e os 25 anos que treina regularmente (em média, pelo menos duas vezes por semana) com o objetivo de participar em competições. Deve participar em pelo menos 1 a 2 competições por ano. O atleta não tem de ser um atleta profissional federado e pode também ser oriundo de desportos amadores.
<b>Treinador e instrutor desportivo:</b>	Uma pessoa com formação certificada de treinador ou formação geral no domínio do desporto e da saúde (específica do país) treina um atleta individual ou uma equipa desportiva para prepará-los para as competições.
<b>País:</b>	Estudos provenientes dos respetivos países parceiros. Por exemplo, a TUM procura estudos que incluam atletas e treinadores alemães ou que se foquem no mercado de trabalho alemão.

## 2.2 Resultados da revisão da literatura

Os resultados foram apresentados nos documentos editados "diagrama de fluxo PRISMA" (Anexo 1) por cada país e "Resumo dos estudos incluídos" (Apêndice 1), seguindo o parâmetro Autor, ano; País; Base de dados, registo ou outra fonte; Conceção do estudo; Medida dos resultados (método utilizado neste estudo); Principais conclusões. Para a primeira pergunta, "Que aptidões e competências podem ser cultivadas através do desporto?" foram analisados 818 estudos primários, tendo sido incluídos um total de 17 estudos e 12 relatórios (ver Fig. 2).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills and competencies developed through sports (A)



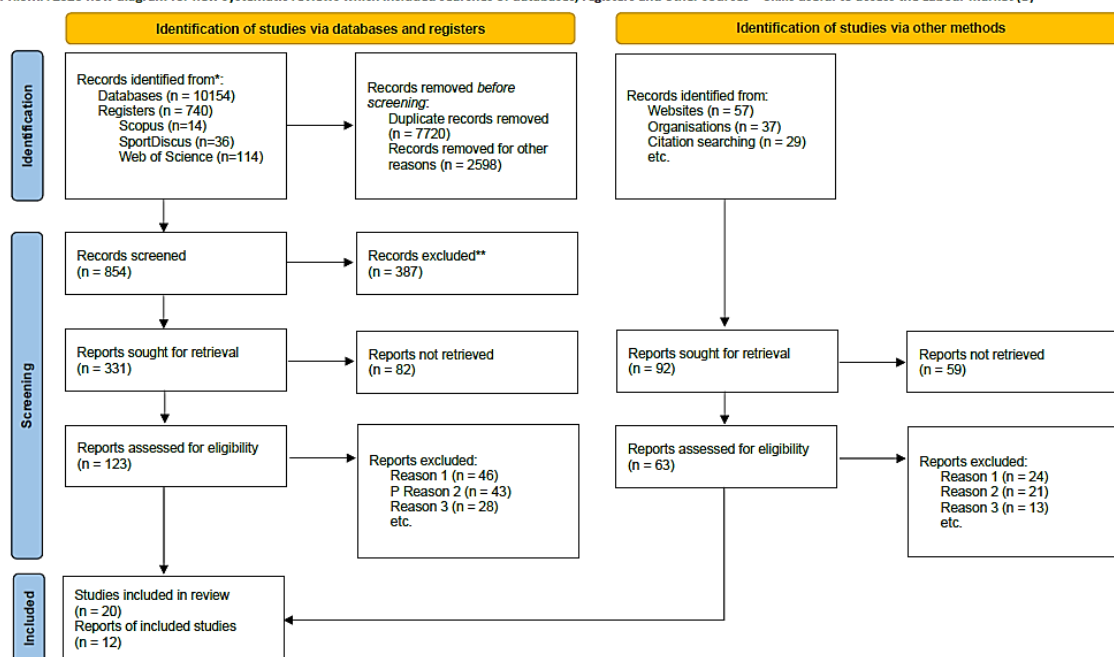
\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).  
 \*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org/>

Figura 2: Diagrama de fluxo A - Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto

Para a segunda pergunta "Quais as competências específicas que os atletas devem possuir para entrarem efetivamente no mercado de trabalho?" foram identificados 854 estudos primários, tendo sido incluídos 20 estudos e 12 relatórios (ver Fig. 3).

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources – Skills useful to access the Labour market (B)



\*Consider, if feasible to do so, reporting the number of records identified from each database or register searched (rather than the total number across all databases/registers).

\*\*If automation tools were used, indicate how many records were excluded by a human and how many were excluded by automation tools.

From: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71. For more information, visit: <http://www.prisma-statement.org>

Figura 3: Diagrama de fluxo B - Competências úteis para aceder ao mercado de trabalho

Para elaborar um questionário, a tarefa principal e as principais conclusões da investigação bibliográfica de todos os parceiros foram reunidas e analisadas. Num painel de peritos, as principais conclusões da literatura foram discutidas, resumidas e reduzidas à lista de palavras-chave abaixo (ver Tabela 2 e Apêndice 2), e divididas nos seguintes itens: *Aptidão mental*, *Aptidão social*, *Aptidão para a gestão*, *Aptidão analítica/Competências cognitivas*, *Aptidão criativa*, *Aptidão digital e para tecnologias da informação e da comunicação (TIC)* e *Outras*.

Tabela 2: Resultado da revisão.

Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)	Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)
<b>Aptidão mental</b>	
Disciplina[2]	Disciplina[2]
Vontade, Predisposição, Vontade de vencer [2]	Vontade, Predisposição, Vontade de vencer [2]
Automotivação[3]	
	Competências motivacionais[4]
Resistência psicológica[2]	Resistência psicológica[2]
Competência social e emocional [5]	
	Inteligência emocional[6-8]
Resiliência[2, 3, 9]	Resiliência[2, 8]
	Flexibilidade[8]
	Autorregulação[4]
	Adaptabilidade[6, 10]
Coragem para sair da zona de conforto [11]	

<b>Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)</b>	<b>Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)</b>
Autoconfiança[2]	Autoconfiança[2]
Perseverança[2]	Perseverança[2]
Resistência a grandes pressões [2]	Resistência a grandes pressões [2]
	Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade[8]
<b>Aptidão social</b>	
Respeito[2]	Respeito[2]
Aptidão para estabelecer redes de contacto [11]	
	Relações pessoais[7]
	Competência cultural[4]
	Consciência cultural[6]
	Clima de trabalho positivo [7]
	Atitude positiva[10]
Comunicação[2, 9, 12]	Comunicação [2, 6, 10, 11]
Trabalho em equipa[12]	Trabalho em equipa[6, 10, 11, 13]
	Influência social[8]
Fair play/Desportivismo [2]	Fair play/Desportivismo [2]
<b>Aptidão para a gestão</b>	
Liderança[2]	Liderança[2, 6, 8, 10]
	Instrução [8]
	Mentoria / tutoria [8]
	ensino[8]
	Literacia financeira[14]
	Aptidão para autogestão [14]
Aptidão para gestão do tempo [3]	
Planeamento[2]	Planeamento[2]
Organização[2]	Organização[2]
Responsabilidade[2]	Responsabilidade[2]
Alcance de objetivos [2]	Alcance de objetivos [2]
Pensamento empreendedor[2]	Pensamento empreendedor[2]
<b>Aptidão analítica /Competência cognitiva</b>	
Resolução de problemas[12]	Resolução de problemas[6, 8, 10, 11, 13]
	Resolução de problemas complexos [8]
	Resolução de problemas e experiência na ótica do utilizador[8]
	Raciocínio, resolução de problemas e ideação [8]
Raciocínio Fluido [5]	
	Pensamento analítico e inovação[8]
	Análise e Avaliação de Sistemas[8]
Pensamento crítico[2]	Pensamento crítico[2, 6]
	Pensamento crítico e análise[8]
Aptidão para aprendizagem estratégica [15]	
	Aprendizagem ativa e Estratégias de aprendizagem [8]
<b>Aptidão criativa</b>	

<b>Aptidões e competências desenvolvidas através do desporto (A)</b>	<b>Aptidões úteis para entrar no mercado de trabalho (B)</b>
Criatividade[2, 9]	Criatividade[2, 6, 10]
	Criatividade, originalidade e iniciativa[8]
	Inovação [10]
<b>Aptidão digital e para tecnologias da informação e da comunicação (TIC)</b>	
	Aptidão digital e para as TIC [13, 16]
	Utilização, monitorização e controlo de tecnologia [8]
	Conceção e programação de tecnologia [8]
<b>Outro:</b>	
	Orientação para os serviços[8]
	Aptidão técnica em domínios como a engenharia e os cuidados de saúde [13]

### 2.3 Desenvolvimento e validação dos questionários para treinadores e recursos humanos Partes interessadas (RH)

O objetivo era desenvolver o questionário de competências empresariais para atletas com base nos resultados da revisão da literatura. Além disso, foram procurados questionários já existentes na literatura e utilizados como recurso secundário. Além disso, um dos parceiros do projeto (CEIPES) disponibilizou o questionário "Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes", criado para o projeto Erasmus+ "ELISA: Entrepreneurial Learning in Sport to support Young Athletes employability development" (Aprendizagem sobre o Empreendedorismo no Desporto para apoiar o desenvolvimento da empregabilidade de Jovens Atletas) [18]. Durante a reunião transnacional no Porto, em Portugal (27 e 28 de Abril de 2023), oito peritos resumiram as aptidões e competências extraídas das principais conclusões da literatura, e englobaram várias numa só quando tinham o mesmo significado. Posteriormente, as aptidões foram comparadas com a "SOFT SKILLS LIST" [19]e, mais uma vez, foram resumidas. Para classificar as aptidões em diferentes categorias, foi utilizado o questionário Armuña et al. [20]como ponto de partida, utilizando os modelos de EntreComp e Armuña[17]. No final, a análise categorizou as aptidões e competências que surgiram dos resultados principais em quatro categorias:

**Ideias e oportunidades, Recursos pessoais, Conhecimento específico, Em ação.**

Com base na revisão da literatura, foi desenvolvido o *questionário de competências empresariais para atletas* (ver Apêndice 4). A versão final do questionário para os Atletas foi traduzida por todos os parceiros do inglês para a sua língua nacional (português, alemão, italiano, húngaro, espanhol) e incorporado no LimeSurvey, um sistema avançado para criar inquéritos online de qualidade (www.limesurvey.org). A partir de uma lista de diferentes aptidões e competências, cada participante foi questionado sobre "Como se avalia relativamente às seguintes aptidões e competências empresariais", numa escala de 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada). Ainda de acordo com a mesma lista, foi perguntado a cada participante se "Considera que desenvolveu as seguintes aptidões e competências empresariais através do Desporto". Mais uma vez, a resposta era dada numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

O questionário de competências empresariais para os Atletas foi utilizado e adaptado para estabelecer um grau de comparação entre os resultados obtidos e os resultados de treinadores e de profissionais ligados à área de Recursos Humanos (RH), respetivamente. As questões adicionais relativas à caracterização dos treinadores foram as seguintes:

- Atualmente, trabalha (na área do desporto) a tempo parcial ou integral?
- O desporto é a sua principal fonte de rendimento?
- Que modalidade(s) treina?
- Experiência total como treinador(a):
- Foi atleta?

A questão colocada aos treinadores foi a mesma que foi colocada aos atletas: “Como se avalia relativamente às seguintes aptidões e competências empresariais?” (1 = nenhuma aptidão a 7 = aptidão elevada), e “Considera que desenvolveu as seguintes aptidões e competências empresariais através do Desporto?” (1=concordo totalmente a 7=discordo totalmente).

Questão adicional relativa à caracterização dos profissionais de RH:

- Que tipo de organização representa?

O questionário aos profissionais de RH também se focou nas quatro categorias: Ideias e oportunidades, Recursos pessoais, Conhecimento específico, Em ação. A partir de uma lista de diferentes aptidões e competências, foi perguntado aos profissionais de RH, numa escala de 1 (bastante relevante) a 7 (nada relevante), "Na sua opinião, até que ponto é que as seguintes aptidões e competências empresariais são relevantes no mercado de trabalho?"

## 2.4 Aplicação do Questionário e Análise Estatística

O questionário foi partilhado por todos os países parceiros com a sua rede de treinadores e partes interessadas através da ferramenta LimeSurvey. As respostas aos questionários foram recolhidas entre 17 de Junho e 12 de Setembro de 2023. Todos os resultados foram recolhidos, analisados, e descritos estatisticamente. Para fundamentar as afirmações, foram realizadas entrevistas a grupos de discussão. As variáveis foram analisadas com base em medidas de tendência central: Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão, permitindo uma compreensão mais clara das medidas centrais e de dispersão. O teste de amostras pareadas foi utilizado no estudo para comparar se os treinadores possuem as aptidões e competências ou se estas podem ser desenvolvidas através do desporto. Os resultados ficaram além do valor crítico (valor-p) inferior ao nível de significância predefinido (90%, 95%, 99%), a hipótese nula foi rejeitada, indicando uma diferença significativa entre as médias das amostras.

## 2.5 Entrevistas com Grupos de Discussão

A metodologia mista foi selecionada como a mais adequada para este estudo, pois permite uma avaliação alargada das competências transversais através de um inquérito e de aspetos qualitativos, considerando a opinião de treinadores e profissionais de RH em cinco países sobre o tema a abordar, utilizando a técnica de entrevista a grupos de discussão [21].

Os grupos de discussão tornaram-se uma alternativa útil e válida em várias áreas do conhecimento enquanto instrumento de recolha de informação qualitativa [22-24]. Um grupo de discussão é uma técnica que envolve uma entrevista aprofundada em que os participantes são selecionados propositadamente para formar uma amostra de uma população específica, a fim de se concentrarem num determinado tópico [25].

Para este efeito, foram concebidos 10 grupos de discussão, 2 por país, para debater e conhecer as opiniões de treinadores e profissionais de RH sobre o tema em estudo e os resultados obtidos no inquérito anterior. Cada um dos dois grupos foi constituído por 6 participantes, seguindo a literatura anterior sobre a composição dos grupos para garantir a saturação [26].

Dadas as características das diferentes populações estudadas, treinadores e profissionais de RH, foram organizados dois grupos de discussão homogéneos em cada país (um de treinadores e outro de profissionais de RH), com os seguintes critérios: O grupo de discussão deveria, de preferência, ser constituído por um grupo heterogéneo e equilibrado (variedade de perfis) de 6 pessoas, sendo 3 do sexo feminino e 3 do sexo masculino (para ter ambos os pontos de vista de representação), com diferentes idades e perfis (formação académica, trajetórias pessoais e profissionais, etc.; ver Tabela 3).

Tabela 3: Critérios de seleção do perfil dos participantes.

Critérios de seleção do perfil de treinador		Critérios de seleção do perfil de profissionais de RH	
Feminino	Treinador de desportos de equipa no ativo	Feminino	Profissional de RH no setor do desporto no ativo
Masculino	Treinador de desportos de equipa no ativo	Masculino	Profissional de RH no setor do desporto no ativo
Feminino	Treinador de desportos individuais no ativo	Feminino	Profissional de RH não ligado ao setor do desporto no ativo
Masculino	Treinador de desportos individuais no ativo	Masculino	Profissional de RH não ligado ao setor do desporto no ativo
Feminino	Treinador experiente (10 anos)	Feminino	Profissional de RH em início de carreira
Masculino	Treinador experiente (10 anos)	Masculino	Profissional de RH em início de carreira

Os procedimentos relativos aos grupos de discussão estão descritos no Apêndice 5. Foi dado a todos os participantes uma declaração de consentimento informado com todas as informações sobre o projeto, o objetivo do grupo de discussão, bem como a recolha, proteção e eliminação de dados, sendo-lhes solicitado que a assinassem antes de iniciar a discussão.

### 3 Resultados

#### 3.1 Questionário aos Treinadores

144 participantes preencheram o questionário aos treinadores.

##### 3.1.1 Caracterização da Amostra dos Treinadores

De um total de 144 treinadores, 73% eram do sexo masculino. O maior número de participantes veio da Hungria, com 42 questionários preenchidos. 37 treinadores tinham entre 20 e 30 anos de idade, e um participante tinha menos de 20 anos. No total, 30% tinham completado o nível 7 do Quadro Europeu de Qualificações. 27 participantes não trabalhavam, à data, a tempo parcial ou a tempo inteiro (no sector do desporto). Para 52%, o desporto era a principal fonte de rendimento (mais de metade dos inquiridos). No total, 134 participantes foram ou eram, à data, atletas, 3 dos quais participaram em Jogos Olímpicos e 32 em competições locais (ver Tabela 4).

Tabela 4: Características dos treinadores.

<b>Características</b>	<b>N (%)</b>
<b>Sexo</b>	<b>144 (100)</b>
Masculino ♂	106 (73)
Feminino ♀	37 (26)
Outra(s)	1 (1)
<b>Idade</b>	<b>144 (100)</b>
<20 anos	1 (1)
20-30	37 (26)
31-40	36 (25)
41-50	35 (24)
>50 anos	35 (24)
<b>Nacionalidade</b>	<b>144 (100)</b>
Itália (IT)	22 (15)
Alemanha (GER)	16 (11)
Espanha (ES)	21 (15)
Hungria (HU)	42 (29)
Portugal (PT)	41 (29)
Outra(s)	2 (1)
<b>Educação</b>	<b>144 (100)</b>
2.º ciclo do ensino básico	3 (2)
3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação	2 (1)
Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	7 (5)
Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses	25 (17)
Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	15 (11)
Licenciatura	39 (27)
Mestrado	43 (30)
Doutoramento	10 (7)
<b>Fonte de rendimento</b>	<b>144 (100)</b>
O desporto como principal fonte de rendimento	75 (52)
O desporto não é a principal fonte de rendimento	69 (48)
<b>Carreira desportiva pessoal</b>	<b>144 (100)</b>
Atleta no ativo	134 (93)
Atleta não no ativo	10 (7)
<b>Nível de competição como Atleta (são possíveis várias respostas)</b>	<b>144 (100)</b>
Local	32 (22)
Regional	37 (26)
Europeu (campeonatos)	25 (17)
Mundial (campeonatos)	15 (10)
Jogos Olímpicos	3 (2)
N/A	10 (7)

Características	N (%)
<b>Foco enquanto treinador</b>	<b>144 (100)</b>
Desportos Coletivos	86 (52)
Desportos Individuais	80 (48)
Mais do que um tipo de modalidade	18 (13)
<b>Experiência pessoal enquanto treinador</b>	<b>144 (100)</b>
Menos de 1 ano	8 (6)
1 a 4 anos	19 (13)
5 a 9 anos	34 (24)
10 a 20 anos	45 (31)
mais de 20 anos	38 (26)

A figura 4 apresenta uma visão geral dos desportos em que os treinadores trabalham. No total, os treinadores treinam 86 desportos coletivos e 80 desportos individuais. Os treinadores não ensinam apenas um desporto, mas há também 18 treinadores que treinam mais do que um desporto. Os desportos mais frequentemente mencionados foram o futebol (n=40), o andebol (n=12) e o basquetebol (n=10), seguidos do atletismo, do ténis de mesa e do ciclismo (n=7).

