



Desporto como Veículo para o Desenvolvimento de competências para o Mercado Laboral e para a Promoção da Empregabilidade e do Empreendedorismo

Relatório elaborado no âmbito do Projeto ERASMUS + Skills By Sport For Med



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



AUTORES

Carolina Mendonça, Confederação de Treinadores de Portugal

Cátia Miriam Costa, CEI-Iscte

Fátima Carreiras, CEI-Iscte

Marcelo Moriconi, CEI-Iscte

Pedro Sequeira, Confederação de Treinadores de Portugal

Raquel Matoso Silva, CEI-Iscte

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial aos treinadores/instrutores desportivos entrevistados no âmbito do relatório: André Canita, António Correia, António Vasconcelos R., Danilo Ferreira, Fernando Fidalgo, Fernando Santos, Joaquim Gonçalves, José Nobre, Luís Bernardes, Luís Miguel Serra, Mário Jorge Silva, Miguel Santos, Orlando Vogado, Paulo Sá, Pedro Felner e Sandra Fernandes.

Publicado no âmbito do Projeto “SKILLS by SPORT 4 MED: Sport as a vehicle for developing skills for the labor market and promoting employability and entrepreneurship”, co-financiado pelo programa Erasmus+ Sport da União Europeia (613666-EPP-1-2019-1-PT-SPO-SCP)

ISBN (ebook): 978-989-781-547-8

Design e produção: M. Sofia Santos

© 2021 Carolina Mendonça, Cátia Miriam Costa, Fátima Carreiras, Marcelo Moriconi, Pedro Sequeira, e Raquel Matoso Silva

Índice

Sumário Executivo	4
A - Introdução.....	7
B - Enquadramento do Estudo	7
C - Metodologia	9
D - Resultados	16
D1. Ideias gerais sobre o desporto e sobre o recrutamento para o mercado de trabalho ..	16
D2. Competências para o desporto: A perspetiva dos treinadores	18
2.1. Competências desenvolvidas no desporto.....	19
2.2. Práticas no desporto.....	24
2.1. Competências do treinador/O papel do treinador nas práticas.....	25
D3. Competências para a empregabilidade: A perspetiva dos treinadores e a dos dirigentes empresariais.....	28
3.1. A perspetiva dos treinadores	28
3.2. A perspetiva dos dirigentes empresariais.....	31
3.2.1. Competências identificadas.....	32
3.2.2. Contribuição específica do desporto	37
D4. Análise integrada das competências	40
4.1. Esquema geral (competências identificadas).....	40
4.2. Aspetos a melhorar (treinadores e dirigentes empresariais)	42
4.3. Convergências e divergências (entre pontos de vista de ambos os grupos)	45
D5. Principais conclusões.....	46

Sumário Executivo

Este relatório sintetiza os resultados do WP1 (*Working Package 1*) relativos ao caso português, do projeto **Desporto como veículo de desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho e promoção da empregabilidade e do empreendedorismo**.

O projeto tem como objetivo **promover a educação e o desenvolvimento de competências no e pelo desporto**, através da proposta de atividades orientadas para a **criação de recursos educativos abertos ao público, dedicados à transferência de competências adquiridas com a atividade desportiva para os meios laborais**. O desporto constitui um veículo de desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho e de promoção da empregabilidade e do empreendedorismo, podendo fomentar a transformação social através da sua prática. Este projeto tem particular enfoque na **região do Mediterrâneo, espelhando diferentes enquadramentos socioculturais que incluem jovens, pessoas em reinício de carreira e imigrantes**. Os seus grupos-alvo são treinadores e instrutores desportivos, jovens e desempregados que podem encontrar no desporto um valor acrescentado para a (re)integração no mercado de trabalho.

Como ponto de partida, formámos grupos de trabalho, com os quais foram desenvolvidas entrevistas em que auscultámos os treinadores e instrutores desportivos sobre as competências essenciais que desenvolveram e que transmitem para os praticantes de desporto. Para completar o quadro, também foram recolhidas e analisadas as perspetivas dos especialistas de recursos humanos sobre o impacto do desporto no desenvolvimento das carreiras profissionais.

Optou-se por uma **metodologia qualitativa**, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com treinadores/instrutores desportivos por meio de grupos focais e usando a plataforma web como meio de acesso a depoimentos e entrevistas a dirigentes empresariais. Os resultados de uma análise e comparação aprofundada desses materiais permitiram destacar pontos de divergência e de convergência. **Todos os participantes concordaram que o desporto pode ser um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências de empregabilidade**. Referiram a **existência de uma forte ligação entre as competências desenvolvidas através do desporto e as que contribuem para a inserção no mercado de trabalho**. Ambos os grupos de participantes sublinharam o valor do desporto como uma **importante contribuição para a formação pessoal e para uma sociedade melhor e**

identificam substancialmente as mesmas competências, a diversos níveis. As competências mais valorizadas foram:

1. **Competências pessoais** (adaptação/flexibilidade, resiliência, criatividade, paixão e compromisso pelo trabalho ou modalidade desportiva desenvolvida);
2. **Competências relacionais** (comunicação e capacidade de trabalho em equipa e cooperação);
3. **Competências cognitivas** (tomada de decisão e capacidade resolução de problemas e de aprendizagem);
4. **Competências de contextualização** (gestão da complexidade relativa a fatores intrínsecos à prática desportiva ou ao trabalho ou extrínsecos a esse ambiente, nomeadamente o ambiente familiar).

Além disso, sublinharam a importância das práticas profissionais e da sensibilização para a promoção dessas competências e da sua transferibilidade. Notou-se que os dirigentes empresariais insistiram na necessidade de consciencialização e aquisição de competências no domínio cognitivo contextual, uma vez que a adaptação a novas formas de trabalhar exige um maior esforço, nomeadamente ao nível de capacidades como inteligência emocional, pensamento crítico, capacidade de análise global e resolução de problemas. No entanto, em ambos os grupos, as competências cognitivas são sempre mencionadas como essenciais para o exercício de qualquer função no mercado de trabalho traduzidas essencialmente por uma capacidade de aprendizagem contínua. Tanto os técnicos desportivos como os especialistas de recursos humanos reconhecem a importância da liderança no desenvolvimento das competências comportamentais, o seu papel fundamental em incutir e apoiar o desenvolvimento dessas competências nos seus atletas/formandos/trabalhadores e a necessidade da sua consolidação por meio de programas educacionais. Concretamente, **os treinadores e instrutores indicam a necessidade de métodos didáticos direcionados**, para que possam **transmitir com mais consciência as competências necessárias à prática do desporto aos seus alunos/atletas**. Embora todos os participantes considerem que a subjetividade pode desempenhar um papel na aquisição e transferência de competências específicas, dependendo das disposições internas de cada pessoa, os treinadores mencionaram tendencialmente a importância das competências relacionais.

No que diz respeito aos **obstáculos**, três dimensões foram destacadas:

1. **Os mecanismos e processos concretos de transferência de competências parecem permanecer obscuros** para a maioria dos participantes, nomeadamente as formas e o grau em que essa transferência pode ser realizada. Da mesma forma, os participantes esforçaram-se para explicar os métodos e ações práticas a ser implementadas em campo para promover essa conscientização entre os atletas.
2. Os participantes do mundo do desporto e do mundo dos negócios reconhecem **a falta de conhecimento recíproco**, o que sugere que uma troca de comunicação mais direta e ativa entre os contextos desportivos e empresariais fosse desejável na promoção da empregabilidade e do empreendedorismo por meio do desporto.
3. A nível social, os participantes expressaram preocupação significativa em relação aos **efeitos da pandemia do COVID-19 sobre sua atividade profissional** e a probabilidade de desenvolvimento de competências durante o tempo presente; neste contexto, os especialistas em RH (recursos humanos) reconheceram a necessidade de qualificação de competências duras (*hard skills*), como a tecnologia, a ser desenvolvida, mesmo num nível elementar – mas nunca em detrimento das competências comportamentais (*soft skills*).

Finalmente, em alguns casos, os treinadores expressaram preocupação com a **falta de atenção política e visibilidade atribuída ao desporto, à promoção do desporto ao longo da vida e a desigualdade de recursos financeiros e materiais entre as diversas modalidades e clubes**. Esclarecem que este enquadramento acaba por resultar na **falta de reconhecimento do seu trabalho**.

A - Introdução

Este relatório constitui uma componente do projeto “SKILLS by SPORT 4 MED: Sport as a vehicle for developing skills for the labor market and promoting employability and entrepreneurship” (SbS4Med), relativo ao primeiro conjunto de tarefas a realizar. Os resultados centram-se, por um lado, na capacidade de treinadores e instrutores desportivos em usar o desporto como um veículo para o desenvolvimento de competências funcionais para o mercado de trabalho; por outro lado, na perceção da opinião de dirigentes empresariais (líderes de empresas e tomadores de decisão na área do trabalho, essencialmente), sobre as competências transmissíveis do desporto para o desempenho profissional, que sejam particularmente úteis para o mercado de trabalho.