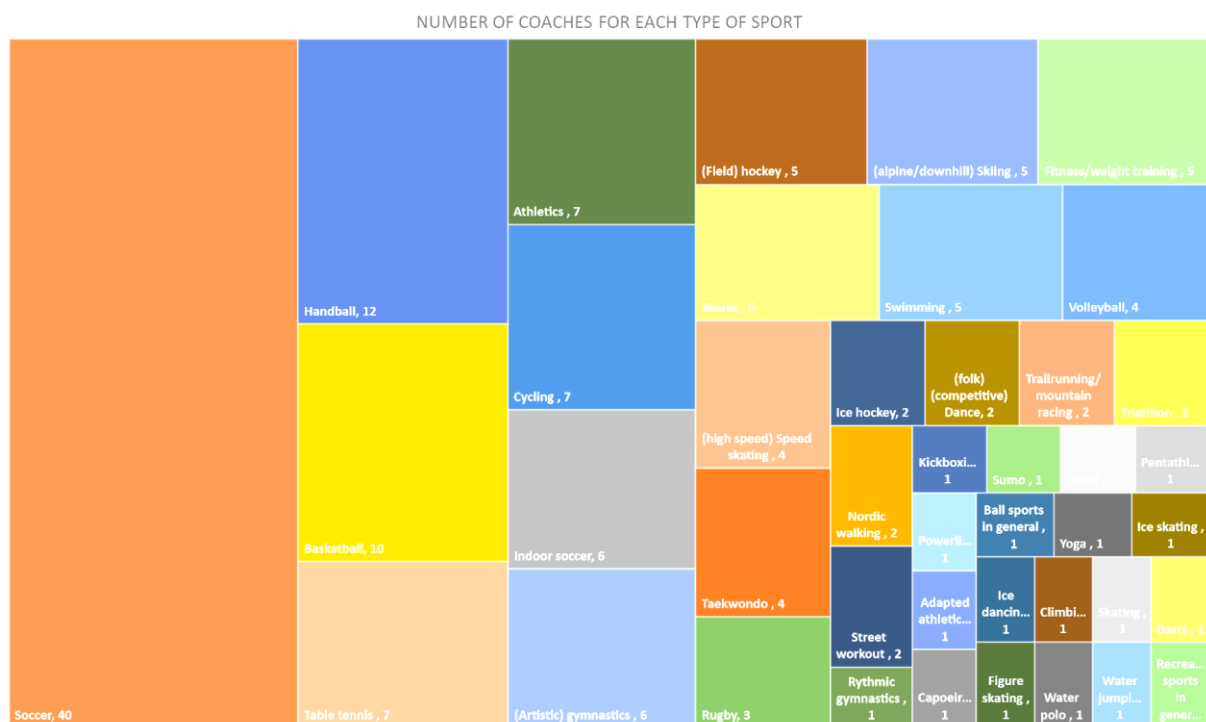


Figura 4: Os treinadores treinam os seus atletas.

### 3.1.2 Aptidões e competências

As figuras seguintes apresentam os resultados que comparam se as aptidões e competências existem (1=nenhuma aptidão a 7=aptidão elevada) ou se podem ser desenvolvidas através do desporto (1=concordo totalmente a 7=discordo totalmente) (ver Figuras 5-8). Foi utilizado o teste de amostragem de pares e, se  $t$  for positivo, significa que o contexto do desporto não corresponde ao desenvolvimento destas competências.

## Ideais e Oportunidades:

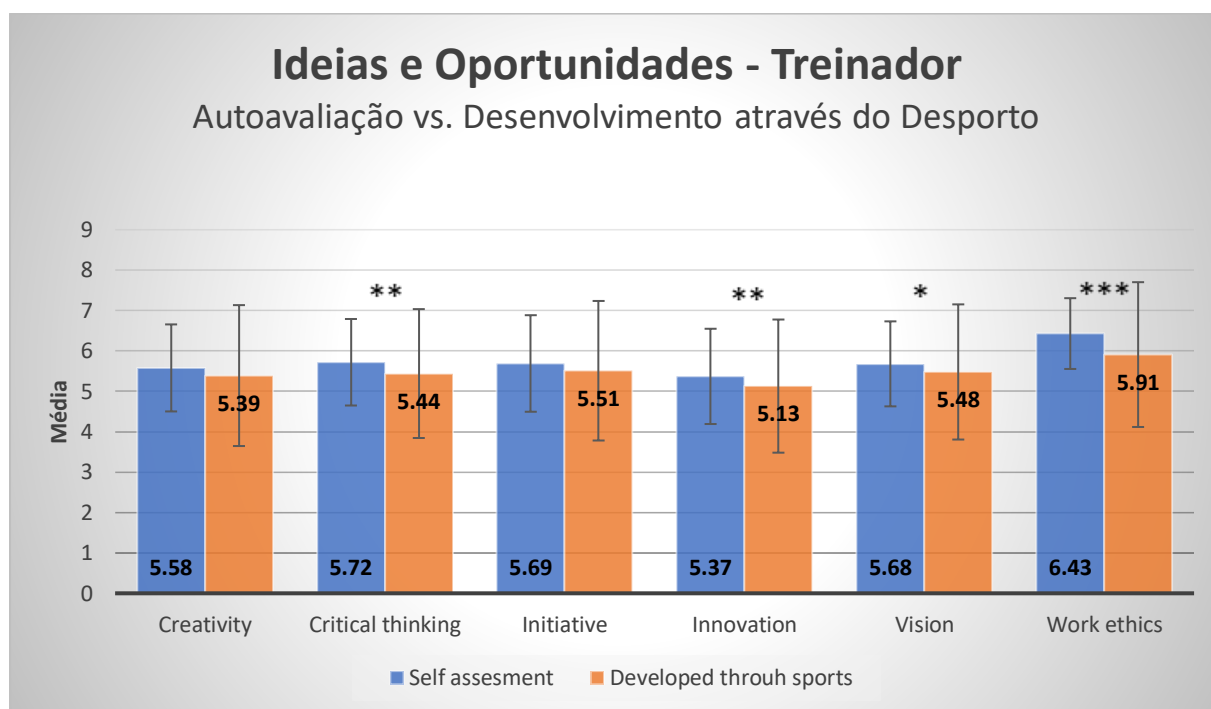


Figura 5: Aptidões e competências Ideias e oportunidades – Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

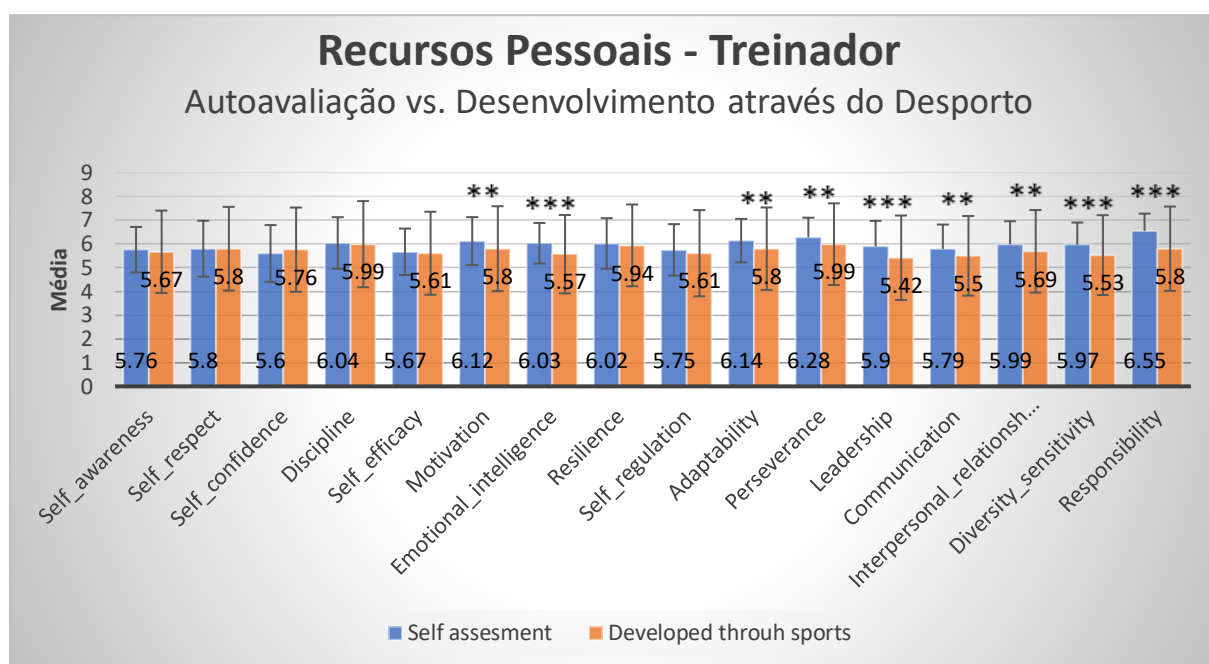
Aptidões e competências Ideias e Oportunidades - Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Pensamento crítico ( $t=1,73$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Inovação ( $t=1,69$ ,  $p=0,047^{**}$ ), Ética laboral ( $t=3,22$ ,  $p=0,002^{***}$ ) revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo). A Visão ( $t=1,31$ ,  $p=0,09^{*}$ ) também é significativamente diferente, mas apenas ao nível dos 90%. Estas competências/aptidões revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual vs. contexto desportivo).

**O desporto ajudou** no desenvolvimento da Criatividade e da Iniciativa ( $t\ 1,12/ 1,011$ ,  $p=0,132/ 0,157$ ), pois estas variáveis não registaram diferenças significativas.

## Recursos Pessoais:



19

Figura 6: Aptidões e competências Recursos pessoais - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Recursos pessoais - Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Motivação ( $t=1,88$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Inteligência emocional ( $t=2,960$ ,  $p=9,002^{***}$ ), Adaptabilidade ( $t=2,032$ ,  $p=0,02^{**}$ ), Perseverança ( $t=1,766$ ,  $p=0,04^{**}$ ), Liderança ( $t=2,978$ ,  $p=0,002^{***}$ ), Comunicação ( $t=1,903$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Relacionamento interpessoal ( $t=1,915$ ,  $p=0,03^{**}$ ), Sensibilidade à diversidade ( $t=2,787$ ,  $p=0,003^{***}$ ), Responsabilidade ( $t=4,852$ ,  $p=0,00^{***}$ ), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

O desporto ajudou no desenvolvimento das competências Autoconhecimento ( $t=0,55$ ,  $p>0,05$ ), Amor próprio ( $t=0,00$ ,  $p>0,05$ ), Autoconfiança ( $t=-0,85$ ,  $p>0,05$ ), Disciplina ( $t=0,3$ ,  $p>0,05$ ), Autoeficácia ( $t=0,37$ ,  $p>0,05$ ), Resiliência ( $t=0,46$ ,  $p>0,05$ ), Autocontrolo ( $t=0,81$ ,  $p>0,05$ ), pois estas variáveis não registaram diferenças significativas.

## Conhecimento específico:

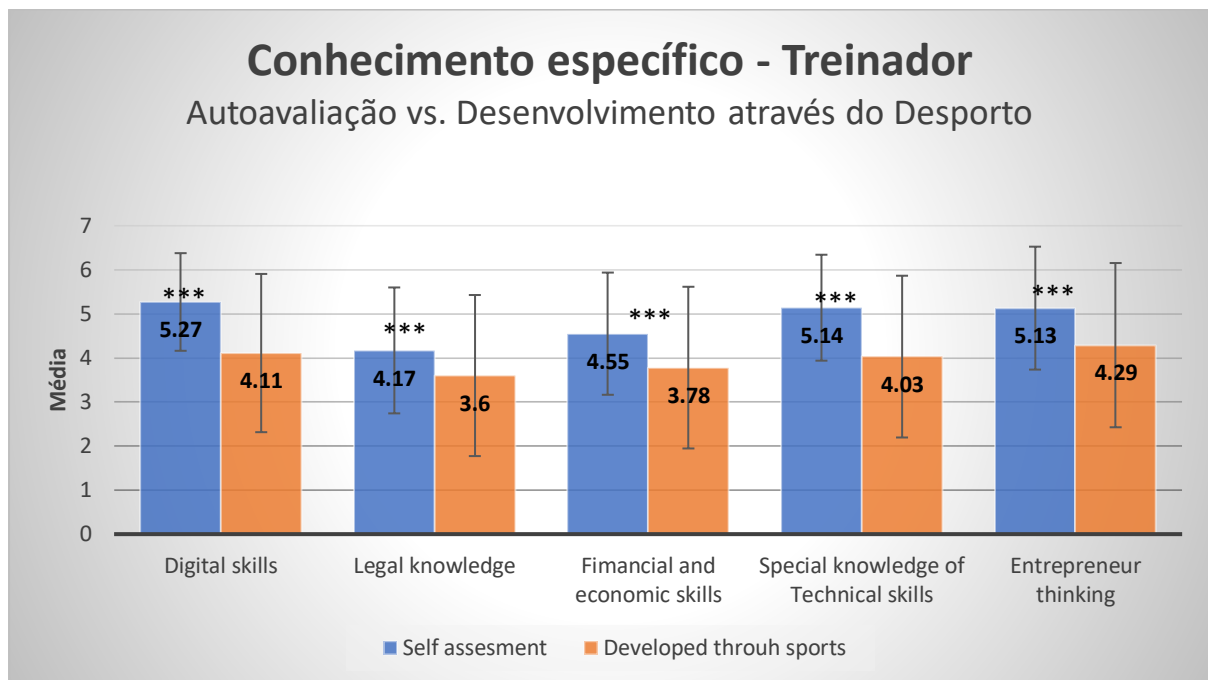


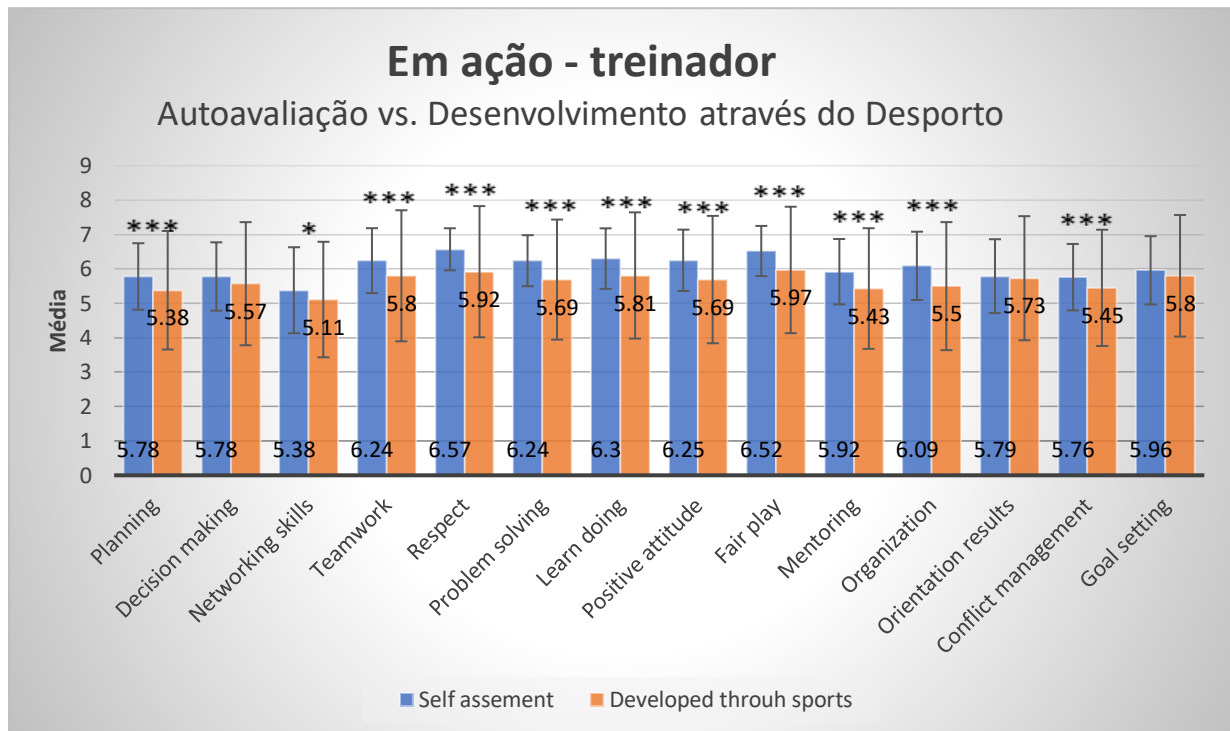
Figura 7: Aptidões e competências Conhecimento específico - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Conhecimentos específicos - Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Competências digitais ( $t=6,837$ ,  $p= 0,00***$ ), conhecimento jurídico ( $t=3,389$ ,  $p= 0,00***$ ), competências económico-financeiras ( $t=4,369$ ,  $p= 0,00***$ ), competências tecnológicas ( $t=6,586$ ,  $p= 0,00***$ ) e pensamento empreendedor ( $t=4,920$ ,  $p= 0,00***$ ), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

Em ação:



21

Figura 8: Aptidões e competências Em Ação - Autoavaliação vs. desenvolvimento através do Desporto

Aptidões e competências Em Ação - Treinador, nível de significância (90% \*, 95% \*\*, 99%\*\*\*), valores médios (Média) calculados a partir da escala 1 (nenhuma aptidão) a 7 (aptidão elevada); Autoavaliação, 1 (Concordo totalmente) a 7=discordo totalmente) desenvolvidas através do desporto.

O contexto desportivo **não corresponde** ao desenvolvimento das seguintes competências/aptidões:

Planeamento ( $t=2,408$ ,  $p=0,009$ \*\*\*), Trabalho em equipa ( $t=2,588$ ,  $p=0,005$ \*\*\*), Respeito ( $t=3,798$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Resolução de problemas ( $t=3,565$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Aprendizagem através da experiência ( $t=2,938$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Pensamento positivo ( $t=3,432$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Fair play ( $t=3,464$ ,  $p=0,00$ \*\*\*), Mentoria / Tutoria ( $t=2,990$ ,  $p=0,002$ \*\*\*), Organização ( $t=3,344$ ,  $p=0,001$ \*\*\*), Gestão de conflitos ( $t=1,912$ ,  $p=0,03$ \*\*), pois revelam diferenças significativas entre as respostas (contexto atual versus contexto desportivo).

**O desporto ajudou** no desenvolvimento da Capacidade de Networking ( $t=1,639$ ,  $p=0,05$ \*; é significativo apenas a 90%); Tomada de decisão ( $t=1,284$ ,  $p>0,05$ ), Orientação para resultados ( $t=0,265$ ,  $p>0,05$ ), e Definição de objetivos ( $t=0,969$ ,  $p>0,05$ ) porque estas variáveis não registaram diferenças significativas.

A Figura 9 resume os resultados da análise dos dados relativos às aptidões e competências dos treinadores.



Figura 9: Resumo das aptidões e competências dos treinadores.

### 3.2 Questionário aos profissionais de Recursos Humanos (RH)

#### 3.2.1 Caracterização da amostra HR

Um total de 120 pessoas, que trabalham em RH, responderam ao inquérito. Globalmente, 66% da amostra era do sexo feminino. 45 participantes tinham entre 30 e 39 anos de idade. Entre todos, 44% tinham nacionalidade portuguesa e 50% tinham concluído o nível 7 do Quadro Europeu de Qualificações. A maioria dos participantes, num total de 45, exercia funções no gabinete de recrutamento de uma organização/PME (Pequena e Média Empresa). Na Tabela 5 é apresentada a caracterização da amostra de RH.

Tabela 5: Caracterização da amostra HR.

Características	N (%)
<b>Sexo</b>	<b>120 (100)</b>
Masculino ♂	41 (34)
Feminino ♀	79 (66)
Outra(s)	1 (1)
<b>Idade</b>	<b>120 (100)</b>
20-29	23 (19)
30-39	45 (38)
40-49	33 (28)
>49 anos	19 (16)
<b>País</b>	<b>120 (100)</b>
Portugal (PT)	53 (44)

<b>Características</b>	<b>N (%)</b>
Espanha (ES)	19 (16)
Alemanha (GER)	4 (3)
Itália (IT)	25 (21)
Hungria (HU)	18 (15)
Outra(s)	1 (1)
<b>Educação</b>	<b>120 (100)</b>
Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior	3 (3)
Licenciatura	49 (41)
Mestrado	59 (50)
Doutoramento	9 (8)
<b>Tipo de representação</b>	<b>120 (100)</b>
Atletas (sou Agente)	1 (1)
Agência de Emprego	18 (15)
Outra(s)	34 (28)
Gabinete de Recrutamento numa organização / SME	45 (38)
Organizações desportivas (incluindo federações, clubes, associações regionais, etc.)	22 (18)

### 3.2.2 Aptidões e competências

Os resultados das quatro categorias a que os profissionais de RH responderam numa escala de 1 (muito relevante) a 7 (nada relevante), nomeadamente em que medida consideram que as respetivas aptidões e competências são relevantes para o mercado de trabalho, são apresentados nas Figuras 10 a 13 seguintes.

## Ideias e Oportunidades:

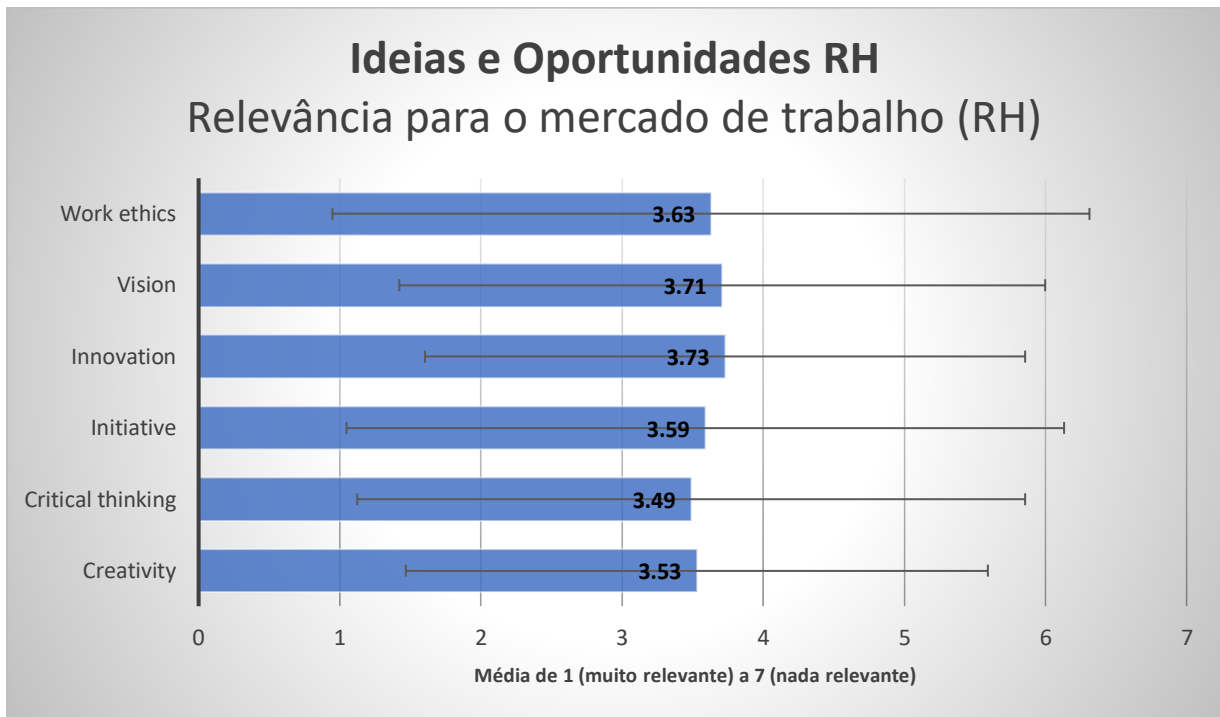


Figura 10: Aptidões e competências Ideias e oportunidades - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

As competências mais relevantes para o mercado de trabalho, na opinião dos participantes profissionais de RH, são a Inovação (média 3,53 ±2,06), a Visão (média 3,73 ±2,13), a Ética laboral (média 3,63 ±2,68) e a Iniciativa (média 3,59 ±2,54).

## Recursos pessoais:

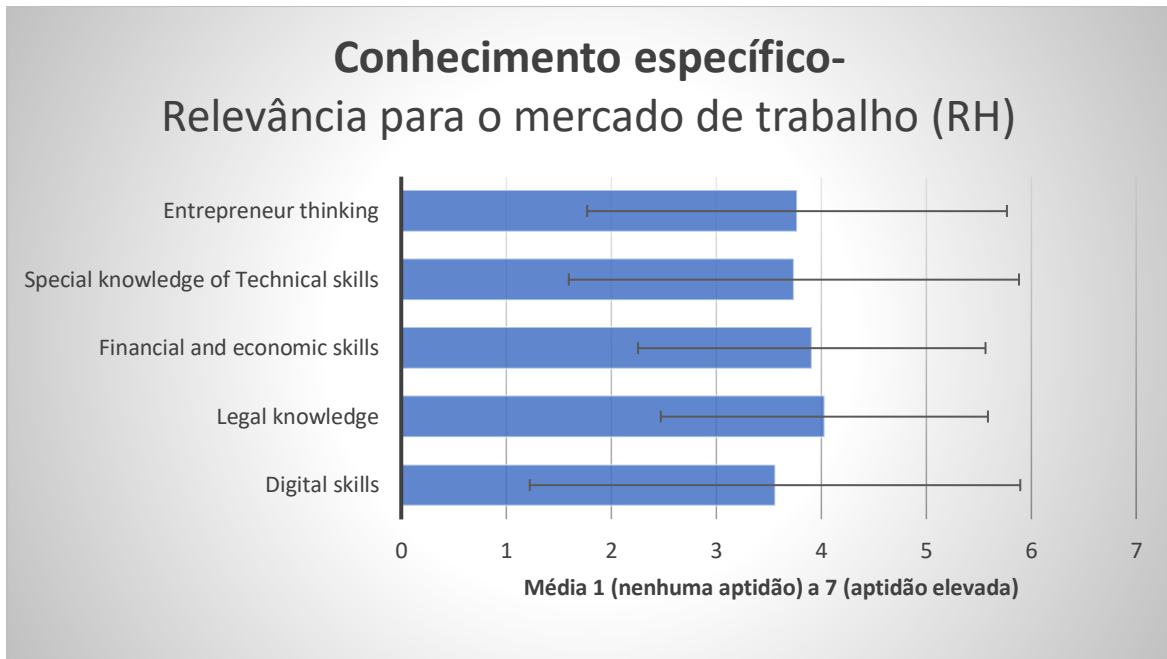


Figura 11: Aptidões e competências Recursos pessoais - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

Relativamente aos Recursos Pessoais, os profissionais de RH consideram que as competências Adaptabilidade (média 3,83±2,48), Liderança (média 3,81±2,10), Sensibilidade à Diversidade

(média 3,80±2,49), Autocontrolo (média 3,72±2,21), Relacionamento Interpessoal (média 3,68±2,49) e Perseverança (média 3,68±2,28) são as mais relevantes.

Conhecimento específico:



25

Figura 12: Aptidões e competências Conhecimentos específicos - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

O conhecimento jurídico (média de 4,03±1,56) e as competências económico-financeiras (média de 3,91±1,65) revelaram-se as competências mais relevantes dos conhecimentos específicos para os profissionais de RH.

## Em ação:



26

Figura 13: Aptidões e competências em ação - Relevância para o mercado de trabalho (RH).

Analisando as aptidões e competências da categoria “Em ação”, as mais relevantes foram a capacidade de Networking (média  $3,77 \pm 2,13$ ), o Fair play (média  $3,78 \pm 2,34$ ), a Mentoria / Tutoria (média  $3,78 \pm 1,87$ ) e Gestão de conflitos (média  $3,88 \pm 2,37$ ).

A Figura 14 resume os resultados da análise dos dados relativos às aptidões e competências dos profissionais de RH.



Figura 14: Resumo das aptidões e competências dos profissionais de recursos humanos (RH).

14:  
das aptidões e

A comparação dos resultados das quatro categorias entre os treinadores e os RH revela as seguintes diferenças: Os treinadores acreditam que o desporto lhes permite desenvolver aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho nas categorias de *Ideias e Oportunidades*, *Recursos Pessoais* e *Em Ação*. Em contrapartida, os profissionais de RH tendem a acreditar que os treinadores só podem fornecer aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho através do seu trabalho de treinador no desporto, na categoria de *Conhecimentos Específicos*.

### 3.3 Entrevistas com Grupos de Discussão

Com base nos resultados de inquéritos anteriores a atletas, treinadores e profissionais de RH, foram definidas 5 dimensões: as competências desenvolvidas através do desporto, as que o mercado de trabalho atual exige, as capacidades que os treinadores devem apoiar o desenvolvimento dos seus atletas neste sentido, como desenvolvê-las e, finalmente, as dificuldades e barreiras encontradas.

As características dos participantes são descritas na Tabela 6. Compreendendo que a metodologia não pretende ser representativa, mas antes examinar as questões em profundidade do ponto de vista dos agentes envolvidos, os diferentes grupos de discussão envolvem uma diversidade de participantes que praticam desportos de competição, desporto para todos, desportos de base, fitness ou atividades físicas para populações especiais e treinadores desportivos. Do lado dos empregadores, estiveram envolvidos funcionários de RH, bem como membros de conselhos de administração e diretores, tanto do setor público como do privado, consultores, pessoal de agências de emprego, e empresários.

Embora possa ter havido algum desequilíbrio dentro dos grupos em cada país, em termos de género, idade ou perfil, o conjunto assemelha-se, em geral, à conceção planeada. Um total de 29 pessoas participaram nos grupos de discussão dos treinadores, e 31 nos grupos dos profissionais de RH. A idade média dos participantes no Grupo de Discussão dos treinadores foi de 43,2 (amplitude: 27 a 63 anos), ao passo que a idade média dos participantes do Grupo de Discussão dos profissionais de RH foi de 38,9 (amplitude: 22 a 67 anos).

44% dos participantes nos grupos de discussão dos treinadores eram do sexo feminino e 56% do sexo masculino, ao passo que nos grupos de profissionais de RH eram 42% do sexo masculino e 58% do sexo feminino. Com estes dados, podemos considerar o grupo de treinadores sobre-representado por homens e o grupo de profissionais de RH sobre-representado por mulheres, algo que acontece na vida social, ainda mais do que neste estudo.

Tabela 6: Composição dos grupos de discussão

ALEMANHA					
Treinadores			Profissionais de RH		
M	Treinador nacional experiente	GR-01	M	Não ligado ao desporto, setor público	GR-01
M	Treinador de futebol experiente	GR-02	M	Setor associativo desportivo	GR-02
F	Treinador paraolímpico	GR-03	M	Não ligado ao desporto, setor industrial	GR-03
M	Treinador de desportos coletivos	GR-04	F	Em início de carreira	GR-04
F	Treinador de desporto para todos	GR-05	F	Não ligado ao desporto, sistema	GR-05
F	Treinador de populações especiais	GR-06	M	Universidade do desporto	GR-06
HUNGRIA					
Treinadores			Profissionais de RH		
F	Treinador experiente em patinagem no gelo	HU-01	F	Não ligado ao desporto, setor industrial	HU-01
M	Treinador de futebol	HU-02	F	Não ligado ao desporto	HU-02

F	Treinador experiente de hóquei no gelo	HU-03	F	Em início de carreira	HU-03
F	Instrutor pessoal	HU-04	F	Ligado á indústria do desporto	HU-04
F	Treinador de atletismo experiente	HU-05	F	Em início de carreira	HU-05
-	N/A	HU-06	F	Não ligado ao desporto	HU-06
<b>ITÁLIA</b>					
<b>Treinadores</b>			<b>Profissionais de RH</b>		
F	Treinador de windsurf experiente	IT-01	F	Ligado á indústria do desporto	IT-01
M	Treinador de remo experiente	IT-02	M	Não ligado ao desporto	IT-02
M	Treinador de voleibol e de voleibol de praia	IT-03	F	Não ligado ao desporto	IT-03
F	Treinador de futebol	IT-04	F	Em início de carreira	IT-04
M	Treinador de Atletismo	IT-05	M	Ligado á indústria do desporto	IT-05
F	Treinador de tiro com arco	IT-06	M	Em início de carreira	IT-06
<b>PORTUGAL</b>					
<b>Treinadores</b>			<b>Profissionais de RH</b>		
M	Treinador de basquetebol	PT-01	M	Agência empregadora	PT-01
M	Treinador de futebol experiente (guarda-redes)	PT-02	M	Indústria do desporto	PT-02
M	Coordenador de treinadores de futebol	PT-03	F	Não ligado ao desporto	PT-03
M	Treinador de futebol	PT-04	F	Consultor em RH	PT-04
M	Futebol	PT-05	M	Agência de talentos	PT-05
M	Treinador de natação experiente	PT-06	F	Agência de consultoria	PT-06
			F	Agência de talentos	PT-07
<b>ESPANHA</b>					
<b>Treinadores</b>			<b>Profissionais de RH</b>		
M	Treinador de ténis de mesa experiente	SP-01	F	Não ligado ao desporto	SP-01
F	Treinador de atletismo	SP-02	F	Em início de carreira	SP-02
F	Treinador de BMX	SP-03	F	Ligado ao desporto, setor público	SP-03
M	Treinador de voleibol experiente	SP-04	M	Ligado á indústria do desporto	SP-04
F	Treinador de rãguebi experiente	SP-05	M	Em início de carreira desportiva	SP-05
M	Treinador de futsal	SP-06	M	Não ligado ao desporto	SP-06

### 3.3.1 Aptidões e Competências desenvolvidas através do desporto

Os treinadores identificaram 36 competências desenvolvidas através do desporto (Tabela 7). Estas são consideradas valiosas para os atletas que transitam para outras profissões, especialmente no empreendedorismo, onde a resiliência, a liderança, o trabalho em equipa e a paixão podem fazer a diferença no sucesso. Por exemplo, no mundo do empreendedorismo, a criatividade é altamente valorizada e os atletas são criativos, pelo que conseguem trazer algo de novo para o trabalho. Muitos dos participantes acreditam que os atletas têm qualidades valiosas que podem contribuir significativamente para o sucesso, não só no empreendedorismo, mas também no mundo dos negócios.