Com recurso ao método da entrevista de grupo para recolha de dados, abordámos a perspetiva de treinadores e empregadores. No caso dos treinadores usámos a plataforma web como meio de acesso a depoimentos e entrevistas, num total de quatro entrevistas de grupo a 16 treinadores. No caso dos empregadores analisámos 22 depoimentos, com recurso ao programa informático MaxQda 20.

A partir dessa análise foi possível desenvolver os tópicos apresentados neste relatório:

1. Agregação de algumas ideias gerais comuns a todos os entrevistados e aos depoimentos analisados dos dirigentes empresariais;
2. Identificação das competências requeridas para o desporto e as práticas que os treinadores consideraram como promotoras das referidas competências;
3. Reconhecimento das competências utilizadas pelos treinadores e o seu papel na transmissão dessas competências aos atletas através da prática desportiva;
4. Enumeração das competências obtidas através da prática desportiva, consideradas úteis para entrar no mercado de trabalho pelos treinadores e pelos empregadores;
5. Exposição das diferenças e similaridades identificadas nos dois grupos entrevistados;
6. Identificação das dificuldades sentidas por treinadores e empregadores na transmissibilidade de competências;
7. Especificação dos aspetos a melhorar, elencados por treinadores e empregadores.
8. Conclusão evidenciando os aspetos positivos em relação aos quais há ampla concordância e aspetos menos positivos onde os participantes identificaram dificuldades e espaço para melhorias.

B - Enquadramento do Estudo

O projeto visa promover a educação e o desenvolvimento de competências no e pelo desporto, através da implementação de atividades especificamente dirigidas à criação de recursos educacionais eficazes, atrativos e imediatos, em sistema aberto. Estes recursos contribuirão para o desenvolvimento e transmissibilidade de competências laborais aplicadas do desporto para o trabalho. Os principais grupos-alvo do projeto são dois: treinadores/instrutores esportivos; Jovens e desempregados (incluindo um cluster de migrantes, também em perspetiva de repatriamento qualificado) que podem ser apoiados pelo desporto na (re) integração no mercado de trabalho.

Especificamente, o projeto visa aplicar as aptidões e competências adquiridas através da prática do desporto ao mercado laboral. Para tal, contamos com o apoio dos treinadores que, ao longo da sua carreira profissional, formam diferentes públicos-alvo e poderão sensibilizar os praticantes para essa transmissibilidade. De igual modo, pretendemos, através da disseminação do projeto, sensibilizar os empregadores para a utilidade de um conjunto de competências profissionais (com atenção centrada nas competências comportamentais, que vão para além das técnicas), úteis para os integrar no mercado de trabalho, adquiridas através do desporto. Assim, o desporto torna-se uma espécie de incubadora do desenvolvimento de competências particularmente úteis ao longo de toda a vida.

O produto final do projeto será a facilitação de literatura técnica e ferramentas dirigidas aos treinadores que visam contribuir para a transferibilidade de competências entre a prática desportiva e o mundo laboral e a sensibilização dos empregadores para a necessidade de assegurar essa transferência. A par deste objetivo pretende-se, ainda, promover o diálogo intercultural entre os países mediterrânicos de forma a afinar estratégias e promover a integração laboral de minorias como os imigrantes/refugiados ou os jovens à procura de primeiro emprego.

Este projeto é financiado pelo projeto ERASMUS+ Sport (613666-EPP-1-2019-1-PT-SPO-SCP) e inclui os seguintes parceiros: Iscte - Instituto Universitário de Lisboa (coordenador) (Portugal), Treinadores de Portugal (Confederação Portuguesa das Associações de Treinadores) (Portugal), Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália), International Centre for Sport Security (ICSS) - Save the dream (Reino Unido), HAŠK Mladost (Croácia), The International Olympic Truce Centre (IOTC) (Grécia), Universitat de les Illes Balears (Espanha), Cyprus Sports Organization (Chipre), Okkam srl (Itália).

C - Metodologia

A metodologia utilizada foi qualitativa/intensiva, permitindo uma investigação em profundidade de variados aspetos ou características de um caso ou número limitado de casos. A partir de entrevistas de grupo semi-diretivas, que possibilitam uma metodologia dinâmica e flexível, privilegiando a interação social na recolha e na clarificação de dados - e adequada a esta pesquisa de carácter exploratório – procedeu-se seguidamente à sua análise. O procedimento utilizado para realizar a análise de conteúdo das opiniões de empregadores sobre as *soft skills* essenciais que o candidato deve adquirir para entrar no mercado de trabalho foi realizado através da plataforma web consultando entrevistas ou depoimentos disponíveis, refletindo a diversidade que o próprio mercado laboral reflete.

O procedimento utilizado na realização da análise de conteúdo das entrevistas de grupo, de carácter semi-diretivo, foi efetuado recorrendo ao programa informático MaxQda 20, programa vocacionado para a análise de dados qualitativos (também conhecidos pelo termo em inglês CAQDAS – Computer Assisted Qualitative Data Analysis).

As tabelas 1 e 2 descrevem os perfis dos treinadores e instrutores desportivos entrevistados e dos dirigentes empresariais - doravante designados como grupo A e grupo B, respetivamente - a partir dos quais se obtiveram as opiniões sobre quais as competências mais importantes para a integração no mercado de trabalho.

Considerando a totalidade entrevistados do grupo A, foram realizadas quatro entrevistas de grupo, a dois grupos distintos: aqueles que trabalham exclusivamente com jovens, desde a base, e numa rota federada, (adiante designado como YouthFG1/2), e os que trabalham com desporto não formal abrangendo todas as idades (designados por GrassrootFg1/2). Considerou-se pertinente diferenciar dois grupos de treinadores por género, mas tal não foi possível, tendo sido entrevistada somente uma treinadora. Procurou-se ainda englobar o máximo de diferenciação na escolha das modalidades ensinadas por cada um dos entrevistados.

Tabela I - Perfil dos Treinadores/instrutores Desportivos

						Tipo de modalidade		
						Treino***		
Treinadores / Nome e sigla			Grupo *	Modalidade	Género	Coletiva / Individual	Alto Rendimento / outros segmentos	Amador / Profissional
1	Orlando Vogado	OrVo	Youth FG1	Ciclismo	M	Individual	Formação	Amador
2	Fernando Santos	FeSa	Youth FG1	Futebol	M	Coletiva	Formação	Amador
3	Joaquim Gonçalves	JoGo	Youth FG1	Karaté	M	Individual	Alto rendimento	Profissional
4	Miguel Santos	MiSa	Youth FG1	Voleibol	M	Coletiva	Alto rendimento	Profissional
5	António Correia	AnCo	Youth FG2	Taekwondo	M	Individual	Alto rendimento	Amador
6	Mário Jorge Silva	MaJo	Youth FG2	Golfe	M	Individual	Alto rendimento	Profissional
7	Sandra Fernandes	SaFe	Youth FG2	Andebol	F	Coletiva	Alto rendimento	Profissional
8	José Nobre	JoNo	Youth FG2	Badminton	M	Individual	Alto rendimento	Profissional
9	André Canita	AnCa	GrassrootFG1	Mini Voleibol	M	Coletiva	Formação	Amador
10	Danilo Ferreira	DaFe	GrassrootFG1	Andebol em cadeira de rodas	M	Coletiva	Formação	Amador
11	Fernando Fidalgo	FeFi	GrassrootFG1	Karaté	M	Individual	Formação	Amador
12	Luís Miguel Serra	LuSe	GrassrootFG1	Judo	M	Individual	Formação	Amador

13	António Vasconcelos R.	AnVa	GrassrootFG 2	Natação	M	Individual	Alto rendimento	Profissional
14	Luis Bernardes	LuBe	GrassrootFG 2	Andebol	M	Coletiva	Formação	Amador
15	Paulo Sá	PaSa	GrassrootFG 2	Andebol	M	Coletiva	Alto rendimento	Profissional
16	Pedro Felner	PeFe	GrassrootFG 2	Ténis	M	Individual	Alto rendimento	Profissional

** Youth – Prática do desporto numa base federada; trabalham exclusivamente com jovens;

Grassroot – Prática do desporto não formal; trabalham todas as idades

**Modalidade baseada em prática coletiva ou individual

***Tipo de treino - De alto rendimento/ outros segmentos; ao nível amador/profissional

O guião da entrevista¹ incluiu cinco blocos:

1. Breve narração da História Profissional [Experiências profissionais, Formação Académica/ não formal; outros dados sociográficos dos entrevistados];
2. Identificação das principais competências desenvolvidas na prática desportiva [centradas no Treinador/ centradas nos atletas ou alunos/centradas na prática da modalidade desportiva em causa/centradas na relação treinador-aluno];
3. Enumeração das competências mais úteis/principais para a empregabilidade; Identificação das práticas de treino que ajudam a desenvolver essas competências [em geral e também para a empregabilidade];
4. Identificação das competências necessárias para o treinador desenvolver essas práticas [mais centradas no treinador, no seu perfil].

¹ As questões do guião de entrevista são as seguintes:

- Breve narração da história profissional (áreas de atuação, experiências, formação e formação)
- Na sua experiência quais são as principais competências desenvolvidas na prática desportiva?
- Que competências são as mais úteis para a empregabilidade hoje em dia?
- Especificamente, e em sua experiência, quais as práticas de treino ajudam a desenvolver essas competências?
- Que competências são necessárias para um treinador desenvolver essas práticas?