*"Os desportistas têm uma grande vantagem competitiva nas empresas"* (HR-SP-04)

*"O desporto é um pouco como um ginásio de competências e capacidades, ajuda-nos a adaptarmo-nos a contextos, a situações diferentes, a relações com os outros."* (HR-IT-01)

Tabela 7: Competências que os treinadores participantes consideram que poderiam ser desenvolvidas através do desporto

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
1	Adaptabilidade		X	X	
2	Ser conduzido	X		X	

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
3	Combatividade				X
4	Empenho/Compromisso				X
5	Coragem		X		
6	Tomada de decisão		X		
7	Determinação	X			
8	Eficiência	X			X
9	Cultura do esforço				X
10	Inteligência emocional			X	
11	Fair play/Desportivismo			X	X
12	Foco	X	X	X	
13	Definição objetivos	X	X	X	
14	Humildade		X		
15	Aptidão interpessoal	X		X	
16	Liderança		X	X	X
17	Aprendizagem através da experiência		X		
18	Networking		X		
19	Abertura de espírito		X		
20	Parceria				X
21	Paixão			X	
22	Perseverança		X		X
23	Pensamento positivo		X		
24	Fiabilidade		X		
25	Resiliência	X	X	X	X
26	Respeito		X	X	X
27	Modelo/exemplo		X		
28	Autoconhecimento		X		
29	Autoconfiança	X			
30	Autoavaliação	X		X	
31	Automotivação				X
32	Sensibilidade à diversidade		X	X	
33	Gestão de stress	X	X	X	
34	Trabalho em equipa	X	X	X	X
35	Gestão de tempo	X	X		
36	Tolerância		X		

Em geral, acreditam que o desporto pode ajudar os atletas a lidar melhor com os desafios da vida quotidiana, incluindo o trabalho, bem como a posicionarem-se melhor num mercado de trabalho complexo. Muitos dos participantes salientam o facto de os atletas não se deixarem dominar pela ansiedade em todos os contextos da vida. Mesmo em situações difíceis como encontrar um emprego, é mais provável que encontrem oportunidades em diferentes contextos. Além disso, aceitam melhor do que outros coletivos que nem tudo corra como esperado.

*"Há determinações que penso que vêm do desporto, como enfrentar o obstáculo e tentar superá-lo. Mas também, ser suficientemente determinado para dar aquele passo extra e chegar ao resultado." (HR-IT-05)*

Esta proatividade não é interpretada em termos individualistas, mas sim que os desportistas também reconhecem quando precisam dos outros e sabem como pedir apoio.

No entanto, advertem que o facto de o atleta ser capaz de pôr em prática essas aptidões e competências no campo de jogo, a transferência não é direta, e isso não significa que seja capaz de as aplicar no local de trabalho, que é um novo ambiente com novos códigos e normas sociais.

Além disso, alguns participantes referem que alguns atletas talentosos podem ter dificuldade em desenvolver aptidões e competências a longo prazo porque dependem demasiado do seu talento natural. Referem também que o sucesso no desporto pode atrair pessoas negativas que podem levar os atletas por caminhos prejudiciais.

Outro ponto importante foi que estas aptidões e competências têm muito a ver com a fase de formação em que os atletas se encontram, sendo mais fáceis de desenvolver na iniciação e principalmente na fase de desenvolvimento do talento, uma vez que no desporto de alto rendimento ou profissional o mais importante é normalmente o resultado. A formação de crianças e jovens para o desporto e para a vida exige também um trabalho com as famílias, bem como a formação dos treinadores sobre como gerir estas questões que dificultam o desenvolvimento integral do atleta. Neste sentido, tem-se questionado se estes valores tradicionais do desporto não estarão, em certa medida, a ser minados por um excesso de protecionismo familiar e de intervenção parental que interferem com estes valores de pertença, de trabalho em equipa e de cumprimento de objetivos, sobretudo em idades precoces. Por exemplo, o impacto na cultura do esforço, na cultura da excelência ou no "dar tudo em campo".

Apesar das competências transversais, reconhece-se que os atletas carecem frequentemente de competências técnicas específicas para o mercado de trabalho. Poderá ser necessário um programa de formação ou estágios para desenvolver estas competências técnicas.

Uma representação gráfica dos resultados pode ser encontrada na figura abaixo (Figura 15):



Figura 15: Competências desenvolvidas através do desporto na opinião dos treinadores.

### 3.3.2 Competências exigidas pelo mercado de trabalho

Quando questionados sobre o que consideram ser as competências mais procuradas no mercado de trabalho, os treinadores identificam um total de 34, das quais 10 coincidem com as que consideram ser adquiridas e desenvolvidas através da participação desportiva. São elas a *adaptabilidade, a tomada de decisão, a eficiência, a inteligência emocional, a liderança, o trabalho em rede, a perseverança, a resiliência, a auto-motivação e o trabalho em equipa*. A disciplina (no sentido lato do termo) que o desporto implica parece ser um fator-chave:

*"...é a disciplina, penso que para qualquer pessoa que pratique desporto, e também é muito importante para quem entra no mercado de trabalho, disciplina, concentração, resiliência. Eu costumo dizer à minha equipa que temos de ter resiliência, porque vamos receber muitos "nãos" e no mercado de trabalho recebemos muitos "nãos"."* (HR-PT-07)

*"O desporto é como o mundo do trabalho, porque ensinamos o respeito e a disciplina. O respeito pelo tempo, pela pontualidade, pelo uniforme. É preciso cumprir todas essas regras do mundo do trabalho se estivermos numa grande empresa. Mesmo que seja um freelancer. Nos desportos individuais, os atletas treinam sozinhos, sem sequer a vontade do grupo, nenhum treinador diz que se pode treinar quando se quer. Todos nós temos um padrão a seguir".* (CO-IT-03)

Ao questionar os empregadores que participaram nos diferentes grupos de discussão sobre as aptidões e competências necessárias para encontrar ou manter um emprego, foram identificadas três competências técnicas principais (*competências digitais, conhecimento de línguas e literacia financeira*) e 28 competências transversais (*adaptabilidade, assertividade, autonomia, empenho, comunicação, aprendizagem contínua, criatividade, pensamento divergente - pensar fora da caixa, dinamismo, inteligência emocional, empatia, energia, identidade/lealdade, aprender fazendo, multitarefas, trabalho em rede, organização, atitude participativa/positiva, persistência, resolução de problemas, resiliência, orientação para resultados/objetivos, respeito, autoconhecimento, gestão do stress, trabalho em equipa, gestão do tempo, tolerância à frustração*). Estas competências realçam a relevância do desporto num contexto de incerteza, que exige não só uma mudança constante, mas também uma implementação eficaz.

*"Encontramo-nos num ambiente VICA (volátil, incerto, mutável e ambíguo), o que significa que o que era válido ontem não é válido agora, pelo que temos de repensar e ter essa abertura para podermos enfrentar os desafios atuais."* (HR-SP-01)

*"...a versatilidade, que eu acho que é uma coisa que é central hoje no mercado de trabalho e nesta transversalidade de aptidões e competências do desporto para o mercado de trabalho real, que as pessoas sejam de facto versáteis, que estejam disponíveis para ouvir, para se adaptarem àquilo que o mercado exige e que o mercado esteja também efetivamente disponível e não avesso à mudança, disponível para perceber o que é que pode aprender e capitalizar com a entrada de pessoas que, não tendo as tão procuradas "hard skills", podem de facto trazer um valor diferente e uma orgânica e um sangue diferente à organização."* (HR-PT-06)

*"Nos últimos tempos, encontrámo-nos em organizações muito mais dinâmicas, particularmente as dedicadas à tecnologia, ... então as mudanças têm de ser implementadas muito rapidamente."* (HR-SP02)

*"Tudo isto são competências digitais, que talvez não tenham aparecido nos questionários, e refiro-me às competências e aos conhecimentos necessários em todos os domínios." (HR-IT-02)*

Do ponto de vista dos empregadores que participaram nos debates, haveria um total de 48 competências transferíveis do desporto para o local de trabalho (Tabela 8). Destas, 22 (*adaptabilidade, compromisso, tomada de decisão, eficiência, cultura do esforço, inteligência emocional, concentração, humildade, competências interpessoais, liderança, aprender fazendo, trabalho em rede, atitude positiva, perseverança, resiliência, respeito, modelo, autoconhecimento, autoconfiança, autoavaliação, auto-motivação, gestão do stress e trabalho em equipa*) coincidem com as identificadas pelos treinadores como sendo desenvolvidas através do desporto, e 19 com as que os treinadores têm e que podem ser desenvolvidas com os seus atletas (*adaptabilidade, empenho, competências de comunicação, disciplina, cultura de esforço, competências emocionais, empatia, flexibilidade, humildade, competências interpessoais, liderança, resolução de problemas, atitude positiva, resiliência, autoconsciência, autoavaliação, auto-motivação, trabalho de equipa e gestão do tempo*). As competências técnicas (hard skills) e transversais (soft skills) relacionadas com o planeamento estratégico parecem ser relevantes:

*"Para além da confiança e desta questão da resiliência e da criatividade que temos de ter, acho que a questão do plano estratégico, a questão de termos uma visão do que queremos, acho que é uma ligação interessante porque nós, enquanto atletas, estamos habituados a lidar muito com planos estratégicos, com objetivos, com a procura de planos para fazer algo funcionar e, se não funcionar, pensar em alternativas, quer a nível individual, quer a nível de equipa." (CO-PT-04)*

*"A maior parte das aptidões e competências identificadas são "soft" e transversais, e não "hard" ou técnicas, e, mais importante ainda, não dependem de formação académica prévia, mas estão relacionadas com a forma como uma pessoa é e se adapta a determinados contextos." (HR-IT-04)*

*"O desporto torna-se assim uma espécie de campo de treino de aptidões e competências (HR-IT-06)*

*Quem pratica desporto na vida tem uma mentalidade completamente diferente e um equipamento extra: arriscar, envolver-se todos os dias, apanhar os outros caminhos que se abrem". (CO-IT-04)*

Tabela 8: Competências que os empregadores participantes consideram poderem ser transferidas do desporto para o trabalho.

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
1 Aceitação				X	X
2 Escuta ativa				X	
3 Adaptabilidade	X	X	X	X	X
4 Ambição					X
5 Autonomia			X		
6 Empenho/Compromisso	X	X	X		
7 Comunicação		X	X	X	X
8 Competitividade	X			X	X
9 Criatividade	X			X	
10 Tomada de decisão			X		X
11 Disciplina	X			X	X

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
12	Pensamento divergente				X
13	Eficácia		X		X
14	Eficiência				X
15	Cultura do esforço		X		X
16	Inteligência emocional			X	X
17	Empatia		X		X
18	Ética	X	X	X	
19	Flexibilidade		X	X	
20	Foco		X	X	X
21	Humildade		X		
22	Aptidão interpessoal				X
23	Liderança		X	X	X
24	Aprendizagem através da experiência		X		
25	Multitarefa		X		
26	Networking	X			X
27	Paciência		X		
28	Perseverança	X	X	X	X
29	Pensamento positivo		X		X
30	Resolução de problemas		X		X
31	Objetivo			X	
32	Resiliência		X	X	X
33	Respeito	X	X	X	
34	Responsabilidade	X		X	
35	Modelo/exemplo		X		X
36	Orientação para os resultados		X		
37	Autoconhecimento		X	X	
38	Autoconfiança	X		X	
39	Autoavaliação		X	X	
40	Autoaperfeiçoamento				X
41	Automotivação		X	X	X
42	Manter a posição		X		
43	Gestão de stress		X	X	X
44	Capacidade de correr riscos			X	
45	Trabalho em equipa	X	X	X	X
46	Gestão de tempo		X		X
47	Tolerância à frustração		X	X	
48	Gestão da incerteza			X	X

Os participantes consideram que é mais difícil reconhecer como o desporto pode transmitir competências técnicas (hard) do que transversais (soft). Reconhecem que as competências transversais são úteis em qualquer nível de emprego, especialmente no que diz respeito à identidade desportiva, que pode contribuir para a identificação com os valores e a cultura da empresa ("vestir a camisola da equipa"). Os contextos de trabalho atuais também exigem processos de crescimento contínuo e de aprendizagem permanente. Por conseguinte, os participantes discutiram os desafios do ensino de competências transversais, ou soft skills, através do desporto. Destacaram a importância de serem mentores e modelos para os atletas.

*"... as competências transversais de um atleta valem 60%, porque um profissional que não se consegue adaptar ao contexto torna-se uma limitação para a empresa."*  
(HR-IT-04)

Referem ainda a necessidade de parcerias com especialistas em várias áreas, como a gestão financeira, para dar formação a atletas e treinadores, ajudando-os a desenvolver competências importantes não só para o desporto, mas também para a vida quotidiana e para o empreendedorismo. Consideram que existem lacunas ao nível da compreensão do atleta de que deve cuidar da sua própria carreira.

*"Para o desenvolvimento de competências transversais não há problema, mas tenho alguma dificuldade em pensar como é que os formadores podem transmitir as competências técnicas." (HR-IT-05)*

Entre as dificuldades em identificar as exigências do mercado de trabalho está o facto de os treinadores salientarem que existem muitos tipos de trabalho, setores, e tipos de emprego para os quais os seus atletas poderiam ser elegíveis. Além disso, não se sentem necessariamente qualificados para esta tarefa, que consideram estar fora do seu papel de treinadores (embora reconheçam o valor que o desporto pode ter em aspetos-chave da empregabilidade). A experiência desportiva é assinalada como relevante num contexto de diversidade laboral:

*"...que essas pessoas que vêm de uma formação desportiva vão estar sempre relacionadas com uma grande heterogeneidade do ponto de vista de classes sociais, se quiserem, geografias, contextos socioeconómicos diferentes e, portanto, a capacidade de integração nas equipas, e essa capacidade de inclusão da diversidade vai estar muito mais trabalhada em alguém que teve uma formação no desporto, não é, e hoje em dia, essa capacidade de inclusão, essa capacidade de aceitar a diferença é exigida em contexto de equipa, [...] portanto, eu diria que essa é a mais-valia." (HR-PT-03)*

*"Quem pratica desporto tem a sorte de se envolver com pessoas sempre diferentes e mistas, de diferentes origens socioculturais, o que enriquece, abre novos horizontes e dá espaço para a inovação, habituando-os à relação com a diversidade." (CO-IT-03)*

Uma representação gráfica dos resultados pode ser encontrada na figura abaixo (Figura 16):



Figura 16: Competências exigidas pelo mercado de trabalho.

3.3.3 Capacidades dos treinadores para desenvolver competências empresariais nos seus atletas.

Relativamente às competências que os treinadores possuem e que podem ajudar a desenvolver o espírito empreendedor nos seus atletas, um total de 41 (Tabela 9). Destas, 7 coincidem com as que os treinadores acreditam que podem ser desenvolvidas através do desporto e que são valorizadas no local de trabalho: adaptabilidade, eficiência, inteligência emocional, liderança, resiliência, auto-motivação e trabalho em equipa.

Os treinadores que participaram nos grupos de discussão consideraram que estas competências deveriam estar ancoradas na educação, como parte de um módulo do ensino superior. Além disso, os treinadores devem ser bons a reconhecer as capacidades, os pontos fracos e os pontos fortes dos seus atletas para poderem desenvolver estas aptidões e competências com eles, precisando também de apoio e de trabalhar em conjunto com outras figuras-chave (famílias, educadores, professores, psicólogos desportivos, etc.).

Na Tabela 9, a liderança e o trabalho de equipa são mencionados em quatro dos cinco grupos, ao passo que a empatia, a gestão e a tutoria/mentoria são referidas em pelo menos três deles.

Tabela 9: Competências que os treinadores participantes pensam ter e que poderiam desenvolver um espírito empreendedor nos atletas.

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
1 Escuta ativa					X
2 Adaptabilidade	X				
3 Empenho/Compromisso					X

Aptidão	Alemanha	Hungria	Itália	Portugal	Espanha
4	Comunicação	X	X		
5	Gestão conflitos				X
6	Coerência				X
7	Gestão de expectativas				X
8	Disciplina		X	X	
9	Pensamento divergente				X
10	Eficiência				X
11	Cultura do esforço				
12	Inteligência emocional			X	
13	Empatia	X		X	X
14	Cultura de excelência			X	
15	Cultura de feedback	X			
16	Competências financeiras	X			
17	Flexibilidade	X			
18	Alcance de objetivos	X			
19	Definição objetivos			X	
20	Humildade				
21	Inspiração	X			X
22	Integridade			X	X
23	Competências interculturais			X	
24	Aptidão interpessoal			X	X
25	Saber-fazer	X			
26	Liderança	X	X	X	X
27	Aprendizagem ao longo da vida	X			
28	Lealdade				X
29	Aptidão para a gestão	X		X	X
30	Mentoria / Tutoria		X	X	
31	Competências de negociação				X
34	Pensamento positivo		X		
32	Definição de prioridades	X			
33	Resolução de problemas		X		
35	Resiliência			X	
36	Autoconhecimento		X		
37	Autoavaliação	X			
38	Automotivação				X
39	Trabalho em equipa	X		X	X
40	Gestão de tempo	X	X		
41	Fiabilidade	X			

Os participantes mostraram uma visão abrangente do mundo do desporto, destacando não só as competências técnicas, mas também as competências sociais, emocionais e de liderança necessárias para ter sucesso, tanto no desporto como na vida profissional.

*"... desenvolver nos atletas uma mentalidade de desempenho não é apenas fazer mais. É fazer mais com menos. Até porque eles têm de tomar decisões com higiene mental e, portanto, não vale a pena correr mais do que os outros [...] a teoria da autodeterminação, [...], em que os atletas dos desportos individuais [...] tentam perceber porque é que fazem as coisas, e isto numa sociedade em que muitas vezes tratamos as crianças na escola como máquinas e quase lhes tiramos a capacidade de pensar; a segunda coisa é eles fazerem coisas que realmente façam sentido. Isto ainda é diferente do objetivo de fazer sentido, é que eles entendam o que estão a fazer e que tenha um cunho pessoal e eu acredito que os empresários têm muito*

*prazer no que fazem. Fazem coisas que lhes dão propósito [...], não se sabe porque é que nós desistimos tão facilmente." (HR-PT-02)*

Os treinadores sugeriram que têm de ser bons a reconhecer as aptidões e as competências, os pontos fracos e os pontos fortes dos seus atletas. Os atletas, apoiados pelos treinadores, podem seguir caminhos empreendedores no desporto porque conhecem as necessidades e sabem o que falta. Tal como foi referido nas dimensões anteriores, os treinadores precisam de apoio e trabalham em conjunto com outras figuras-chave (famílias, educadores, professores, psicólogos desportivos, etc.).

*"Conseguimos transmitir um pouco do empenho, da resiliência, da liderança, de que falámos anteriormente, e ajudar o atleta a agir em conformidade." (CO-PT-03)*

*"Tenho de criar uma equipa multidisciplinar - um psicólogo desportivo, um especialista em desempenho, parcerias com escolas, por causa dos cursos técnico-profissionais, parcerias com faculdades para acolher estagiários, etc." (CO-PT-04)*

*"As comparações com os pais e com um "mental coach" ou psicólogo desportivo que possa ajudar a clarificar as ideias são importantes. Como o treinador não é psicólogo, é muito importante ter uma pessoa que conheça os aspetos psicossociais." (CO-IT-05)*

*"Confrontos com os pais, "mental coach"/psicólogo, e educadores e professores para ter momentos de discussão e reflexão sobre o progresso do atleta, necessidades, dificuldades, soluções, etc." (CO-IT-03)*

Para permitir o papel do treinador desportivo como fator coadjuvante no desenvolvimento de aptidões e de competências de empregabilidade, é necessário:

### **1) Desenvolver uma estratégia de comunicação clara e eficaz.**

*"Para comunicar com um atleta, é preciso trazer exemplos de vida, de vida desportiva e de vida profissional. É preciso dar passos para chegar ao topo, para descobrir como crescer lentamente para além do seu nível." (CO-IT-03)*

### **2) Necessidade de aumentar a consciencialização do papel educativo do treinador.**

*"Facilitar a consciencialização das suas competências por parte dos treinadores e dos atletas." (HR-IT-01)*

*"Falar sobre os valores do desporto nas escolas e sensibilizar o público". (CO-IT-03)*

### **3) Identificar as necessidades específicas do atleta.**

*"Penso que os treinadores têm a responsabilidade de motivar os seus atletas a prosseguirem estudos de carreira dual, paralelamente às suas carreiras desportivas." (HR-HU-02)*

### **4) Capacidade de pedir apoio e ajuda.**

*"O atleta tem a humildade de saber pedir ajuda e de saber apoiar-se nos outros, em alguém mais experiente, se for necessário." (CO-IT-03)*

Os participantes também discutiram a necessidade de orientar os atletas para que possam tomar decisões sensatas para o futuro, tanto durante como após as suas carreiras desportivas.

Salientam a importância dos treinadores na formação não só de aptidões e competências desportivas, mas também de carácter e valores que serão fundamentais para o sucesso dos atletas em diferentes áreas da vida.

*"...transmitir valores e conhecimentos de vida". (CO-PT-03)*

Além disso, mencionaram a dificuldade de manter o contacto com os atletas ao longo dos anos, especialmente quando trabalham em diferentes países ou com grandes grupos de jogadores. No entanto, reconhecem que o impacto dos treinadores no desenvolvimento dos atletas é duradouro e crucial para moldar o seu futuro, tanto no desporto como noutras profissões.

Na Hungria, referiram a falta de modelos de atletas que possam motivar outros a tornarem-se empresários, enquanto os treinadores carecem frequentemente de conhecimentos adequados e de motivação para apoiar os seus atletas a tornarem-se empresários.

Quanto à questão de saber se a formação neste tipo de competências e conhecimentos faz parte das funções do treinador, surgem duas posições: os que consideram que é algo extra ou fora das suas funções e os que consideram que é algo relevante e que, por isso, deve estar ancorado na educação (fazendo parte do sistema de treino desportivo de nível superior).

*"... competências de formação que são certamente transversais e transferíveis para outras profissões, mas em termos de formação académica e de hard skills puras, não as têm e os clubes também não estão preparados para as adotar, porque as estruturas têm poucos recursos. A questão das ferramentas de coaching, eles nem sequer sabem o que é isso". (HR-PT-06)*

Os treinadores podem ser modelos para os atletas, assemelhando-se em muitos aspetos à função do treinador e à função do gestor. Além disso, podem ajudar os atletas a fazer com que as suas mentes funcionem melhor nos treinos, o que faz com que as mentes dos atletas funcionem melhor também na vida quotidiana.

*"Porque nós treinamos, para além de transmitirmos valores, que já foi aqui referido, para além de estimularmos a criatividade, a resiliência, a capacidade de superação, tudo isso é verdade, mas também passamos o exemplo." (CO-PT-06)*

*"Dar o exemplo é uma parte essencial de ser treinador... Também é importante que os treinadores possam avaliar o seu desempenho e dar recomendações especializadas sobre como se desenvolver para se tornar cada vez melhor todos os dias." (CO-HU-05)*

*"O atleta ouve o seu treinador, por isso, enquanto treinador, é preciso saber utilizar as palavras certas para acompanhar o atleta durante a viagem de transição." (CO-IT-05)*

### 3.3.4 Como desenvolver estas competências

Nos cinco debates, surgiram várias estratégias para promover o desenvolvimento destas aptidões e competências, bem como uma melhor ligação entre o desporto e as empresas, por exemplo, para implementar diferentes abordagens e técnicas de acordo com as necessidades dos atletas.

As empresas e organizações podem conceber e implementar procedimentos que facilitem o processo de adaptação do desporto ao trabalho. Podem também criar oportunidades de intercâmbio, ligação e relação entre o mundo do trabalho e o mundo do desporto, bem como proporcionar oportunidades para os atletas aprenderem sobre exemplos virtuosos, modelos a seguir e boas práticas.

*"As capacidades dos atletas ou dos empregadores, dependendo do lado em que se está, para fazer sobressair a sua melhor versão e fazer crescer os outros em direção a um objetivo sob a orientação ou acompanhamento de um treinador ou gestor." (HR-SP-06).*

Para os empregadores, há algumas dificuldades em tornar tangíveis os benefícios destes programas; a empresa perguntará sempre qual é o retorno do investimento. Para convencer os órgãos de gestão dos benefícios deste tipo de programas de formação, que não são tão tangíveis, mas mais indiretos, estes benefícios devem ser tornados visíveis.

*"As empresas já preferem pessoas que tenham jogado, porque têm uma formação mais completa. Precisamos de sensibilizar os treinadores para o papel fundamental que desempenham na transmissão aos atletas das competências essenciais para entrarem no mundo do trabalho ou iniciarem um percurso empresarial" (HR-IT-03)*

*"Não é fácil medir estas aptidões e competências adquiridas através da prática desportiva." (HR-HU-04)*

As empresas devem também escalonar a formação de acordo com a maturidade e o historial dos trabalhadores-atletas.

Por outro lado, os treinadores, os gestores desportivos e as organizações desportivas podem trabalhar a autonomia dos atletas através de atividades de formação. Por exemplo, dando-lhes instruções, regras e responsabilidades no treino dos jovens; ou estabelecendo objetivos a curto e longo prazo em conjunto com os seus atletas. É importante recordar aqui o papel fundamental dos treinadores e formadores enquanto facilitadores no processo de transferência de competências transversais através da prática desportiva.

Incentivar a transferência de competências através da prática desportiva durante as horas de treino exige consciência deste facto, conhecimentos para o pôr em prática e formas de receber feedback ou de poder avaliar os seus efeitos. Assim, é necessário fornecer ferramentas práticas aos treinadores e instrutores desportivos.

E é preciso ter em conta que, embora a influência dos treinadores seja grande, eles têm um tempo limitado com os seus alunos (no dia a dia e ao longo da vida). Mas têm o potencial de reforçar os recursos que os atletas já possuem e facilitar a sua transmissão e implementação. É consensual que, em muitos casos, isso é feito através da própria experiência do treinador, sem qualquer formação formal ou informal.

As políticas públicas são o terceiro pilar em que assentam as estratégias de empregabilidade através do desporto, juntamente com os setores empresarial e desportivo acima mencionados. Os responsáveis políticos poderiam criar grupos de trabalho para a transferência de competências, como exemplo de boas práticas. O sistema educativo (universidades, ensino

profissional e cursos de formação de treinadores) poderia incluir módulos, workshops ou conferências. Por exemplo, no futebol, sobre como falar quando se está na televisão.

*"Não é fácil desenvolver programas se o grupo-alvo tiver características muito diferentes em termos de contexto económico e social, de modalidades desportivas praticadas e de país."* (HR-HU-05)

No entanto, algumas vozes observaram que a formação desportiva se centra no treino técnico e tático, mas se este tipo de conteúdo fosse integrado, não seria muito bem recebido numa sociedade onde o tempo é valioso e pode ser considerado complementar e não obrigatório.

Os participantes salientaram a importância das competências transversais dos atletas, a necessidade de adaptação e de aprendizagem contínua, bem como a colaboração entre as diferentes partes interessadas para facilitar a transição bem-sucedida dos atletas para o mercado de trabalho.

Um reforço da relação entre o setor desportivo e a empresa é viável quando se realizam programas de coaching ou mentoria / tutoria em empresas onde os treinadores e desportistas podem desempenhar um papel relevante, ou também em atividades de “teambuilding” nas empresas, que estão cada vez mais ligadas a aspetos relacionados com atividades desportivas. Por último, muitos locais de trabalho estão a tentar tornar-se mais saudáveis e, neste sentido, os profissionais do desporto, após formação, podem também desempenhar um papel importante, numa estratégia em que todos ganham.

*"A capacidade de colaborar com outras entidades, de criar uma boa rede de contactos, de pessoas que trabalhem, colaborem e acrescentem em conjunto, que ganhem".* (HR-SP-05).

*"Penso que os treinadores podem ser envolvidos em programas de liderança nas empresas, uma vez que são bons motivadores, trabalhando em conjunto com os seus atletas para objetivos comuns. Se eu planeasse um programa de liderança, convidaria certamente alguns treinadores conhecidos."* (HR-HU-05)

*"Penso que uma das condições básicas para desenvolver programas semelhantes é a cooperação entre empresas e clubes desportivos. Isto não acontece com frequência".* (HR-HU-03).

A Figura 17 resume os desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.

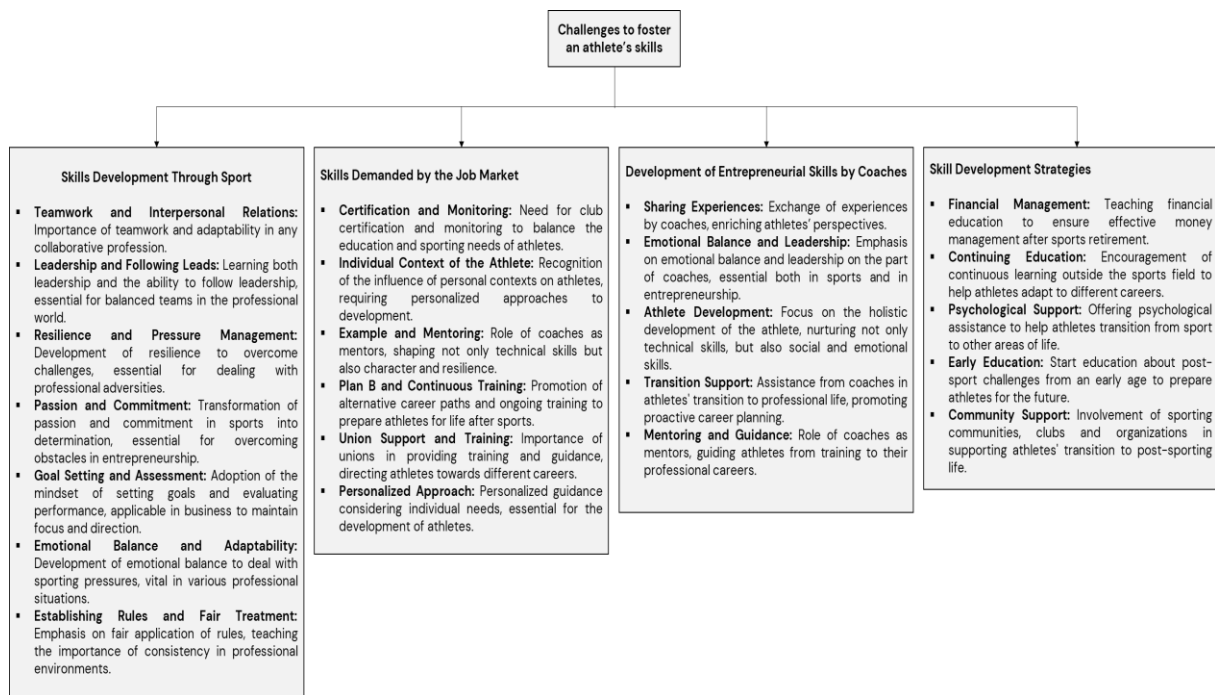


Figura 17: Desafios para promover as aptidões e competências dos atletas.

### 3.4 Barreiras que afetam o processo de aquisição de aptidões e competências

As barreiras e os obstáculos à melhoria da empregabilidade através do desporto podem ser estruturados em duas categorias: pessoais e estruturais.

#### Os fatores pessoais podem ser individuais e ambientais:

- Há fatores individuais, como a personalidade, a maturidade, a motivação e a gestão do empenho ou as competências psicológicas gerais, que afetam não só a carreira desportiva, mas também o desenvolvimento do atleta na vida quotidiana.

*"Vivemos numa sociedade de eficiência; mesmo que um jovem entre no mercado de trabalho, se não for eficiente, será relegado ou estará fora dele. Nesse sentido, o desporto prepara diretamente para a vida lá fora." (CO-SP-02)*

- O apoio parental, necessário para o desenvolvimento pessoal e desportivo dos jovens, aponta para a evolução deste tipo de apoio, desde a pressão excessiva de há algumas décadas até à sobreproteção excessiva de hoje, que em muitos casos afeta o processo de formação integral das crianças e dos jovens desportistas.

*"A intervenção dos pais está a distorcer estes paradigmas que os treinadores estão a trabalhar... aceitar as decisões, aceitar as regras do jogo, aceitar que talvez não se seja o melhor, que outro colega de equipa pode fazer melhor." (CO-SP-04)*

- Orientação: a necessidade de acompanhamento e de apoio, uma vez que o desportista deixa de ser desportista para exercer um novo papel, o de trabalhador, é desconhecida em muitos casos até agora.
  - É necessário identificar a necessidade e a necessidade de pedir ajuda/apoio.
  - Isto implica um caminho de redefinição de papéis e relações que os atletas e os treinadores devem percorrer em conjunto.

*"... o treinador é como um ilusionista, que tem de fazer crescer o grupo e que tem de fazer crescer o indivíduo." (CO-SP-06)*

- Défices de competências dos treinadores para gerir estas questões com os seus atletas.

*"O treinador precisa de ter um espaço para se encontrar com alguém com quem possa falar sobre o que está a acontecer com os meus atletas, porque senão..." (CO-SP-06)*

*"Um treinador ou um líder deve ter uma visão complexa e deve ser capaz de orientar os seus atletas." (CO-HU-02)*

- Papel fundamental dos treinadores e instrutores desportivos como facilitadores no processo de transferência de aptidões e competências transversais dos atletas, úteis para a colocação profissional e/ou para o desenvolvimento de ideias de negócio. Isto faz com que o processo não seja muito controlável, uma vez que depende do tipo de treinador que o atleta tem, ou da modalidade desportiva, dado que nos desportos individuais se mantém normalmente o mesmo treinador, mas nos desportos coletivos, este pode mesmo mudar várias vezes na mesma época.

- Isto é ainda mais importante porque os atletas confiam nos seus treinadores, olham para eles como modelos e esperam que sejam um guia não só nos aspetos desportivos.

*"Em Hollywood, que é uma empresa e tanto, os filmes sobre treinadores de sucesso são aqueles em que esses treinadores resolvem conflitos." (CO-SP-06)*

*"Os treinadores são super-heróis que nos colocaram no mundo para nos tornar melhores pessoas e melhores trabalhadores." (CO-SP-03)*

- Visão irrealista em alguns casos. Os atletas e os treinadores devem realizar atividades que lhes deem prazer, mas que também conduzam a algo mais. Deve haver sempre um plano B numa atividade, como o desporto, que envolve riscos (lesões, diminuição do rendimento, processos de seleção, etc.).
- Falta de competências específicas. Em muitos casos, a formação conducente a qualificações e certificados educacionais tem sido afetada por treinos, horários, deslocações para competições e outras atividades ligadas à carreira desportiva, culminando numa falta não só de competências técnicas, mas também de certificações que possibilitam aos atletas aceder a determinados empregos.

*"Têm muitas competências efetivamente pessoais que podem ser transferidas, mas as suas competências técnicas são fracas." (HR-PT-06)*

- Necessidade de experiência profissional. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas exigem frequentemente candidatos com experiência anterior. Enquanto outros jovens puderam adquirir essa experiência através de empregos a tempo parcial ou de estágios, o atleta reformado está em desvantagem em relação aos seus pares no que se refere à possibilidade de conciliar trabalho e estudos, para além da sua carreira desportiva.
- As expectativas dos atletas em relação às suas capacidades e ao seu salário após a reforma são cruciais para evitar a desilusão nos desportos profissionais (por exemplo, o futebol), mas noutros desportos, as expectativas podem ser um elemento positivo.

*"No desporto, é possível satisfazer um sistema de expectativas e requisitos que também pode ajudar a alinhar melhor com os requisitos de uma empresa." (CO-HU-03)*

### **Os fatores estruturais incluem:**

- Pouca cultura do desporto, sem qualquer atenção ao valor educativo do desporto.

*"O desporto é uma espécie de espelho que nos devolve exatamente a realidade. No desporto, só o desempenho importa, tal como na vida real, pelo que o desporto pode ajudar a compreender a nossa posição e dá-nos uma visão realista de nós próprios." (CO-HU-01)*

- Falta de recursos nas federações e nos clubes. Especialmente em função do desporto (profissional vs. minoritário).

*"Não se pode descurar o apoio financeiro dos treinadores... além disso, penso que é necessária formação técnica, formação pedagógica." (CO-HU-01)*

- Articulação inadequada de políticas, programas e estratégias sobre a carreira dual e a facilitação e apoio a atletas-trabalhadores e estudantes-atletas.

- Tanto os atletas como os treinadores têm de abraçar a aprendizagem contínua, não só nos seus respetivos desportos, mas também noutras áreas, para se adaptarem à evolução do mercado de trabalho.

- Neste sentido, os treinadores e instrutores desempenham um papel fundamental na preparação dos atletas para o mercado de trabalho. Podem fornecer orientação, formação e workshops valiosos para desenvolver competências transferíveis. A colaboração entre treinadores, atletas, consultores de RH e empresas é essencial para criar programas de formação eficazes.

- Há um apelo para o desenvolvimento de programas de formação abrangentes que envolvam treinadores e instrutores. Estes programas devem abordar tanto as competências transversais como as competências técnicas, oferecendo conhecimentos práticos que correspondam às exigências do mercado de trabalho.