Numa primeira fase do trabalho (análise de conteúdo), assistida pelo programa informático, efetuou-se uma leitura sistemática das transcrições das entrevistas, o que permitiu o ajustamento das categorias de análise (previamente construídas a partir dos correspondentes blocos do guião, no qual se basearam as entrevistas efetuadas). As categorias a analisar resultaram assim de um procedimento misto, (a priori e a posteriori). A partir desta fase, procedeu-se à fase da codificação assente no refinamento progressivo das categorias encontradas com base na seleção de informação mais pormenorizada procedente de informação empírica. Para além de se proceder à caracterização dos entrevistados, foi possível identificar quatro categorias principais num primeiro nível de análise e as suas componentes de segundo e terceiro nível, sumariamente descritas no anexo 2.

Relativamente aos depoimentos recolhidos e analisados da parte do grupo B, procurou-se obter alguma diversidade nos depoimentos. Assim, os empregadores estão essencialmente ligados à área de recursos humanos e outros setores mais específicos como consultores jurídicos, informática, ou psicólogos do desporto e da performance, por exemplo. Os depoimentos analisados neste grupo revestem-se de alguma diversidade: alguns identificam listas de competências consideradas mais importantes, outros focam-se nas competências consideradas mais relevantes para o mercado de trabalho; outros ainda foram obtidos a partir de estudos mais extensos.

Tabela II – Perfil dos Dirigentes Empresariais/Empregadores

Nome	Descrição	Fonte
Alexandra Courela	Sócio da Abreu Advogados e chefe da Comissão de Recrutamento e Formação (Sociedade de Advogados)	https://www.vda.pt/xms/files/06_Media/2020/Noticias_e_artigos/IberianLawyer_MHC_Special_New_Talent.pdf
Ana Bispo Ramires	Psicólogo - área de desporto e performance	https://tribunaexpresso.pt/opinioao/2020-12-17-O-desporto-as-competencias-de-vida-e-o-futuro.-Porque-urgem-medidas-de-atuacao-solidas-e-concertadas-

² O anexo apresenta uma tabela com os códigos criados (principais e secundárias), e as suas frequências, assim como o dicionário dos mesmos. Todos os fragmentos de texto selecionados a partir dos depoimentos analisados, se encontram identificados no relatório com três elementos: O nome da entrevista (designada pelo nome do grupo que dividiu os entrevistados (Youth ou Grass); a numeração 1 ou 2, caso se trate da primeira ou da segunda entrevistas realizadas (G1 ou G2 o parágrafo que lhes corresponde no contexto do depoimento em causa; de seguida, as duas primeiras letras do primeiro nome de cada entrevistado e as duas primeiras do seu apelido.

António Raab (Director of Hilti Portugal)	Hilti Portugal- Empresa serviços e tecnologias para a construção civil	https://www.dn.pt/dinheiro/competencias-pessoais-cada-vez-mais-valorizadas-pelas-empresas-9064140.html
Bethy Larsen (PwC)	Debate "New World, New Skills"; António Correia, Organizer (PwC)	Debate "New World, New Skills" Eventos PwC Portugal: https://www.facebook.com/jornalexpresso/videos/417249886284126
Bianca Lima Santos/ Alento	Alento: empresa de Formação e consultoria	https://www.alento.pt/noticias/As-7-Competencias-mais-Valorizadas-pelas-Empresas
Bolgg Mindset	Sandra- Cita Robert Half	Novas competências no mercado de trabalho - (mba-marketing-digital.pt)
TBRUNO FERREIRA PLMJ co-managing partner	PLMJ (Escritório de advogados)	https://www.vda.pt/xms/files/06_Media/2020/Noticias_e_artigos/IberianLawyer_MHC_Special_New_Talent.pdf
Cátia Silva, Chefe de Cursos Abertos de Desenvolvimento de Negócios e Consultor de Aprendizagem &Desenvolvimento Multimodal do CEGOC	O Grupo CEGOS - Líder internacional no desenvolvimento da transformação de pessoas nas organizações e do qual o CEGOC faz parte - realizou o estudo europeu "Transformations, Skills and L&D: how to address the future?"	https://lidermagazine.sapo.pt/sete-soft-skills-estrategicas-para-o-mercado-de-trabalho-do-futuro/
Daccord	Empresa – Trabalho temporário	http://blog.daccord.pt/2018/03/08/9-competencias-valorizadas-no-mercado-de-trabalho/
ESTRATEGOR Gestão de projetos	Consultores de gestão e projetos de investimento	https://estrategor.pt/formacao-profissional/a-importancia-das-soft-skills-no-mercado-de-trabalho/
ETA Consultoria	Treinamento, coaching e consultoria comportamental.	https://www.rta-consultoria.pt/servicos/soft-skills-comunicacao-e-estrategia-interpessoal/
Fátima Gonçalves, Chefe de Soluções de Aprendizagem & Desenvolvimento e Aprendizagem	CEGOC	https://lidermagazine.sapo.pt/cegoc-apresenta-handbook-future-of-soft-skills/

Digital Coordenadora na CEGOC		
Fernando Braz, Salesforce Gerente nacional (Portugal)	Salesforce – Empresa de Gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM),- Ferramentas digitais	https://lidermagazine.sapo.pt/as-soft-skills-serao-a-base-do-sucesso-das-empresas-no-novo-normal/
Grupo Galileu	Consultores de recursos humanos	https://www.galileu.pt/blog/saiba-quais-sao-as-10-soft-skills-mais-valorizadas-pelas-empresas/ ; https://www.hays.pt/guia-laboral/sobre-guia
Helen Duphorn (Directora de IKEA Portugal)	Debate “New World, New Skills”; António Correia, Organizador(PwC)	Debate "New World, New Skills" Eventos PwC Portugal: https://www.facebook.com/jornalexpresso/videos/417249886284126
José Soares and Márcia Queiroga	Professor de Fisiologia da Universidade do Porto; Especialista em desempenho; Conselheiro Abylos	https://rhmagazine.pt/a-alta-performance-e-neurociencia/ ; http://www.abbylos.com/
Mário Ceitil	Presidente da APG (Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas)	https://archive.org/details/ApdsiSoftSkillsMárioCeitil
Martim Krupenski, Diretor de Operações, RH & Formação	Morais Leitão (Sociedade de advogados)	https://www.vda.pt/xms/files/06_Media/2020/Noticias_e_artigos/IberianLawyer_MHC_Special_New_Talent.pdf
Matilde Horta e Costa (Diretora de Corporate Affairs & Talent.)	VdA – Formação e consultoria na área jurídica	https://www.vda.pt/pt/media/noticias-e-imprensa/special-new-talent/22526/ ; https://www.vda.pt/xms/files/06_Media/2020/Noticias_e_artigos/IberianLawyer_MHC_Special_New_Talent.pdf
NobleProg	Formação	https://www.nobleprog.pt/en/soft-skills/training/lisboa
Patrícia Vicente, EY Gerente, - Serviços de Consultoria de Pessoal	EY Portugal – Especialistas em cibersegurança	https://eco.sapo.pt/2020/02/24/a-importancia-das-soft-skills/ ; https://eco.sapo.pt/2020/07/13/o-que-a-pandemia-mudou-nas-soft-skills/
Paulo Macedo (Director da CGD) e	Debate “New World, New Skills”; António Correia, Organizer (PwC)	Debate "New World, New Skills" Eventos PwC Portugal:

Paulo Teixeira (Director da Pfizer)		https://www.facebook.com/jornalexpresso/videos/417249886284126
Sílvia Nunes (Michael Page)	Michael Page,- recrutamento e seleção - consultadoria em lisboa, Porto Alentejo de Algarve)	https://www.e-konomista.pt/competencias-profissionais/ https://www.michaelpage.pt/recrutamento-consultor-pagegroup/porque-escolher-o-pagegroup/career-progression/silvia-nunes
TRONIK	Recrutamento Digital; (Lisboa, Porto, Madrid)	https://tronik.agency/pt/feed/as-novas-tendencias-em-rh-soft-skills-fatores-motivacionais-e-e-recruitment/ ; https://www.dn.pt/dinheiro/competencias-pressoais-cada-vez-mais-valorizadas-pelas-empresas-9064140.html

D - Resultados

D.1. Ideias gerais sobre o desporto e sobre o recrutamento para o mercado de trabalho

Do conjunto dos discursos dos entrevistados do grupo A, emergiram algumas ideias gerais sobre a importância do desporto na vida das pessoas, sobre as quais todos os treinadores concordaram. Foram destacadas referências ao equilíbrio binómio corpo/mente, ao valor do desporto para a formação pessoal, aos objetivos comuns entre a prática de modalidades diferentes e à contribuição do desporto para o desenvolvimento de uma sociedade melhor. As seguintes citações ilustram bem estas ideias referenciais:

- *“Sentado numa secretária, pode promover-se, por exemplo, o desenvolvimento das línguas e também do raciocínio lógico matemático, da física, etc., mas a prática desportiva é sem dúvida, talvez a competência mais complexa na aprendizagem do ser humano porque mexe com o corpo, mas para mexer com o corpo precisa de mexer com a mente”.* (YOUTH_G1, Pos. 31, JoGo)
- *“Uma coisa boa que eu consigo perceber é que temos modalidades diferentes, bastante diferentes, mas no fundo os nossos objetivos são os mesmos e trabalhamos muito a mesma coisa, em termos das tomadas de decisão, das capacidades sociais que queremos desenvolver e tudo mais. Portanto, é engraçado que no fundo estamos todos a trabalhar no mesmo sentido e acho que é um bom sentido, estamos a desenvolver e a tentar formar pessoas para uma sociedade melhor.* (YOUTH_G2, Pos. 17, AnCo)
- *“(...) o desporto à semelhança da escola, é um dos veículos mais fortes de desenvolvimento de uma sociedade, não tenho dúvidas absolutamente disso. Transforma mentalidades transforma comportamentos, e nós que estamos ligados ao desporto há décadas, vivenciamos isso melhor do que ninguém”* (YOUTH_G1, Pos. 31, JoGo)

Quanto às ideias mais gerais e comuns a todos os depoimentos obtidos extraídas do grupo B, sobressaem a noção de que num mundo globalizado, onde o mercado de trabalho se torna cada vez mais exigente e competitivo, que os conhecimentos técnicos exigidos para cada função já não são suficientes para garantir um posto de trabalho, (*hard skills*), sendo as competências comportamentais transversais, (*soft skills*), os fatores mais críticos para a escolha dos seus profissionais pelos recrutadores. Segundo a ESTRATEGOR, (Consultores

de Gestão e Projetos de Investimento), por exemplo, *“o candidato ideal será aquele que consegue reunir hard skills e soft skills”*. Outros depoimentos sublinharam também a ideia de que as competências mais tradicionais, justamente aquelas que remetem a um sólido conhecimento acadêmico relacionado a cada área em questão, são fundamentais para o bom desempenho de uma função profissional, mas nunca em detrimento das competências comportamentais/sociais.

Para além de indicarem as competências sociais necessárias à integração no mercado de trabalho, para que o recrutamento seja suficiente, a indicação geral é que o papel dos gestores e dos profissionais de RH é também apoiar o seu desenvolvimento. Nesse sentido, as competências cognitivas são sempre mencionadas naquelas consideradas essenciais para o exercício de qualquer função no mercado de trabalho. Uma daquelas que se entende ser, digamos, um pano de fundo para o desenvolvimento de outras competências, é justamente a capacidade de aprendizagem contínua. Os trechos a seguir dão conta dessa realidade:

- *“(Re)aprender a aprender: O ideal é que todos nós devamos todos destinar pelo menos 20% do nosso tempo de trabalho ao desenvolvimento de competências, de forma a garantir a nossa empregabilidade no atual e exigente mercado de trabalho. Para isso, é necessário desenvolver uma cultura de aprendizagem personalizada entre os colaboradores e traçar uma estratégia de (trans) formação dentro do ecossistema e da organização em que atuam”*. (Cátia Silva, CEGOC)
- *“A capacidade de estar disponível para aprender é a maior capacidade que as pessoas têm que ter”* (Paulo Macedo)

Para concluir este ponto, o que se deve destacar é que várias vozes convergiram no contexto atual da pandemia ao apontar que as competências digitais são essenciais no trabalho a distância, e a necessidade absoluta de requalificação / requalificação e capacidade de aprendizagem contínua. Exemplo disso é a seguinte frase da voz de António Correia (PwC):

- *“Esse mundo pós-cobiçoso traz novas respostas sobre o que a educação e a formação devem ser para cada um de nós, que não só passam pelo digital, mas também muitas das respostas que precisam ser dadas ao meio ambiente, ao social, à cidadania e a uma nova forma de estar no mundo ”*.

Ele acrescenta que a sua empresa tem debatido questões de *Upskilling*³ para desenvolver “as competências que são necessárias e que representam o talento que os CEO’S reivindicam”.

Seguidamente enunciam-se os resultados obtidos de uma forma mais específica.

D.2. Competências para o Desporto: A Perspetiva dos Treinadores

A seguinte tabela resume as competências assumidas como as mais importantes no desporto, tendo em conta a segunda e a quarta questões colocadas aos treinadores, relativas às competências e também às práticas – (ver nota 1).

Tabela III – Resumo: Competências & Práticas no Desporto

Competências no Desporto				Práticas no Desporto		
Funcionais / Físicas	Pessoais	Relacionais	Cognitivas	Técnicas e académicas	Relacionais	Cognitivo/co ntextuais
Assiduidade e pontualidade	Resiliência	Saber comunicar	Estar sempre atualizado	Simulação de competições	Saber comunicar	Adaptação a novas respostas
– Competências motoras individuais	Empatia	–	(competências técnicas)	– Jogos de precisão e memória	– Respeitar normas de convivência	relativas ao contexto familiar
– Domínio de técnicas específicas da modalidade	Tolerância/humildade	Saber estar em grupo	–	–	–	externo
– Consciência de métodos e objetivos	Respeito autoestima e confiança	–	Ter capacidade e de análise	Testar a pressão	Possuir meios para a superação de problemas	Didática psicológica
	– Gostar da modalidade	Responsabilidade e compromisso	–	Rigor técnico	–	
			Controlo emocional	Organização das sessões de treino (compatibiliz	Fomentar comportamentos	

3 A este respeito, António faz referência ao Fórum Económico Mundial que lança a Revolução da Requalificação, uma iniciativa para proporcionar a um bilhão de pessoas melhor educação, competências e empregos até 2030; <https://www.weforum.org/press/2020/01/the-reskilling-revolution-better-skills-better-jobs-better-education-for-a-billion-people-by-2030/>

				ando-as com os objetivos)	autónomos nos atletas — Descoberta guiada/Tomada de decisão	
--	--	--	--	---------------------------	---	--

Considerou-se pertinente separar em três pontos distintos os resultados obtidos sobre as competências requeridas para o desporto e as práticas que os entrevistados considerem como promotoras das referidas competências, e ainda as que se referem ao papel dos treinadores (2.1, 2.2 e 2.3)

2.1. Competências desenvolvidas no desporto

As competências mais importantes desenvolvidos através do desporto que foram identificados pelos entrevistados agregaram-se em quatro dimensões: as funcionais/físicas; as pessoais; as relacionais e as cognitivas.

Relativamente às competências funcionais, os participantes referem as competências motoras que os praticantes devem adquirir para poderem praticar a modalidade, como por exemplo, a **coordenação motora**, a um nível mais individual, ou as **técnicas específicas da modalidade** que praticam, tal como no andebol, o driblar, o passe, a receção. As competências motoras, curiosamente, são expressas mais vincadamente pelos treinadores que treinam jovens na condição de deficientes intelectuais e físicos, talvez por terem de ser repetidamente treinadas, por se tratar de uma luta diária e difícil, mais necessária por parte destes atletas/alunos, bem pelos que treinam atletas/alunos muito jovens. Disso dá conta a afirmação de DaFe referindo-se a esse tipo de competências:

- “*Quanto menos funcional é o atleta, mais assume aqui um papel preponderante, nós conseguimos trabalhar estas competências, por exemplo, da praxia fina, da força da mão, etc., etc*” (Grassroots_G1, Pos. 8, DaFe)
- Como referido no ponto 1, as capacidades físicas adquiridas e a desenvolver, também constituem uma poderosa ferramenta ao nível psíquico, promovendo o equilíbrio em termos de desenvolvimento, entre os aspetos físicos e os psicológicos:

- *“(...) sempre dei mais peso ao treino pelo treino e à promoção da saúde através do treino, ou seja, o treino para a vida e não só a fazer competição (Grassroots_G1, Pos. 11, FeFi)*
- *“Cada vez mais, mais e sobretudo nos últimos anos, nós temos evidenciado que a consciência do ato motor é de facto algo importantíssimo desde que a criança tem experiência com a prática desportiva, por exemplo: o facto de eu decidir, de estar constantemente a decidir, de contornar uma barreira, de contornar obstáculos, o fazer salto, o fazer zig zag, enfim, tarefas muito simples que estimulam efetivamente o raciocínio logico-matemático, e o raciocínio logico-matemático também estimula a solidez de pensamento, da reflexão, enfim... a tomada de decisão... (YOUTH_G1, Pos. 13, JoGo).*

Quanto às competências pessoais, sobressai a **capacidade de resiliência** como uma ferramenta fundamental para a prática do desporto. Tem a ver com a capacidade de lidar com adversidades, ser persistente na conquista de objetivos, não desistindo de conseguir ultrapassá-las. Exemplos que traduzem a importância da resiliência são os seguintes:

- *“A capacidade de resiliência, de aguentar os embates, as frustrações, as derrotas, e manter o foco, manter o caminho, seguir em frente, porque, temos vencido muitas coisas importantes, mas temos perdido tanto, tanto, tanto, e para lá chegar, é de derrota em derrota, até à Vitória final” (YOUTH_G2, Pos. 10, JoNo)*
- *“Qualquer atleta, de qualquer modalidade, tem que saber ultrapassar as adversidades que surgem no processo: lesões, doenças, dois ou três dias que não podem ir porque houve um azar na família, que afeta...houve um funeral, etc”; “(...) o atleta tem que aprender desde cedo a ultrapassar adversidades, tem que aprender a saber ganhar e a saber perder, principalmente a saber ganhar. Portanto o saber ganhar e o saber perder, muitas vezes hiper valorizamos o saber perder, e esquecemo-nos que é muito mais importante o saber ganhar do que o saber perder”. (Grassroot_G2, Pos. 15, VaRa)*

Outras características apontadas prendem-se com a capacidade de os alunos/atletas serem **tolerantes** e **humildes**, no sentido de respeitarem colegas, adversários treinadores, de saberem estar, de saberem ser, e também com a **confiança** que a prática desportiva confere a quem a pratica, a promoção da autoestima, ser **empático** e gostar da modalidade praticada. Este “gostar da modalidade praticada”, pressupõe, na opinião de alguns

entrevistados, **paixão e entrega** como condição fundamental para que se tenha sucesso a vários níveis, na prática do desporto – tanto do ponto de vista das características dos alunos como dos treinadores. (Grassroot_G2, Pos. 19, PaSa; Grassroot_G2, Pos. 18, PeFe)

- “(...) quando as vitórias deixam de aparecer, deixa de haver realmente a motivação para o processo, para a modalidade, porque realmente não existe uma paixão por trás daquilo que eles fazem. Não existe realmente uma paixão pelo processo em si, pela modalidade em si” (Grassroot_G2, Pos. 18, PeFe); “(...) quando nós estamos no contexto Federado, é porque há alguma coisa maior do que nós, neste caso as várias modalidades, que nos apaixonam” (YOUTH_G1, Pos. 14, MiSa)
- “(...) o respeito, por exemplo, no espaço onde realizamos as práticas, que, se formos, por exemplo, para os desportos de combate, a forma como nós saudamos o espaço, a forma como saudamos os mais velhos, os nossos colegas de treino, ou os nossos adversários” (YOUTH_G1, Pos. 13, JoGo)

Numa perspetiva mais relacional, surge a importância da **responsabilidade**, do **compromisso**, perante os próprios, perante a equipa, ou o próprio clube ou a instituição onde estão inseridos.

Na mesma perspetiva, a cooperação, a partilha, entre colegas, a valorização do trabalho quotidiano, a capacidade de análise, e sobretudo o **trabalho em equipa**, são indicados como características relacionais importantes.

- “O trabalho em equipa, sobrepõe-se ao trabalho individual (Grassroot_G2, Pos. 26, LuBe)
- “(...) é muito importante o facto e eles conseguirem, durante o treino e a prática desportiva, competitiva, eles determinaram ou participarem na determinação de metas e objetivos para eles próprios. Acho que isso é uma questão muito importante para eles. Depois, acho também que nós conseguimos desenvolver uma competência de análise. Análise a vários níveis: o autoconhecimento, isto é, os atletas passam a ser capazes de analisar o que fazem bem, o que têm de melhorar, o que ainda não conseguem fazer”. (YOUTH_G2, Pos. 10, JoNo)

No entanto, a **forma como se comunica** compreendendo os alunos/atletas num âmbito mais lato que não só a transmissão de técnicas, regras, e valores, é referida como fundamental, opinião partilhada e amplamente sublinhada por todos os entrevistados, tanto na prática desportiva, como noutras esferas da vida.

- “(...) temos que mostrar para fora aquilo que não estamos a conseguir cá dentro, temos que mostrar uma tranquilidade que não estamos a sentir, mas temos que passar, temos que dizer as palavras certas no momento certo, temos que ter a capacidade de saber que podemos não gostar de algo, mas saber que não é o momento certo para o dizer, temos que medir bem as palavras...” (Grassroot_G2, Pos. 22)

Por fim, a dimensão cognitiva refere-se ao **conhecimento** necessário para os treinadores estarem a par de novas técnicas e metodologias para que a prática desportiva seja cada vez melhor e mais incrementada, ter capacidade de **análise** e controlo **emocional**, mas também a diversas competências sociais:

- “(...) há um conjunto de habilidades sociais importantes: a capacidade de trabalho, o conhecimento, a diversidade (...) e também, talvez um pouco ligado à inteligência emocional, a busca do conhecimento e da perceção dos nossos alunos ... acho que são habilidades que se vão adquirindo (Grassroots_G1, Pos. 11, MaSi)
- “Cada vez são mais importantes as questões relativas às habilidades sociais ou psicossociais, que não têm tanto a ver, no nosso campo desportivo, com as características dos indivíduos, mas sim com os comportamentos que os miúdos depois acabam por ter no seio de um clube, que é um clube de formação e de aprendizagem. Então aí, nós definimos aqui algumas habilidades mais básicas que pretendemos que todos eles, numa fase inicial da sua aprendizagem de formação, acabem por adquirir: o facto de saberem estar em grupo, de poderem ter outros tipos de comportamentos que não visam só a parte de psico-motora, mas, que tenham alguns comportamentos sociais que ... nós não sabemos quem é que vai chegar ao alto rendimento e quem não vai chegar, portanto, temos que estar em condições para lhes dar também algumas variáveis nas aprendizagens deles que lhes permitam, em termos sociais, terem uma aproximação maior com aquilo que vai ser o futuro deles. (YOUTH_G2, Pos. 12, SaFe)

Relativamente a diferenças encontradas no que diz respeito ao tipo de modalidades desportivas associadas a cada treinador, desporto de alto rendimento ou desporto de formação, sobressaem os seguintes aspetos:

- A. As competências funcionas/físicas, são, de uma forma geral, consideradas importantes no mundo do desporto por todos os entrevistados, no entanto, é possível

afirmar que foram mais focadas pelos treinadores que treinam atletas com incapacidades e pelos treinadores dos desportos de base, que não se dedicam a treinar no alto rendimento.

- B. No caso das competências cognitivas, a ênfase foi mais focada, sobretudo em determinados aspetos, como por exemplo, a capacidade de análise da parte dos atletas/alunos, pelos treinadores que preparam os seus alunos para o desporto de alto rendimento.
- C. Considerando as modalidades praticadas aos níveis individual e coletivo, observaram-se algumas diferenças quanto às competências consideradas mais importantes, mas não muito significativas. Refere-se concretamente a promoção de **autonomia**, a capacidade de **lidar com a pressão** e uma maior exposição ao público, da parte dos atletas praticantes de desportos individuais de alto rendimento. O seguinte excerto evidencia estas posições:
- “(...) a criação de autonomia - e no desporto individual, como o ténis, isso, a prazo, é algo fundamental - no ténis, o treinador não pode intervir durante a competição. Muitas vezes, os atletas, nomeadamente profissionais, têm de viajar sozinhos, têm que organizar a sua vida, os seus hotéis, os seus voos...”; “(...) a pressão é, às vezes mediática, ou é uma pressão de resultados, ou financeira (muito). (...) aqui há umas semanas atrás, estive em Roland Garros com um atleta, - nós estamos a falar de um jogo que se decide em pouco tempo, e que tem em jogo, 50 ou 60 mil euros par um atleta de 25 anos-, isto é muita pressão para ele, é muita pressão para o treinador e tudo o resto, - eu estou a falar da questão financeira porque é mais quantificável, mais fácil de perceber, - e o treinador aqui, tem que ser alguém que gere essa pressão, primeiro para si próprio, e depois também para conseguir geri-la para o próprio atleta”. (Grassroot_G2, Pos. 18 e 22, PeFe)
- D. No que toca às competências relacionais, a importância do trabalho em equipa e a comunicação são vistas como fundamentais para um bom desenvolvimento das práticas desportivas, não se verificando aqui diferenças fundamentais entre os segmentos referidos.
- E. É unânime a ideia não só do reconhecimento da importância da aquisição de determinadas competências concretas, mas sobretudo do processo, o caminho a percorrer para os desenvolver e cimentar, atingindo sempre novos patamares.

2.2. Práticas no Desporto

Este ponto refere-se a práticas que os treinadores identificaram como sendo práticas que ajudam a promover e cimentar as competências que consideram mais importantes (tabela 1).

Numa dimensão mais relacionada com as técnicas de treino, os treinadores referem um conjunto de práticas centradas em exercícios físicos específicos e ainda orientações mais planeadas do ponto de vista organizacional, tais como a importância da simulação de competições, os Jogos de precisão e memória, a necessidade de testar a pressão dos alunos, o rigor técnico, a organização das sessões de treino (compatibilizando-as com os objetivos). Contudo, é nas práticas de dimensão mais relacional, mais centradas na relação com os alunos, que se focam. Para além de todos considerarem essencial o **saber comunicar**, **respeitar normas de convivência**, os alunos saberem **superar problemas** com a orientação do treinador, evidenciam a necessidade de fomentar a **autonomia** e definir bem os **objetivos** dos atletas através da **descoberta guiada** o que permitirá igualmente a adaptação a novas respostas.

“Temos de organizar bem as sessões de treino, definir bem os objetivos seus objetivos, principalmente, compatibilizar bem os objetivos dentro da sessão de treino, e inter sessões de treino, que é outra coisa que às vezes nos falha. Às vezes juntamos treinos aeróbios com treinos anaeróbios, não encontramos a sequência adequada da sua organização na sessão de treino, e depois usamos outros, e o atleta esteve na água, algumas horas, e acabou por ter uma informação negativa, porque, ele, em vez de uma tarefa valorizar a outra, não, anulou a outra. Portanto, isso é uma das exigências que, o treinador tem de ter. (Grassroot_G2, Pos. 33, VaRa)

“Os exercícios têm que ser construídos de uma forma que, depois, quando eu os explícito tenho que explicar que comportamento é que quero observar durante aqueles exercícios, o que é espetável, o que eu gostava que eles fizessem, e, no fundo eles depois terão a liberdade de apresentar outros comportamentos que vão dar novas soluções aos problemas que lhes vou colocar nos exercícios de treino”. (YOUTH_G2, Pos. 19, JoNo)

Numa dimensão mais cognitivo-contextual, considerando contextos exteriores à prática do desporto, que todos os treinadores referem, colocam-se sobretudo em causa **contextos familiares** dos alunos mais jovens. Para além de estarem a ensinar, os treinadores sentem que têm muitas vezes também que ter a mesma atitude relativamente aos pais dos seus alunos, porque, consideram que *“muitas vezes a grande barreira que nós temos são os pais, porque têm muito mais vícios”* (YOUTH_G2, Pos. 17, AnCo) os pais é que chegam

atrasados ao treino. Então, eu tive que incutir dentro da minha equipa, - porque é uma equipa onde a minha filha também faz parte, são Juvenis Juniores, - incuti uma responsabilidade: quem chegar atrasada ao treino paga uma multa 20 cêntimos, que é uma coisa que ninguém tem... o que é que isto quer dizer? elas começaram a obrigar os pais, em vez de saírem de casa...há vezes que é impossível e eles acabam por avisar, “ estou no trabalho”, mas já avisam que vão chegar tarde, acabaram por elas próprias a ter mais esse tipo de responsabilidade, e nós acabámos por garantir os 20 cêntimos, que depois dá 1 € e depois podem ir “ao McDonalds” no final da época, comer qualquer coisa. Mas não é questão do dinheiro, é a questão da responsabilidade que foi pedida, que acabou por ser em incutida aos pais por parte dos filhos. E isto eu acho que consegui de alguma forma garantir ali algum equilíbrio e alguma responsabilidade. Foi uma das medidas que nós adotamos nas nossas equipas de formação. (YOUTH_G2, Pos. 20)

Nesta dimensão, realça-se também a necessidade de poderem recorrer a uma “**didática psicológica**”, (ponto mais desenvolvido em aspetos a melhorar), como indica MiSa: “(...) *já tenho desafiado várias pessoas, mas é difícil arrancar – era, arranjam uma didática para a componente psicológica, que ela não existe* (YOUTH_G2, Pos. 11, MiSa)

Referindo-se a todos a todas as competências de que têm vindo a falar, MiSa conclui:

“Acho que já foi quase tudo dito. Acho que a prática em si só, encerra este conjunto de competências e de skills que são necessários”. (YOUTH_G1, Pos. 39, MiSa)

2.3. Competências do treinador / o papel do treinador nas práticas

É de sublinhar que as competências identificadas nos pontos anteriores, como os mais importantes para a prática desportiva, são em muitos casos, também identificados como necessários tanto do ponto de vista do treinador como do atleta, como da relação entre ambos, para a aplicação no mercado de trabalho no seguimento da vida profissional. Verificam-se, portanto, diversas sobreposições.

A seguinte tabela apresenta um resumo das competências requeridas a um treinador para que desenvolva práticas que potenciem as competências já identificadas:

Tabela IV- Competências do Treinador

Competências do Treinador		
Pessoais	Relacionais	Cognitivo/contextuais
<p>Não ter medo, acreditar no seu trabalho e partilhá-lo</p> <p>Ter paixão pela modalidade que praticam</p> <p>Ser resiliente, no sentido de superar dificuldades</p> <p>Concentração, atenção, empenho nas tarefas</p> <p>Ter capacidade de organização e ser disciplinado</p> <p>Ser criativo</p> <p>Ser responsável/partilhar</p> <p>Ser empático</p> <p>Ser justo para com os atletas</p> <p>Ter controlo emocional</p> <p>Saber lidar com a pressão</p> <p>Necessidade de manter uma boa condição física/praticar a modalidade</p>	<p>Trabalho em equipa</p> <p>Saber comunicar</p> <p>Ter capacidade de liderança</p> <p>Ter capacidade de tomada de decisão</p> <p>Ter capacidade de resolução de problemas</p> <p>Lutar por objetivos</p> <p>Motivar os alunos</p> <p>Ter flexibilidade em assumir diversos papéis</p>	<p>Adaptação a novas respostas</p> <p>Formação académica</p> <p>Conhecimento adquirido pela prática da modalidade</p> <p>Domínio técnico e prático da modalidade</p>

No que diz respeito às características necessárias para um treinador desenvolver práticas que potenciem as competências identificadas no ponto 1, foram identificadas três categorias: competências pessoais, que têm a ver com a sua personalidade; os relacionais, que remetem para o relacionamento interpessoal e os cognitivo-contextuais, que se referem a conhecimentos obtidos através da educação escolar e da prática desportiva.

Como características importantes da sua personalidade, consideram-se as anteriormente indicadas - designadamente ser resiliente, no sentido de superar dificuldades; ter capacidade de concentração, atenção, empenho nas tarefas; ter capacidade de organização e ser disciplinado; ser responsável; ser empático; ter controlo emocional, acrescentando apenas a necessidade de manter uma boa condição física/praticar a modalidade. Contudo, neste ponto, sublinham com maior ênfase uma dimensão mais relacionada com valores, mais afetiva ou de envolvimento espiritual com a atividade e não apenas características mais pragmáticas: ter **paixão pela modalidade** que praticam; ser **criativo**; saber **lidar com a pressão**; **não ter medo, acreditar** no seu trabalho e **partilhá-lo**.

Os seguintes exemplos demonstram estes pontos de vista:

- *“o meu melhor aluno até hoje, na faculdade, acabou por estagiar na minha Academia, no último ano e eu, passado 2 meses, já tinha percebido - eu tinha muitas expectativas relativamente a ele - passado 2 meses de ele ficar lá a jogar, eu já tinha percebido que não o queria lá. O meu, - não sei se não foi pior aluno, se calhar é demasiado - mas foi um aluno mediano, baixo, foi estagiar também na academia, e já há muitos anos, há mais de 10 anos, eu lembro-me que na altura pensei, “este agora quer vir estagiar na academia”, e eu já não podia com ele, depois de 3 anos de tutorial, e depois, ainda mais estar um ano a estagiar na academia, o que me obrigava a cruzar-me com ele todos os dias... mas eu, passados 2 meses, percebi, “espera, este tipo é fantástico!”. Noutro contexto, ele não era fantástico, no contexto académico ele era muito difícil, estudava pouco, pouco organizado, muito mau. Ele surpreendeu-me num contexto profissional, por causa disso. Ele realmente tinha paixão pela prática no contexto profissional, por causa disso”. (Grassroot_G2, Pos. 36, PeFe)*
- *“(...) as questões ligadas à criatividade - volto a salientar -, porque, pelo menos para mim foi fundamental o ser criativo, mas um criativo consciente da realidade; saber inovar numa perspetiva de otimização das nossas ações” (YOUTH_G1, Pos. 46, JoGo)*
- *“Não ter medo, - e a liderança passa também por aí – não ter receio, acreditar no seu trabalho e se o seu trabalho tiver que ser partilhado, terá que ser partilhado, terá que ser discutido com as pessoas ou com outros elementos da equipa técnica”. (YOUTH_G2, Pos. 26, SaFe)*

Já relativamente a características de dimensão relacional e cognitivo-contextuais, para além da capacidade de **comunicação** que todos se referem e consideram essencial, básica, na prática desportiva, (quer a um nível individual quer no que diz respeito à relação recíproca de treinador-alunos) e do contributo da **educação** para que se tenha um domínio sobre o ensino da modalidade e a capacidade de **adaptação** a novas respostas, sobressaem a importância de **saber liderar** no sentido de se ser responsável por outros e de **trabalhar em equipa**, e a **flexibilidade de papéis** que o treinador tem que assumir.

- *“O treinador tem de ser, acima de tudo um líder e tem de ter uma boa comunicação. Tem de ouvir os alunos, tem de estar com todos, tem que os perceber todos, tem que ser treinador, pai, tem que ser tudo”. (YOUTH_G1, Pos. 42, OrVo)*

- “O Badminton é o clube da escola, a escola participa nas competições de desporto escolar e de desporto federado, portanto, eu faço de motorista, de psicólogo, rececionista, treinador, levo as águas, pronto, faço um conjunto de coisas, de forma que o trabalho em rede com outros treinadores tem sido muito, muito importante”. (YOUTH_G2, Pos. 27, JoNo)

As competências que os treinadores adquirem e que consideram importantes possuir na prática desportiva, também são aquelas que consideram importantes que os jovens atletas adquiriram.