*"Não se pode dar o que não se tem. Por isso, os treinadores devem trabalhar eles próprios as capacidades e competências que querem transmitir... ou os clubes, as federações, devem garantir que os responsáveis pela formação dos atletas são pessoas íntegras." (CO-SP-02).*

*"Os principais obstáculos parecem-me ser o tempo, a falta de instalações e o mandato que os treinadores podem ver relacionado com a formação desportiva e técnica e não com o desenvolvimento a 360 graus." (HR-IT-04)*

- Desequilíbrio entre as exigências dos atletas e as expectativas e necessidades dos empregadores e dos treinadores. Muitas vezes, os formadores de formandos não consideram esta formação como necessária. Da mesma forma, os treinadores esperam encontrar técnicas e táticas nos seus cursos de especialização e não veem estes conteúdos como necessários, ou nem sequer consideram como sua responsabilidade uma melhor integração dos seus atletas na sua vida profissional. Por conseguinte, conseguir o interesse dos treinadores estagiários nesta linha é certamente uma barreira a ultrapassar.

*"O desporto pode transmitir competências e criar uma cultura de profissionais de sucesso se formos capazes de alinhar os valores que traz com a estratégia de recursos humanos e de gestão." (HR-SP-01)*

*"Quando os treinadores se aperceberem das competências de que os RH necessitam, compreenderão como desenvolver os contextos desportivos de uma forma que desenvolva as competências. É importante aprender, de ambos os lados, a comunicar eficazmente para criar uma ponte e juntar dois mundos, o do desporto e o do trabalho, que parecem extremamente distantes." (HR-IT-02)*

*"Na minha opinião, é muito importante que os treinadores não estejam sobrecarregados ou assoberbados com tarefas e responsabilidades e que possam dedicar tempo suficiente aos seus atletas." (CO-HU-05)*

- É necessário trabalhar na aquisição da consciência. Muitas vezes, as competências transversais são adquiridas automaticamente pelos atletas, mas estes não estão conscientes da sua utilidade para o acesso ao mundo do trabalho, tal como os treinadores não estão conscientes do seu papel de facilitadores na aquisição dessas competências. Neste sentido, é necessário um esforço dos clubes desportivos, dos governos locais, regionais e nacionais e de outras entidades ligadas à empregabilidade dos jovens para sensibilizar e esclarecer a aquisição de aprendizagens e competências valiosas através do desporto.

*"Tornar o atleta de sucesso visível não apenas pelos seus resultados, mas também pela sua contribuição para a sociedade." (CO-SP-02)*

- Falta de apoio à gestão do desporto a nível governamental para que se possam estabelecer estratégias e programas.
- Falta de coordenação entre a universidade, os clubes desportivos e as administrações desportivas.

*"E estamos a esquecer-nos aqui de uma coisa, que eu acho que devia ser abordada, que é a certificação dos clubes. E quando se fala em certificação, eu acho que ela devia ser incluída, para além do acompanhamento escolar que já existe, mas, muitas vezes, sabemos que não é feito devidamente, porque fica no papel, mas na prática, na maior parte dos clubes, nem sequer passa pela escola, porque o que interessa é o rendimento desportivo do atleta. Quando, na minha opinião, devia haver aqui pelo menos um meio-termo." (CO-PT-06)*

*"Um dos grandes desafios é que as aptidões e competências transversais desenvolvidas através do desporto não são necessariamente reconhecidas e não se refletem verdadeiramente num CV." (HR-HU-03)*

- Importância das estruturas de apoio: É consensual a necessidade de estruturas sólidas de apoio, incluindo o acompanhamento académico e profissional desde tenra idade. Estas estruturas podem ajudar os atletas a desenvolver competências transversais e técnicas, assegurando uma integração mais fácil no mercado de trabalho.
  - Em muitas culturas, existe uma forte dicotomia desporto-estudo-trabalho que conduz a uma elevada taxa de abandono precoce do desporto e dificulta que as carreiras desportivas sejam consideradas e valorizadas positivamente no ambiente académico ou profissional.

A Figura 18 mostra graficamente os diferentes fatores encontrados nos grupos de discussão.

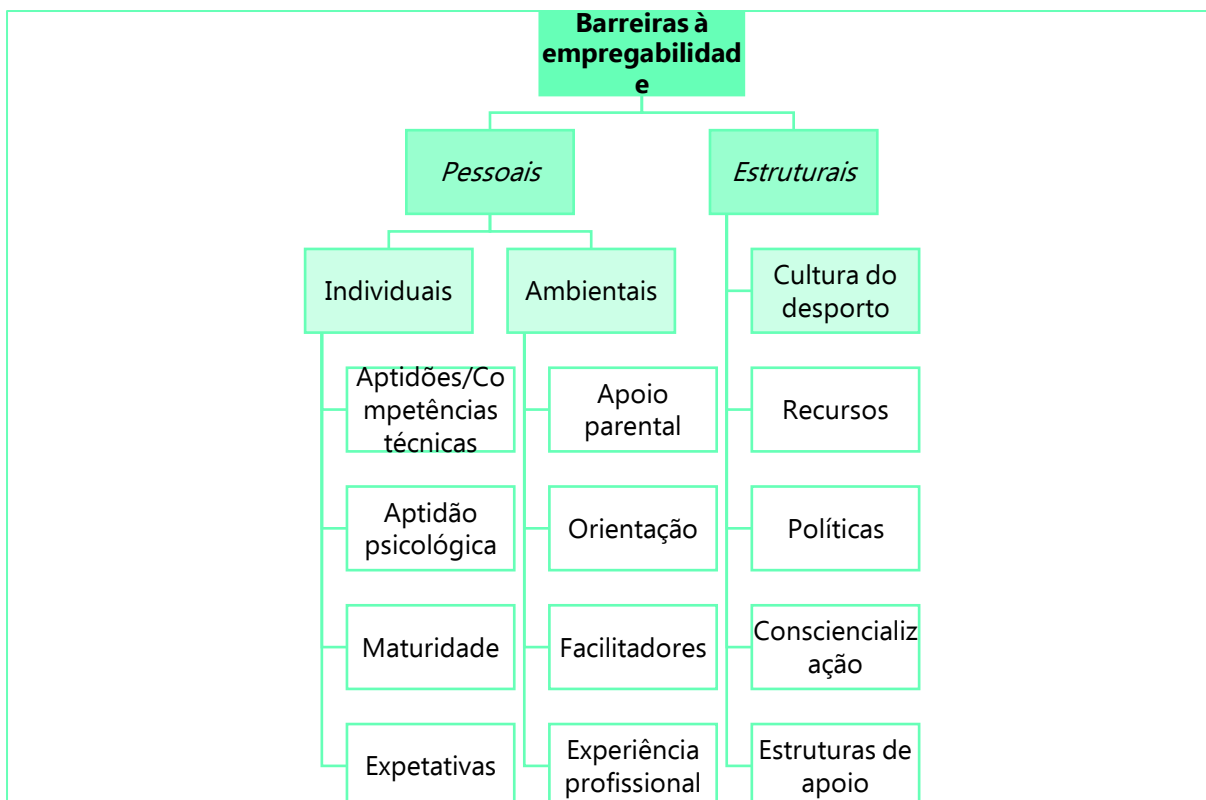


Figura 18: Principais barreiras e obstáculos à empregabilidade através do desporto.

Os participantes salientaram que estes fatores pessoais e estruturais não só moldam os atletas, como também os preparam para enfrentar os desafios empresariais e de outras áreas profissionais, dotando-os de aptidões e competências valiosas para o sucesso futuro.

Perante estas barreiras, os entrevistados referiram questões como a analogia do escritório como um "ginásio" onde o atleta tem de treinar, persistir e querer melhorar dia após dia. Na mesma linha da metáfora do ginásio, o desporto como um ginásio da vida.

Igualmente importante é o facto de encontrar estímulos para melhorar. Além disso, o facto de ter experimentado coisas semelhantes no desporto permite que as pessoas resolvam mais rapidamente problemas semelhantes no trabalho.

## 4 Discussão

Esta secção analisa os resultados do inquérito e do grupo de discussão.

### Participantes no grupo de discussão:

As respostas dos participantes sublinham a natureza multifacetada do processo de aquisição de aptidões e competências dos atletas. O consenso entre os participantes sobre a importância das aptidões e competências transversais possuídas pelos desportistas realça o potencial de transferibilidade para o mundo profissional. Estas aptidões e competências, muito valorizadas pelos empregadores, contribuem significativamente para uma colaboração e liderança eficazes em diversos ambientes de trabalho. O reconhecimento deste conjunto de aptidões e competências inerentes aos desportistas abre caminhos para alavancar o seu potencial na arena profissional.

Os esforços de colaboração propostos pelos participantes - reunindo educação, mentoria / tutoria, e iniciativas de colaboração entre entidades desportivas, instituições de ensino e o mundo empresarial - são cruciais para aproveitar as aptidões e competências únicas dos atletas. Este esforço concertado visa não só facilitar a transição dos atletas para o mercado de trabalho, mas também enriquecer o seu percurso profissional.

A proposta de uma maior ligação entre o desporto e as empresas corresponde a uma tendência crescente. O reconhecimento, por parte das empresas, do valor do desporto nos processos de seleção e a incorporação de estratégias saudáveis para os colaboradores evidenciam a evolução do papel dos desportistas, treinadores e entidades desportivas no contexto empresarial. No entanto, a ressalva de que as empresas devem perceber os benefícios tangíveis ressalta a necessidade de articulação e comunicação claras das vantagens de tais iniciativas.

#### Comparação entre as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH:

Uma comparação perspicaz entre as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH revela disparidades intrigantes nas suas avaliações das aptidões e competências empresariais. Quando se autoavaliam nas quatro categorias de Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais, Conhecimentos Específicos e Em Ação, os treinadores acreditam consistentemente que possuem um nível mais elevado de aptidões e competências do que os profissionais de RH consideram relevante para o mercado de trabalho.

É essencial reconhecer as diferenças inerentes às questões colocadas aos treinadores e aos profissionais de RH. Ao passo que os treinadores se avaliam a si próprios em termos de competências empresariais, os profissionais de RH avaliam a relevância dessas competências para o mercado de trabalho. Esta disparidade nos tipos de perguntas torna difícil uma comparação direta entre ambos os grupos.

Além disso, ao examinar a crença dos treinadores no desenvolvimento de competências através do desporto, surge um padrão. Os treinadores percecionam um nível mais elevado de desenvolvimento de aptidões e competências através do desporto do que os profissionais de RH consideram relevante para o mercado de trabalho, particularmente nas categorias de Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais e Em Ação. No entanto, esta discrepância levanta questões sobre a adaptabilidade destas competências ao mercado de trabalho, indicando a necessidade de um alinhamento entre as perceções dos treinadores e as expectativas dos profissionais de RH.

Curiosamente, a perspetiva dos profissionais de RH destaca certas aptidões e competências específicas cruciais para o mercado de trabalho que podem não estar explicitamente disponíveis em quantidades suficientes para os treinadores. Isto realça a importância de uma compreensão diferenciada do panorama das competências, colmatando o fosso entre o que os treinadores acreditam ser desenvolvido através do desporto e o que os profissionais de RH consideram indispensável para o sucesso profissional.

Em conclusão, a análise comparativa sublinha a complexidade de alinhar as perspetivas dos treinadores e dos profissionais de RH. Destaca tanto os pontos em comum como as disparidades, apelando a um exame mais atento das aptidões e competências específicas que são verdadeiramente importantes no panorama dinâmico do mercado de trabalho.

#### Limitações:

O presente estudo, embora forneça informações valiosas, enfrenta várias limitações que merecem ser consideradas. A dependência de dados de vários países, cada um com as suas próprias bases de dados e metodologias de recolha de dados, introduz uma potencial variabilidade na qualidade e consistência da informação. As diferenças na estrutura da língua e

as nuances culturais durante a tradução podem afetar a validade das respostas, sublinhando a necessidade de cautela nas interpretações transculturais.

A utilização de várias redes para a distribuição do questionário introduz a possibilidade de enviesamento da amostra, uma vez que o acesso à Internet e a penetração das redes sociais variam consoante os países. As características individuais, como o sexo, a idade, a experiência do atleta e a natureza do seu envolvimento desportivo, podem influenciar as respostas, conduzindo potencialmente a variações nas perceções.

A entrevista de grupo de discussão, um aspeto qualitativo do estudo, tem o seu próprio conjunto de limitações. As variações específicas de cada país na composição e execução dos grupos de discussão podem afetar a consistência dos resultados. A diversidade de treinadores em diferentes desportos, as disparidades de género e as nuances específicas de cada país no desenvolvimento desportivo introduzem potenciais enviesamentos que devem ser considerados na interpretação dos resultados.

Para resolver estas limitações, é necessário um foco no aumento da consciência do potencial dos atletas, nos esforços de colaboração entre os profissionais de RH e os treinadores, na promoção de competências relevantes tanto no contexto desportivo como empresarial, na disponibilização de materiais de formação adaptados e numa abordagem coletiva para colmatar as disparidades no desenvolvimento dos atletas. Garantir uma compreensão abrangente destas limitações é crucial para aperfeiçoar a investigação e as iniciativas futuras neste domínio.

## 5 Conclusão e Resumo

Em conclusão, a investigação realizada no âmbito do projeto "*Sport4E - Skills through sport for Employability and Entrepreneurship*" evidencia uma disparidade significativa entre a perceção dos treinadores desportivos e dos profissionais de RH relativamente às aptidões e competências relevantes para o mercado de trabalho. Em várias categorias, incluindo Ideias e Oportunidades, Recursos Pessoais e Em Ação, os treinadores acreditam possuir um nível de aptidões e competências superior ao que os profissionais de RH consideram pertinente para o mercado de trabalho. A única exceção é o Conhecimento Específico, em que ambos os grupos partilham classificações semelhantes.

O projeto "Sport4E" revela uma lacuna crítica entre as competências empresariais de que os atletas necessitam para entrar com êxito no mercado de trabalho e o seu atual conjunto de competências. Embora os atletas exibam atributos valiosos como a disciplina e o trabalho de equipa, é reconhecida a necessidade de uma gama mais vasta de aptidões e competências empresariais, como o trabalho em rede e a literacia financeira.

Os treinadores e instrutores desportivos desempenham um papel crucial na resolução desta lacuna, identificando os conjuntos de aptidões e competências em falta e proporcionando uma formação adaptada. A investigação sublinha a importância de oferecer programas de formação orientados para o desenvolvimento de aptidões e competências empresariais a par das capacidades atléticas. É essencial realçar a complementaridade das aptidões e competências desportivas e empresariais - como a inovação, a adaptabilidade e o pensamento estratégico - para que os atletas possam prosperar no mercado de trabalho.

Para o futuro, o projeto "Sport4E" sugere três áreas-chave de concentração (ver Fig. 19):

- Análise contínua das lacunas e programas de formação específicos

- Realce da integração das aptidões e competências empresariais com as capacidades desportivas
- Disponibilização de recursos educativos acessíveis para atletas e treinadores

Esta abordagem global visa colmatar eficazmente o fosso e equipar os atletas não só para uma entrada bem-sucedida no mercado de trabalho, mas também para prosperarem como empresários e profissionais em vários setores.



Figura 19: Áreas-chave "Sport4E".

### Resumo:

A investigação defende uma maior ligação entre o desporto e as empresas, reconhecendo os potenciais benefícios tanto para os atletas como para as empresas. As empresas são encorajadas a considerar os benefícios tangíveis da incorporação de estratégias desportivas, tirando partido das aptidões e competências transversais inerentes aos atletas. Esta integração alinha-se com objetivos mais amplos, incluindo o Plano de Trabalho da União Europeia para o Desporto e a promoção da educação através do desporto. Em última análise, o reconhecimento e o desenvolvimento das aptidões e competências únicas dos atletas contribuem não só para o êxito da sua transição para o mercado de trabalho, mas também para as suas contribuições significativas em diversos domínios profissionais.