D.3. Competências para a empregabilidade: a perspetiva dos treinadores e a dos dirigentes empresariais

Neste ponto expõem-se as competências obtidas através da prática desportiva, consideradas úteis para entrar no mercado de trabalho, dando conta, precisamente das respostas dadas pelos treinadores sobre a pergunta 3 (competências consideradas mais uteis para a empregabilidade).

3.1 A Perspetiva dos Treinadores

Os treinadores consideram que, em geral, as competências desportivas permitem transferir conhecimentos adquiridos a diversas situações, nomeadamente ao mercado de trabalho, parecendo haver um consenso de que as competências de empregabilidade incluem competências gerais, pessoais e intelectuais. Nestas, inserem-se a resiliência, disciplina e rigor na execução de tarefas, a autoconfiança, o respeito pelas funções de cada um, a empatia, a solidariedade, a responsabilidade e o comprometimento, a paixão pelo trabalho, a criatividade no sentido de capacidade de resolução de problemas e adaptação a novos contextos, como competências fundamentais para a empregabilidade.

Tabela V - Competências para a empregabilidade

Competências para a empregabilidade		
Pessoais	Relacionais	Cognitivo/contextuais
Ser resiliente, no sentido de superar dificuldades Manter uma boa condição física/exercitar skills cognitivos Concentração, atenção, empenho nas tarefas/Ter capacidade de organização e ser disciplinado Ser criativo Ser responsável Ser empático Ter controlo emocional Respeito, bondade e solidariedade Autoconfiança Autoavaliação Ter capacidade de lidar com o stress, com a pressão Ter paixão pelo trabalho	Trabalho em equipa Saber comunicar Ter capacidade de liderança Ter capacidade de tomada de decisão Ter capacidade de resolução de problemas Lutar e trabalhar por objetivos	Adaptação a novas respostas Competências analítico críticas Construção do próprio conhecimento Consciência do local de trabalho

No entanto, o que mais foi enfatizado pelos entrevistados, foram as **capacidades de comunicação** e de **trabalho em equipa**, em termos de coesão de grupo, tendo sempre como referência a importância de cumprir objetivos comuns e a possibilidade de resolução de conflitos, mas principalmente a **capacidade de tomada de decisão**.

De seguida apresentam-se excertos de frases que evidenciam estes aspetos.

- “A minha filha foi atleta de alta competição, ginástica rítmica desportiva. Esteve em muitos campeonatos do mundo, campeonatos da Europa, muitos treinos por esse mundo fora, mas acabou por tirar o curso de arquitetura e é arquiteta. Acabou-se o curso, concorreu a uma multinacional, e no seu currículo vou lá o seu currículo, pôs lá, o seu currículo desportivo. O júri de recrutamento era americano, os 4 elementos eram norte americanos, chamaram-na. A maior parte das perguntas que fizeram sobre ela, não foi as obras que ela já tinha feito lá em Barcelona, foi sobre o currículo desportivo dela. E perguntavam-lhe, “mas tu lutavas por objetivos?”, “Sim, eu trabalhava, treinava para o campeonato da Europa, mas também estava no campeonato do mundo, eu fazia individual, mas também estava no conjunto, também*

temos que trabalhar todas em conjunto, ninguém podia falhar, - se falhasse, não tínhamos a pontuação...”, “Sim senhora, e tu davas-te bem com essa pressão?”, “habituei-me, fui aprendendo a lutar, etc....”. E foi explicando e justificando várias as coisas do currículo dela. Vocês sabem qual foi o resultado final? Foi ela que foi ela que ganhou o concurso e que foi aprovada. E a carta que ela recebeu, foi: esta empresa trabalha por objetivos, quer os seus trabalhadores todos focados e empenhados na tarefa, quer trabalhadores que saibam trabalhar em equipa, que se saibam expressar... (Grassroot_G2, Pos. 24, VaRa)

- *“(...) as tarefas que nós propomos dentro de uma questão de tomada de decisão, porque não é difícil - e eu falo por mim, - arranjar tarefas para o espaço de treino que permitam à criança perceber, que a tomada de decisão naquele espaço de treino, para aquele contexto, numa determinada... concretizar uma situação de dois para dois, ou três, não interessa, a questão aqui é que eles percebiam que este tipo de tomada de decisão vai-lhes facilitar nas tomadas de decisão que eles possam ter noutras situações, porque são frações de segundo, são poucos espaços de manobra em termos de tomada de decisões rápidas, e eles têm conseguir agir. Isto passa-se depois na vida deles de uma forma muito vasta em terminadas situações”. (YOUTH_G2, Pos. 14, SaFe)*
- *“Eu deixo aqui uma história interessante: quando comecei como treinador de uma equipa de infantis, era eu e outro colega que jogava comigo, e eu era da área de educação física e ele da área da engenharia. Entretanto, ele acompanhou aqueles atletas ao longo dos seus 5 anos de curso. Ele era engenheiro mecânico, acompanhou durante 5 anos e, e depois deixou de exercer a atividade de treinador. Passados uns anos, ele era engenheiro de uma empresa fortíssima, era o diretor de qualidade dessa empresa, e viu um anúncio com uma multinacional – ele não queria mudar de emprego, mas se um dia quisesse - foi ver o seu ranking e concorreu, mandou o seu currículo, e foi um dos 4 selecionados para a entrevista final. A principal razão por que ele estava ali não tinha nada a ver com o emprego onde estava, não tinha nada a ver com sua formação académica, tinha só a ver com o facto de ter sido jogador de andebol, jogador de uma modalidade coletiva, que lidava com outras pessoas, e, acrescentavam a isso, o facto de ele ter sido treinador de um grupo de atletas, o que lhe dava uma capacidade superior na liderança de grupos. Era o principal fator pelo qual ele estava ali. (Grassroot_G2, Pos. 21, PaSa)*

- “(...) em diferentes contextos de prática, eu procuro diferentes competências (...) há uma que eu diria que é transversal a qualquer uma delas, é paixão pelo seu trabalho, pela modalidade”. (Grassroot_G2, Pos. 36)

Verificou-se um consenso entre os treinadores entrevistados, de que as competências de empregabilidade incluem competências que não são ensinadas no normal percurso escolar, nas diversas disciplinas académicas administradas aos jovens, mas que são competências diariamente vividas na prática desportiva.

- “A minha experiência desportiva, desde muito cedo, desde o percurso que fiz como atleta federado e também no escolar, em diferentes modalidades, há a ressaltar que ela foi fundamental para as minhas características profissionais de hoje em dia”. (Youth_G1, Pos.10, FeSa)

Como se entende destes depoimentos dos entrevistados, as competências desenvolvidas em contexto da prática do desporto são transferíveis para a esfera profissional da vida futura ou presente dos seus alunos.

No que diz respeito às competências consideradas úteis para a empregabilidade, as diferenças encontradas relativamente ao tipo de modalidades desportivas associadas a cada treinador (à prática e treino do desporto nos segmentos de alto rendimento ou de formação) baseiam-se na prevalência de umas competências sobre outras. Neste caso, os treinadores responsáveis pelo treino de alto rendimento do atleta, salientam mais o desenvolvimento das competências identificadas como pertencendo à dimensão cognitivo/contextual.

3.2 A Perspetiva dos Dirigentes empresariais

Expõem-se agora as opiniões de dirigentes empresariais/empregadores sobre as competências particularmente úteis para a inserção no mercado de trabalho. Os resultados obtidos apresentam-se considerando numa primeira parte as mais comuns relativamente aos testemunhos recolhidos, não sendo, no entanto especificadas de acordo com as diversas áreas de trabalho a que pertencem aqueles que se expressaram sobre o assunto, e de seguida as que advêm da contribuição específica do desporto.

3.2.1 Resultados globais: as competências identificadas

Os resultados obtidos sobre as competências identificadas como fundamentais, são seguidamente listadas considerando as categorias criadas a partir dos dados recolhidos:

Tabela VI - Competências para Empregabilidade (Gestores Empresariais)

Dimensões de análise/ Competências e técnicas comportamentais s mais específicas	Pessoais	Relacionais	Cognitivo/ contextuais
Exemplos: Administrativo; Computação em nuvem; Competências digitais; Inteligência financeira; Línguas estrangeiras; Marketing; Matemática; Gerenciamento de Projetos; Escrita; Conhecimento de software e aplicativos de computador; Análise de dados; Negociação (...)	Assertividade Atenção/ atenção focada/ direcionamento Autonomia Compromisso e integridade Controle de estresse / controle emocional Coragem Criatividade Vontade de aprender Empatia / Consciência Social Flexibilidade / Adaptabilidade / Polivalência Gestão de Frustração Positividade Motivação / Satisfação Organização / Conformidade Resiliência Respeito e dedicação / Enriquecimento dos Outros Responsabilidade Autoavaliação Confiança	Colaboração / Apoio Comunicação Tomando uma decisão Exuberância Orientação para servir Liderança /Liderança influente Negociação / Persuasão Gestão de pessoas e conflitos Perspetiva Atitudes positivas Proatividade Produtividade (resultados) Orientação de serviço Trabalho em equipa Gerenciamento de tempo	Pensamento crítico/analítico Diversidade Inteligência emocional Ética Capacidade de análise global / visão geral Capacidade de aprendizagem/aprendizagem intencional Equilíbrio entre vida pessoal e profissional Resolução de problemas Racionalidade

As competências mais identificadas como as mais valorizadas são resumidas em quatro dimensões, mas apenas três se referem às de cariz comportamental (*soft skills*): pessoais, relacionais e cognitivas/contextuais. A primeira coluna da tabela indica alguns exemplos de competências (*hard skills*) recolhidas pelos depoimentos, que não são tão relevantes para esta análise, - aquelas que remetem a um sólido conhecimento académico, estando ligadas a áreas específicas do conhecimento e do saber fazer - mas ilustram sua necessidade.