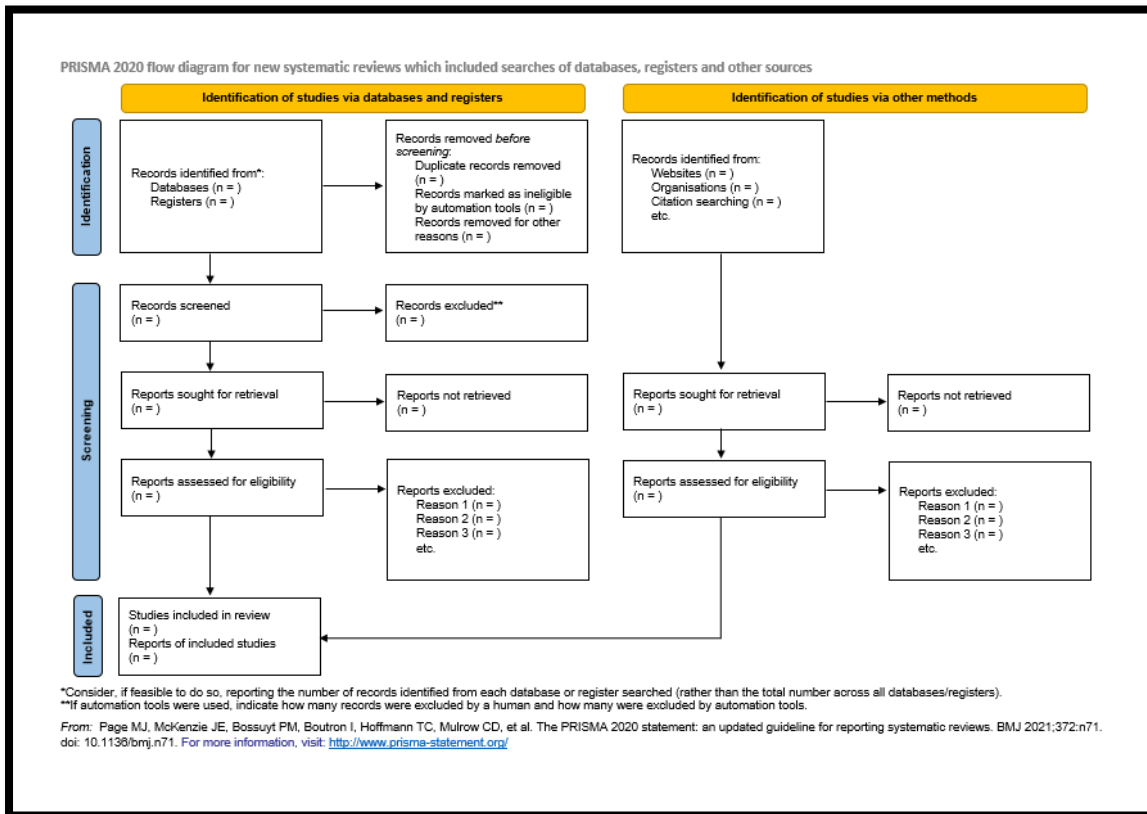
## 6 Referências

1. Méhaut, P. and C. Winch, *The European Qualification Framework: skills, competences or knowledge?* European educational research journal, 2012. **11**(3): p. 369-381.
2. Matsankos, N., et al., *Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career*. 2020.
3. Bellantonio, S. and D. Tafuri, *Between Sport and Education. Pedagogical reflections about the Dual Career of Athletes*. Giornale Italiano di Educazione alla Salute, Sport e Didattica Inclusiva, 2017. **1**(2).
4. Smismans, S., et al., *From elite sport to the job market: Development and initial validation of the Athlete Competency Questionnaire for Employability (ACQE)*. Cultura\_Ciencia\_Deporte [CCD], 2021. **16**(47).
5. Feraco, T. and C. Meneghetti, *Sport Practice, Fluid Reasoning, and Soft Skills in 10-to 18-Year-Olds*. Frontiers in Human Neuroscience, 2022. **16**: p. 857412.
6. Succi, C. and M. Canovi, *Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions*. Studies in higher education, 2020. **45**(9): p. 1834-1847.
7. Ordiñana-Bellver, D., et al., *Emotions, skills and intra-entrepreneurship: mapping the field and future research opportunities*. Management & Marketing, 2022. **17**(4): p. 577-598.
8. Zahidi, S., et al., *The Future of Jobs Report 2020/ World Economic Forum. Futur Jobs Rep [Internet]. 2020;(October): 1163*. 2020.
9. Moriconi Bezerra, M. and C. Costa, *O desporto como veículo de desenvolvimento de competências, integração e bem-estar*. 2021. **2**: p. 105-113.
10. Schleutker, K.J., et al., *Soft skills and European labour market: Interviews with Finnish and Italian managers*. Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal), 2019(19): p. 123-144.
11. Kee-van Huissteden, N., M. Klemann, and J. de Vries, *Future employability in young athletes, the importance of dual career skills development: A European perspective*.
12. Jacobs, J.M. and P.M. Wright, *Transfer of life skills in sport-based youth development programs: A conceptual framework bridging learning to application*. Quest, 2018. **70**(1): p. 81-99.
13. cedefop, *Skill anticipation activity – Italy (2022 update)*. 2022
14. Hong, H.J. and I. Fraser, *'My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management*. Journal of Risk and Financial Management, 2021. **14**(7): p. 324.
15. Consoni, C., C. Pesce, and D. Cherubini, *Early Drop-Out from Sports and Strategic Learning Skills: A Cross-Country Study in Italian and Spanish Students*. Sports, 2021. **9**(7): p. 96.
16. López-Carril, S., M. Villamón, and S. McBride, *Social media in sport management education: Connecting universities and sport industry*. Journal of Physical Education and Sport, 2020: p. 3706-3712.

17. López-Núñez, M.I., et al., *EntreComp questionnaire: A self-assessment tool for entrepreneurship competencies*. Sustainability, 2022. **14**(5): p. 2983.
18. development., E.E.L.i.S.t.s.Y.A.e., *Entrepreneurship & Dual Career Questionnaire for Athletes*, CEIPES, Editor. 2022.
19. Vieira, D., et al., *Soft skills list and Mind map. ULISSE IO2 Soft Skills Report 2*. 2019.
20. Armuña, C., et al., *From stand-up to start-up: exploring entrepreneurship competences and STEM women's intention*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020. **16**: p. 69-92.
21. Baran, M.L. and J.E. Jones, *Applied social science approaches to mixed methods research*. 2019: IGI Global.
22. Carey, M.A. and J.-E. Asbury, *Focus group research*. Vol. 9. 2016: Routledge.
23. Rabiee, F., *Focus-group interview and data analysis*. Proceedings of the nutrition society, 2004. **63**(4): p. 655-660.
24. Wilkinson, S., *Focus group methodology: a review*. International journal of social research methodology, 1998. **1**(3): p. 181-203.
25. Pacheco, F.D.R. and V.G.P. Salazar, *Grupos focales: marco de referencia para su implementación*. INNOVA Research Journal, 2020. **5**(3): p. 182-195.
26. Hennink, M. and B.N. Kaiser, *Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests*. Social science & medicine, 2022. **292**: p. 114523.

# Anexos

## Anexo 1: Modelo - diagrama de flujo PRISMA





## Apêndice 2: Questionário a Treinadores sobre competências empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

Female  Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently working (in sports) part-time or full-time?

Yes  No

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

\*Is sports your main source of income?

Yes  No

\*Which sport(s) do/did you coach?

\*Total coaching experience:

- less than 1 year
- 1 to 4 years
- 5 to 9 years
- 10 to 20 years
- more than 20 years

\*Were you an athlete?

Yes  No

\*At what level(s) have you competed as an athlete?

- local competitions (county, district and state leagues)
- regional competition
- national competition
- European competition
- world competition
- olympic competition
- none of the above

### Skills and Competencies - self-assessment

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Ideas and Opportunities:**

- 🔴 This question is mandatory**
- 🔴 Please complete all parts.**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Personal resources:**

🔴 This question is mandatory

🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

🔴 This question is mandatory

🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

🔴 This question is mandatory

🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Ideas and Opportunities:**

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from **1 (strongly agree)** to **7 (strongly disagree)**.

**Personal resources:**

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from **1 (strongly agree)** to **7 (strongly disagree)**.

**Specific knowledge:**

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think that the following skills and competencies can be developed through sports? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Into action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

Yes
  No

## Apêndice 3: Questionário a profissionais de RH sobre competências empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▼

\*Gender:

♀ Female      ♂ Male

\*Age (in years):

\*Nationality:

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*What type of organisation do you represent?

Please choose... ▼

## Skills and Competencies developed through Sport

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

### Ideas and Opportunities:

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

### Personal resources:

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Specific knowledge:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*In your opinion, to what extent are the following skills and competencies relevant for the labour market? Indicate from 1 (highly relevant) to 7 (not at all relevant).

**Info action:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Before you go

\*Would you like to take part in our focus group? (\*)

\* The participation of the focus group includes another interview.

<input checked="" type="radio"/> Yes	<input type="radio"/> No
--------------------------------------	--------------------------

## Apêndice 4: Questionário a Atletas sobre Competências Empresariais

### Socio-Demographic Information

\*Country:

Please choose... ▾

\*Gender:

♀ Female      ♂ Male

\*Age (in years):

\_\_\_\_\_

\*Nationality:

\_\_\_\_\_

\*Are/Were your parents or grandparents originally from other nationalities?

✓ Yes      ∅ No

\*Which nationality are/were they?

\_\_\_\_\_

\*You live in a(n)...

Please choose... ▾

\*Highest completed educational qualification:

- Level 1 - Vocational training preparation (vocational preparation scheme, prevocational training year)
- Level 2 - Compulsory education certificate
- Level 3 - Professional operator certificate
- Level 4 - Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Upper secondary education diploma; Professional technician diploma; Higher technical specialisation certificate
- Level 5 - Higher technical education diploma
- Level 6 - Bachelor degree; First level academic diploma
- Level 7 - Master degree; Second level academic diploma; First level university master; Academic specialisation diploma (I); Higher specialisation diploma or master (I)
- Level 8 - Research doctorate; Academic diploma for research training; Second level university master; Academic specialisation diploma (II); Higher specialisation diploma or master (II)

\*Are you currently studying?

Yes  No

\*In which field?

\*Are you currently working?

Yes  No

\*In which sector?

\*Would you say that you struggle to make ends meet financially?

- Never
- Occasionally
- Sometimes
- Often
- Always

\*Which sport(s) do/did you practice?

\*Total athletic experience:

- less than 1 year
- 1 to 4 years
- 5 to 9 years
- 10 to 20 years
- more than 20 years

Total athletic experience (in games/matches):

\*At what level(s) have you competed as an athlete?

- regional competition
- national competition
- European competition
- world competition
- olympic competition

\*Have you ever played for the national team (regardless of the competition level)?

 Yes  No

\*Is sports your main source of income?

 Yes  No

\*Are you an amateur or professional athlete?

- Amateur
- Professional

## Skills and Competencies - self-assessment

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from **1 (no aptitude at all)** to **7 (very high aptitude)**.

**Ideas and Opportunities:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from **1 (no aptitude at all)** to **7 (very high aptitude)**.

**Personal resources:**

- 🔴 This question is mandatory
- 🔴 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Specific knowledge:**

🚫 This question is mandatory

🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*How do you currently rate yourself on the following entrepreneurial skills and competencies? Indicate from 1 (no aptitude at all) to 7 (very high aptitude).

**Into action:**

🚫 This question is mandatory

🚫 Please complete all parts.

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Skills and Competencies developed through Sport

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Ideas and Opportunities:

	1	2	3	4	5	6	7
Creativity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Critical thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work ethics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Personal resources:

	1	2	3	4	5	6	7
Self-awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discipline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-efficacy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emotional intelligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resilience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self-regulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversity sensitivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

### Specific knowledge:

	1	2	3	4	5	6	7
Digital skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial and economic skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technological skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneurial thinking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Do you think you developed these skills and competencies through sport? Indicate from 1 (strongly agree) to 7 (strongly disagree).

**Info action:**

	1	2	3	4	5	6	7
Planning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Networking skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problem solving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learn by doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive attitude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fair play	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientation to results	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflict management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goal setting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA OS GRUPOS DE DISCUSSÃO

RH

#### Composição do grupo de discussão

O grupo de discussão deve, de preferência, ser constituído por um grupo heterogéneo e equilibrado (variedade de perfis) de 6 pessoas:

- Três mulheres e três homens. Duas pessoas extra (um homem e uma mulher) podem ser consideradas como suplente (para o caso de um problema de última hora fazer com que algum participante desista).
- Diferentes faixas etárias e perfis (formação académica, trajetórias pessoais e profissionais, etc.).
- Critérios de seleção:
  - o Perfil 1: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente no departamento de RH do setor do desporto.
  - o Perfil 2: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente no departamento de RH de um sector não ligado ao desporto.
  - o Perfil 3: Duas pessoas (uma mulher, um homem): Trabalham ativamente ou trabalharam numa organização em fase de arranque (start-up).

70

#### Procedimentos

Passo 1 - Contacto com as pessoas seleccionadas por correio eletrónico ou telefone para explicar brevemente o projeto e o seu papel como participantes no grupo de discussão. Com a sua anuência, cada participante aceita também a confidencialidade sobre a conversa, a identidade do participante e quaisquer outros dados do grupo de discussão. Se necessário, enviar, após o consentimento verbal de participação, o ficheiro "Informação para os participantes e folha de consentimento informado" e avisar a pessoa para o entregar/submeter/enviar assinado no dia combinado (grupo de discussão).

Cada participante teria um código, começando pelo código e número do país (ou seja, PT01, IT05, SP04, GER05...). Apenas os investigadores têm acesso à lista de participantes/códigos/características (idade, sexo, justificação da seleção). Nos relatórios, apenas deve aparecer o código e, de qualquer modo, não deverá ser permitido a outras pessoas identificar a pessoa que respondeu.

Passo 2 - No dia do grupo de discussão, todos os participantes devem ter assinado o consentimento informado para participar e autorizar o grupo de trabalho (investigadores) a gravar a conversa. Os consentimentos informados devem ser guardados até ao final do projeto. A discussão gravada pode ser apagada e eliminada quando a conversa tiver sido transcrita e estiver segura (de preferência num computador e na nuvem).

Passo 3 - Dar as boas-vindas aos participantes, pedir autorização para gravar (por cortesia, uma vez que já deram autorização no consentimento) e iniciar o debate. Todos os participantes deverão ter oportunidade de falar. Uma boa prática é começar cada pergunta a ser discutida com um participante diferente. Se não falarem, deverão ser encorajados a fazê-lo sem pressão. É interessante ter dois moderadores por grupo, para que um possa liderar o debate e o segundo tomar notas (se for em linha, não é necessário, uma vez que é gravado).

Passo 4. Cada parceiro ouve/lê o seu debate e preenche o modelo "Focus Group Summary" (Resumo do grupo de discussão).

### GUIÃO DE ENTREVISTA DO GRUPO DE DISCUSSÃO DO PROJETO

## Sport4E - WP2 - Participatory Action - Research Cycle (Ação Participativa - Ciclo de Investigação)

Todos os participantes são recebidos, os consentimentos informados assinados são recolhidos, são resolvidas quaisquer dúvidas e é pedida autorização para iniciar a gravação.

*A gravação de áudio é iniciada.*

Bom dia/tarde,

Conhecemo-nos em (*data e hora*)

- na sala (*acrescentar*) do (*local*) (*Cidade, País*)
- através da plataforma de comunicação
- Zoom
- Meet
- outra

para realizar o grupo de discussão sobre o inquérito relativo ao **desporto e à empregabilidade**, no âmbito do projeto europeu **Sport4E** (Erasmus + Ref: 101089835), que visa utilizar as aptidões e competências adquiridas por treinadores e instrutores desportivos para formar jovens atletas e desempregados no desenvolvimento de um conjunto de aptidões e competências transversais (soft skills) e técnicas (hard skills) úteis para os integrar no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo jovem. Desta forma, será possível gerar trabalho através do desporto.

Neste sentido, todos os participantes receberam o relatório preliminar dos resultados do referido inquérito a tempo de o analisar, **correto?** (*respostas*).

De acordo com a vossa experiência e do vosso envolvimento recente no assunto, o inquérito destaca os seguintes pontos que eu gostaria que fossem discutidos.

*O entrevistador resume os principais pontos e conclusões do inquérito em geral e para o país do parceiro e, a partir daí, abre o debate ponto por ponto. É dada especial ênfase à análise das causas dos resultados, bem como às possíveis estratégias a desenvolver.*

### Introdução

"Bom dia/tarde e bem-vindos ao debate do Grupo de Discussão no âmbito do projeto "Sport4E"! Estamos muito satisfeitos por estarem aqui hoje para partilharem connosco o vosso valioso tempo e experiência.

Como sabem, o projeto "Sport4E" dedica-se a promover a educação e o desenvolvimento de competências através do desporto para ajudar os jovens a integrarem-se no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo. O nosso objetivo é encontrar formas de o desporto, e as aptidões e competências ensinadas através do desporto, poderem contribuir positivamente para a empregabilidade e o desenvolvimento profissional dos jovens.

As vossas opiniões, experiências e perspetivas são inestimáveis para o sucesso deste projeto. Neste grupo de discussão, gostaríamos de ouvir as vossas considerações e ideias sobre vários aspetos deste tópico.

Queremos sublinhar que não existem respostas "certas" ou "erradas" neste debate. Estamos aqui para ter uma discussão aberta e honesta, e valorizamos as diversas opiniões.

Antes de começarmos, gostaria de sublinhar que todas as vossas opiniões serão mantidas confidenciais e que a vossa privacidade será respeitada.

Para facilitar a conversa, começaremos por fazer uma breve ronda de apresentações, durante a qual podem apresentar-se. Depois disso, passamos ao debate.

Mais uma vez, obrigado por estarem aqui hoje. As vossas opiniões e contributos são fundamentais para o sucesso deste projeto. Vamos começar agora!"

Esta introdução deve ajudar a criar um ambiente positivo e aberto e a preparar os participantes para o tema e o objetivo da entrevista. Ela poderá ser adaptada às necessidades e objetivos específicos."

Introdução: Peça aos participantes para se apresentarem brevemente, um a um, incluindo o seu nome e função. Após a apresentação, pode avançar com as perguntas.

### **Perguntas:**

**Pergunta 1:** Na sua opinião, que aptidões e competências são importantes para entrar no mercado de trabalho e para o empreendedorismo?

**Pergunta 2:** Em que medida considera que as aptidões e competências transversais desenvolvidas através de atividades desportivas são relevantes para as exigências do mercado de trabalho atual?

**Pergunta 3:** Que obstáculos ou desafios encontra na implementação de programas de formação baseados no desporto para desenvolver aptidões e competências transversais e técnicas em indivíduos desempregados e jovens atletas?

**Pergunta 4:** Como podem os departamentos de RH e as empresas utilizar melhor as aptidões, competências e qualificações dos treinadores desportivos para ajudar os atletas a aceder ao mercado de trabalho e a promover o empreendedorismo?

*Pelo menos uma pergunta por dimensão*

Para concluir, e tendo em conta que o objetivo do projeto é integrar jovens atletas e desempregados no mercado de trabalho e promover o empreendedorismo entre os jovens gerando, assim, trabalho através do desporto, utilizando as aptidões e competências adquiridas pelos treinadores e instrutores desportivos para formar jovens atletas e desempregados no desenvolvimento de um conjunto de aptidões e competências profissionais úteis, transversais e técnicas, **numa frase, como resume este tópico?**

*Todas as propostas são recolhidas como conclusões, ponto por ponto.*

Muito obrigado a todos pela vossa participação. Manter-vos-emos informados sobre a evolução do projeto. E desta forma, se ninguém tiver mais nada a acrescentar, terminamos a sessão às (*hora*).

## Apêndice 6: Análise estatística Amostra de treinadores

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral P	Bilateral P
Id_Opp_Crit_thinking1 - Id_Opp_Crit_thinking2	0.280	1.933	0.162	-0.040	0.599	1,730**	142	0.043	0.086
Id_Opp_Initiative1 - Id_Opp_Initiative2	0.175	2.067	0.173	-0.167	0.517	1.011	142	0.157	0.314
Id_Opp_Innovation1 - Id_Opp_Innovation2	0.245	1.733	0.145	-0.042	0.531	1,689**	142	0.047	0.093
Id_Opp_Vision1 - Id_Opp_Vision2	0.203	1.841	0.154	-0.101	0.507	1,317*	142	0.095	0.190
Id_Opp_Work_ethics1 - Id_Opp_Work_ethics2	0.517	1.920	0.161	0.200	0.835	3,222***	142	0.001	0.002

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral P	Bilateral P
Per_res_Self_respect1 - Per_res_Self_respect2	0.000	2.049	0.171	-0.339	0.339	0.000	142	0.500	1.000
Per_res_Self_confidence1 - Per_res_Self_confidence2	-0.154	2.160	0.181	-0.511	0.203	-0.852	142	0.198	0.396
Per_res_Discipline1 - Per_res_Discipline2	0.056	2.264	0.189	-0.318	0.430	0.296	142	0.384	0.768
Per_res_Self_efficacy1 - Per_res_Self_efficacy2	0.063	2.018	0.169	-0.271	0.397	0.373	142	0.355	0.710
Per_res_Motivation1 - Per_res_Motivation2	0.315	2.005	0.168	-0.017	0.646	1,877**	142	0.031	0.063
Per_res_Emotional_intelligence1 - Per_res_Emotional_intelligence2	0.462	1.864	0.156	0.153	0.770	2,960***	142	0.002	0.004
Per_res_Resilience1 - Per_res_Resilience2	0.077	2.018	0.169	-0.257	0.410	0.456	142	0.325	0.649
Per_res_Self_regulation1 - Per_res_Self_regulation2	0.140	2.071	0.173	-0.203	0.482	0.807	142	0.210	0.421
Per_resources_Adaptability1 - Per_resources_Adaptability2	0.336	1.975	0.165	0.009	0.662	2,032**	142	0.022	0.044
Per_res_Perseverance1 - Per_res_Perseverance2	0.294	1.989	0.166	-0.035	0.622	1,766**	142	0.040	0.080
Per_res_Leadership1 - Per_res_Leadership2	0.476	1.909	0.160	0.160	0.791	2,978***	142	0.002	0.003
Per_res_Communication1 - Per_res_Communication2	0.294	1.846	0.154	-0.011	0.599	1,903**	142	0.030	0.059
Per_res_Interpersonal_relationship1 - Per_res_Interpersonal_relationship2	0.308	1.922	0.161	-0.010	0.625	1,915**	142	0.029	0.058
Per_res_Diversity_sensitivity1 - Per_res_Diversity_sensitivity2	0.441	1.890	0.158	0.128	0.753	2,787***	142	0.003	0.006
Per_res_Responsibility1 - Per_res_Responsibility2	0.748	1.844	0.154	0.443	1.053	4,852***	142	0.000	0.000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral P	Bilateral P

Spec_know_Legal_know1 - Spec_know_Legal_know2	0.566	1.998	0.167	0.236	0.897	3,389***	142	0.000	0.001
Spec_know_Fim_eco_skills1 - Spec_know_Fim_eco_skills2	0.769	2.105	0.176	0.421	1.117	4,369***	142	0.000	0.000
Spec_know_Tech_skills1 - Spec_know_Tech_skills2	1.105	2.006	0.168	0.773	1.437	6,586***	142	0.000	0.000
Spec_know_Entrep_thinking1 - Spec_know_Entrep_thinking2	0.846	2.057	0.172	0.506	1.186	4,920***	142	0.000	0.000

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

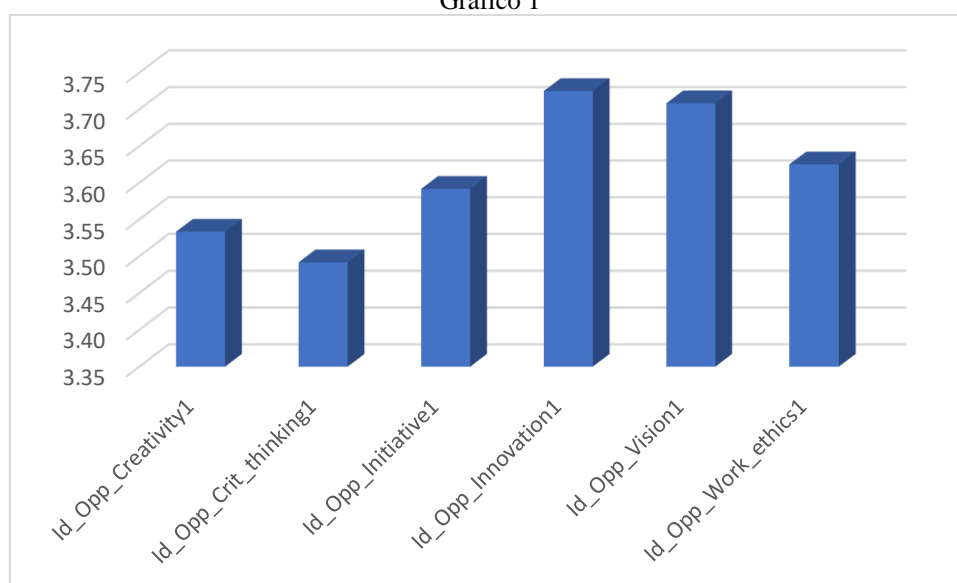
Variáveis	Diferenças pareadas			Intervalo de confiança da diferença - 95%		t	df	Significância	
	Média	Desvio padrão	Erro-padrão da média	Inferior	Superior			Unilateral p	Bilateral p
Into_action_Planning1 - Into_action_Planning2	0.399	1.979	0.166	0.071	0.726	2,408***	142	0.009	0.017
Into_action_Decision_making1 - Into_action_Decision_making2	0.210	1.953	0.163	-0.113	0.533	1.284	142	0.101	0.201
Into_action_Net_skills1 - Into_action_Net_skills2	0.273	1.990	0.166	-0.056	0.602	1,639*	142	0.052	0.103
Into_action_Teamwork1 - Into_action_Teamwork2	0.448	2.068	0.173	0.106	0.789	2,588***	142	0.005	0.011
Into_action_Respect1 - Into_action_Respect2	0.643	2.026	0.169	0.308	0.978	3,798***	142	0.000	0.000
Into_action_Problem_solving1 - Into_action_Problem_solving2	0.545	1.830	0.153	0.243	0.848	3,565***	142	0.000	0.000
Into_action_Learn_doing1 - Into_action_Learn_doing2	0.490	1.992	0.167	0.160	0.819	2,938***	142	0.002	0.004
Into_action_Positive_attitude1 - Into_action_Positive_attitude2	0.566	1.974	0.165	0.240	0.893	3,432***	142	0.000	0.001
Into_action_Fair_play1 - Into_action_Fair_play2	0.545	1.883	0.157	0.234	0.857	3,464***	142	0.000	0.001
Into_action_Mentoring1 - Into_action_Mentoring2	0.497	1.985	0.166	0.168	0.825	2,990***	142	0.002	0.003
Into_action_Organization1 - Into_action_Organization2	0.587	2.101	0.176	0.240	0.935	3,344***	142	0.001	0.001
Into_action_Orient_results1 - Into_action_Orient_results2	0.063	2.060	0.172	-0.278	0.403	0.365	142	0.358	0.715
Into_action_Conf_manag1 - Into_action_Conf_manag2	0.301	1.880	0.157	-0.010	0.612	1,912**	142	0.029	0.058
Into_action_Goal_setting1 - Into_action_Goal_setting2	0.161	1.985	0.166	-0.167	0.489	0.969	142	0.167	0.334

Nota: \*90%, \*\*95%; \*\*\*99%

## Apêndice 7: Análise estatística da amostra de RH

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Id_Opp_Creativity1	3,53	3,00	1	2.062
Id_Opp_Crit_thinking1	3,49	3,00	1	2.366
Id_Opp_Initiative1	3,59	2,00	1	2.542
Id_Opp_Innovation1	3,73	4,00	1	2.126
Id_Opp_Vision1	3,71	3,00	1	2.288
Id_Opp_Work_ethics1	3,63	2,00	1	2.682

Gráfico 1

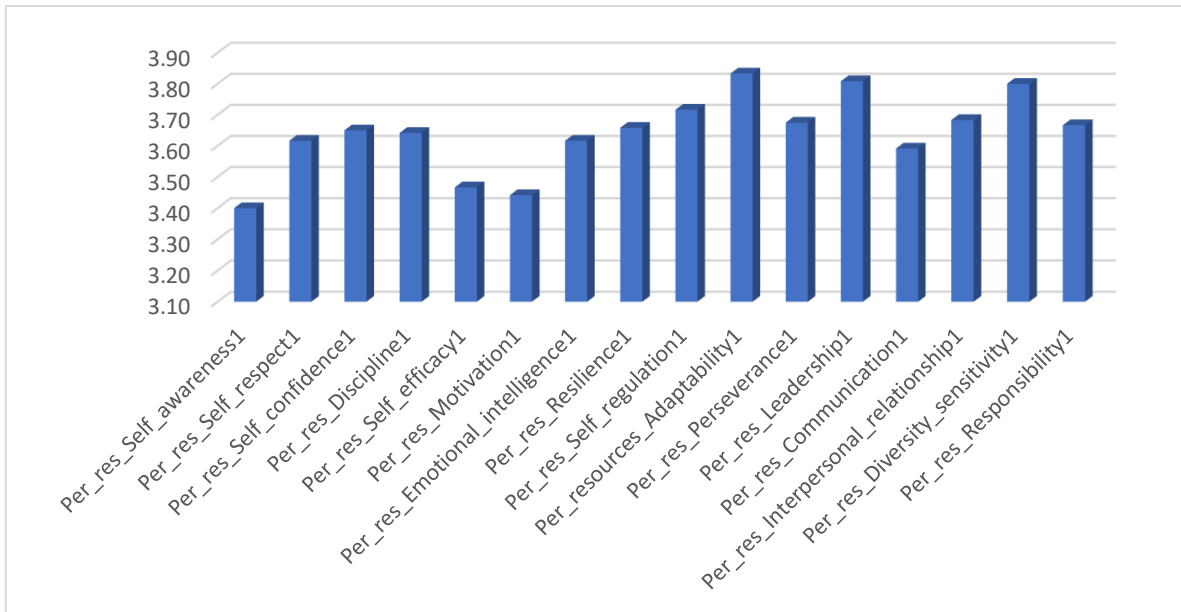


De acordo com a tabela 1 e o gráfico 1, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Inovação, Visão, Ética laboral e Iniciativa.**

Tabela 2

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Per_res_Self_awareness1	3,40	3,00	1	2.258
Per_res_Self_respect1	3,62	3,50	1	2.099
Per_res_Self_confidence1	3,65	3,00	1	2.325
Per_res_Discipline1	3,64	3,00	1	2.361
Per_res_Self_efficacy1	3,47	2,00	1	2.344
Per_res_Motivation1	3,44	2,00	1	2.563
Per_res_Emotional_intelligence1	3,62	3,00	1	2.528
Per_res_Resilience1	3,66	3,00	1	2.472
Per_res_Self_regulation1	3,72	3,00	1	2.208
Per_res_Adaptability1	3,83	3,00	1	2.478
Per_res_Perseverance1	3,68	3,00	2	2.283
Per_res_Leadership1	3,81	4,00	1	2.104
Per_res_Communication1	3,59	2,00	1	2.627
Per_res_Interpersonal_relationship1	3,68	3,00	1	2.490
Per_res_Diversity_sensitivity1	3,80	3,50	1	2.288
Per_res_Responsibility1	3,67	2,00	1	2.658

Gráfico 2

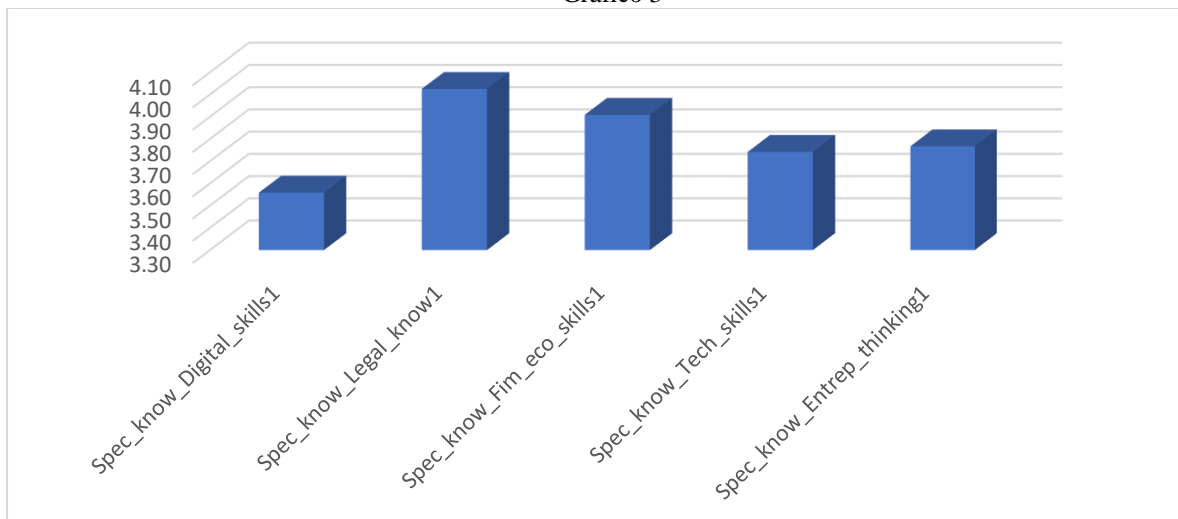


De acordo com a tabela 2 e o gráfico 2, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Adaptabilidade, Liderança, Sensibilidade à diversidade, Autocontrolo, Relacionamento interpessoal, e Preservação.**

Tabela 3

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Spec_know_Digital_skills1	3,56	3,00	1	2.336
Spec_know_Legal_know1	4,03	4,00	4	1.558
Spec_know_Fim_eco_skills1	3,91	4,00	5	1.655
Spec_know_Tech_skills1	3,74	3,00	1. <sup>a</sup>	2.144
Spec_know_Entrep_thinking1	3,77	4,00	1. <sup>a</sup>	1.999

Gráfico 3



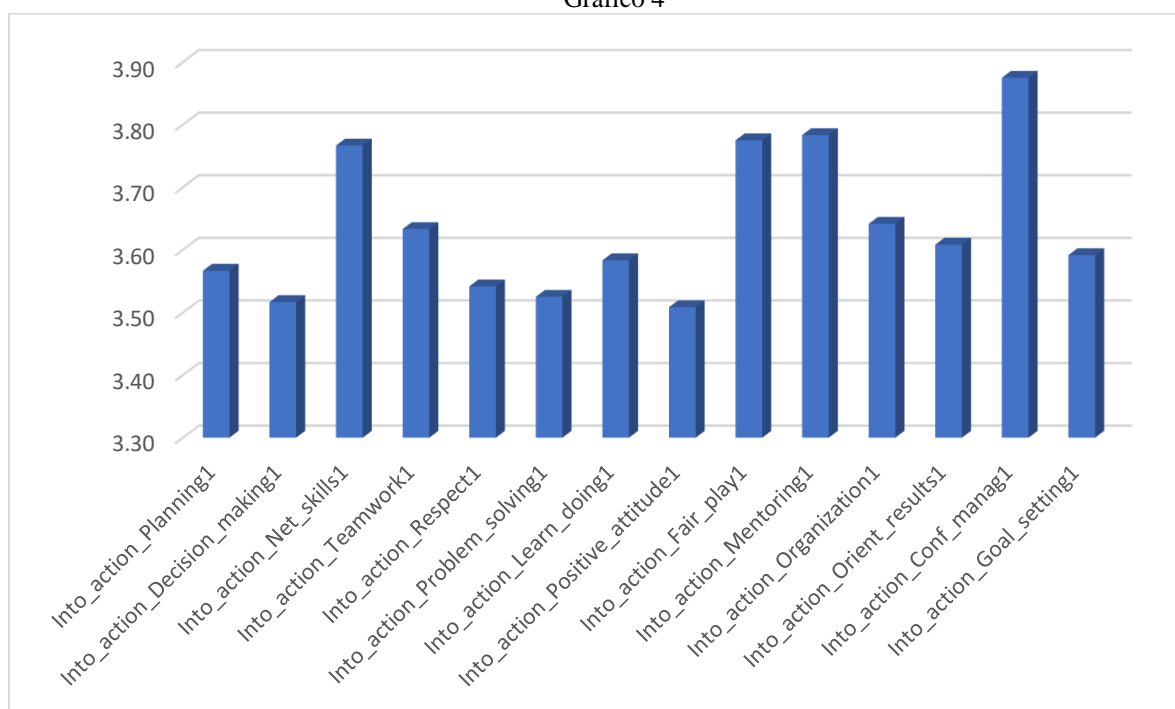
De acordo com a tabela 3 e o gráfico 3, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Conhecimento jurídico e competências económico-financeiras.**

Tabela 4

Itens	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
-------	-------	---------	------	---------------

Into_action_Planning1	3,57	3,00	1	2.322
Into_action_Decision_making1	3,52	2,00	1	2.344
Into_action_Net_skills1	3,77	3,50	1. <sup>a</sup>	2.129
Into_action_Teamwork1	3,63	2,00	1	2.599
Into_action_Respect1	3,54	2,00	1	2.599
Into_action_Problem_solving1	3,53	2,00	1	2.596
Into_action_Learn_doing1	3,58	3,00	1	2.375
Into_action_Positive_attitude1	3,51	2,00	1	2.334
Into_action_Fair_play1	3,78	4,00	1	2.339
Into_action_Mentoring1	3,78	4,00	4	1.875
Into_action_Organization1	3,64	3,00	1	2.326
Into_action_Orient_results1	3,61	2,50	1	2.437
Into_action_Conf_manag1	3,88	3,00	1	2.371
Into_action_Goal_setting1	3,59	3,00	1	2.371

Gráfico 4



De acordo com a tabela 4 e o gráfico 4, as aptidões e competências mais relevantes deste grupo para os RH são: **Capacidade de Networking, Fair play/Desportivismo, e Gestão de conflitos.**