Os empregadores concordam, na sua maioria, que os funcionários precisam de competências sociais relacionadas com todas as dimensões acima mencionadas. No entanto, atribuem-lhes pesos distintos quanto à importância para o ingresso no mercado de trabalho, sendo a **dimensão cognitiva / contextual** uma das mais consensuais, uma vez que envolve as competências necessárias para uma inserção bem-sucedida no mercado de trabalho, qualquer que seja a área de trabalho considerada. As competências mais mencionadas - mas sobretudo comuns a quase todos os testemunhos recolhidos - são a **criatividade**, a **adaptabilidade e flexibilidade**, a **colaboração**, o **trabalho em equipa**, a **liderança**, a **comunicação**, a **resolução de problemas**, o **pensamento crítico / analítico** e **inteligência emocional**.

Seguidamente descrevem-se algumas definições e sentidos dados pelos testemunhos recolhidos sobre estas competências:

- **Criatividade**, definida como estando ligada à capacidade de **innovar** e resolução de situações mais complicadas, justamente por meio de soluções inovadoras e *“muito apreciadas em todos os campos de trabalho”* (Robert Half). É também considerada uma competência fundamental para cargos de gestão, de capacidade de pensamento livre e abarcando a diversidade. Seguem-se exemplos e descrições que ilustram a importância desta competência:
 - *“A criatividade e a capacidade de pensar livremente sempre foram um grande trunfo para os advogados. Abraçar diferentes perspetivas através da diversidade é, portanto, uma grande vantagem para o nosso trabalho, para o nosso conhecimento das culturas particulares em que atuamos, e promovemo-la ativamente no recrutamento”* (Martin Krupenski; Morais Leitão)
 - *“Inovadores, por definição, são pessoas que prestam atenção a novos mercados e novas mentalidades. Procuramos quem pergunta porquê. Aqueles que se preocupam com a sustentabilidade, os direitos humanos, a diversidade e o nosso amanhã”*. (Alexandra Courel)

- **Flexibilidade**, definida por Silvia Nunes como a “*Capacidade de adaptação às mudanças*”, está habitualmente ligada à capacidade de adaptação a diversas situações, ao dinamismo e à polivalência dos trabalhadores.
 - “*Um profissional flexível e criativo agregará valor à empresa. Afinal, os empregadores estão a procurar, (agora mais do que nunca), pessoas que possam priorizar tarefas em tempo real, de forma autónoma e ainda que possam desenvolver novas ideias para o negócio*”. (Silvia Nunes)
 - Por sua vez, Mário Ceitil considera que a capacidade se relaciona sobretudo com a capacidade de tomada de decisão. Nas palavras de Mário, a flexibilidade cognitiva, “*é medida pelo número de variáveis que uma pessoa tem que trabalhar para tomar uma decisão*”.

Outros depoimentos revelam a importância das capacidades mencionadas:

- **Colaboração** aparece ligada à ideia de que quanto mais o trabalho se torna complexo e globalizado, mais importante se torna essa competência para obter os resultados desejados no mundo do trabalho. Destaca-se a ideia de que essa competência se relaciona com a **Proatividade, Suporte, Empatia** e com igualmente competências de **Trabalho em Equipa**.
- **Comunicação**, considerada fundamental para transmitir ideias de forma assertiva, eficaz, clara, - estando sempre como pano de fundo para que se atinjam os objetivos propostos, (mesmo que tal não seja evidente), uma opinião singular, é a de Mário Ceitil: essa capacidade situa-se mais num domínio técnico, podendo ser considerada semelhante a uma *hard skill* no sentido em que se pode aprender, sem passar por algo mais profundo como a conceção de si mesmo, que é o domínio onde Mário inclui as *soft skills*.

Outros exemplos e definições transmitem a importância e sentido atribuídos à capacidade de comunicação:

- “*A comunicação é uma das competências críticas no mercado de trabalho. Comunicar não é apenas ouvir e falar com clareza e objetividade, embora sejam aspetos essenciais. Saber comunicar implica a compreensão da linguagem verbal (sons, vocabulário, tom de voz) e da linguagem não verbal (expressões faciais; linguagem corporal, postura). Comunicar é saber quando*

e como partilhar ideias, considerando e dando abertura a outros para exprimirem as suas opiniões”. (ESTRATEGOR).

- *“Em relação aos idiomas, o inglês é absolutamente obrigatório; simplesmente não contratamos ninguém sem um padrão mínimo de inglês. Também podemos favorecer, dependendo das nossas necessidades, um determinado número de candidatos que falam chinês, francês, alemão, espanhol, etc., pois são línguas que encontramos diariamente no nosso negócio e, normalmente, o conhecimento da língua vem com conhecimento local e cultural.” (Martim Krupenski)*
- **Trabalho de equipa** é enumerado tendo por base a apreciação da diversidade de pensamentos e ter a capacidade de trabalhar com pessoas diferentes, seja em termos de idade, cultura, geração, como diz Bianca Lima Santos.
- **A capacidade de liderança**, está ligada à ideia de ser fundamental sobretudo para os cargos de gestão, não sendo, talvez por isso, as capacidades mais referidas. Porém, é considerada a mais abrangente na opinião de Bianca Lima Santos, pois *“Liderar pessoas ou equipas é apenas extrair o que cada talento tem de melhor, mas não é uma competência fácil e está associada a outras softs skills, como como trabalho em equipa, escuta ativa, comunicação assertiva e aprendizagem contínua”*.

Outras opiniões enfatizam a importância desta competência:

- *“A principal razão pela qual as pessoas optam por trabalhar e permanecer numa empresa é sua cultura corporativa. Porém, nos casos em que as equipas são remotas, essa cultura torna-se um conceito mais abstrato e, nesses casos, o objetivo de cada gerente, equipa e empresa é cultivar um senso de comunidade e propósito comum a todos. O desenvolvimento de competências de liderança será necessário em todos os níveis e em todos os negócios”*. (Fernando Braz)

A capacidade de **trabalhar em equipa** e de **liderar**, são capacidades que às vezes são consideradas conectadas.

No que diz respeito à importância atribuída a competências como **resolução de problemas, pensamento crítico e analítico** e **inteligência emocional**, conforme referido anteriormente, com grande consenso entre as opiniões recolhidas, seguem-se algumas considerações.

- **A inteligência emocional** é entendida, por exemplo, como o *“reconhecimento de sentimentos ou emoções em si mesmo e nos outros, saber gerenciá-los, direcioná-los para a automotivação e aplicá-los nas diversas relações que desenvolvem”*, (Salesforce), e é considerado obrigatório para o exercício de funções de gestão.

Outras opiniões revelam sua importância:

- *“Liderar com inteligência emocional e demonstrar empatia e curiosidade na aprendizagem são características essenciais para criar uma cultura de confiança e inovação”*. (Fernando Braz)
- *“Uma das competências de empregabilidade cada vez mais essenciais para o mercado de trabalho é a inteligência emocional. Saber separar a vida pessoal da profissional pode parecer um verdadeiro desafio hoje, mas não é impossível.*

A par da **inteligência emocional**, o **pensamento crítico** e a **resolução de problemas**, são as competências cognitivas mais focadas.

“O pensamento crítico é uma das competências sociais mais importantes para o trabalho; concentra-se em pensar sobre as várias ações a serem tomadas, suas consequências e a solução mais eficaz” (Robert Half).

- **Motivação, comprometimento, tomada de decisão** também são competências listadas por algumas das fontes consultadas. A este respeito, Mário Ceitil admite que *“se há alguns anos a gestão de pessoas se orientava para a satisfação, hoje está cada vez mais orientada para a motivação”*. Segundo ele, entre o que mais motiva a pessoa está a *“autonomia, a tomada de decisões”*, *“sentir que o seu trabalho tem um propósito, que está a serviço de uma causa maior”*. Acrescenta que para manter uma equipa motivada também é necessário *“administrar as recompensas”* para obter resultados.

Dentre as demais competências aqui elencadas, algumas serão mais específicas para o exercício de determinadas funções, ou, ainda, apenas identificadas como essenciais por alguns depoimentos. É o caso apontado por António Raab, por exemplo, quando fala de **“coragem”**, referindo que procuram essencialmente *“pessoas alinhadas com os valores da empresa: integridade, coragem, trabalho de equipa e empenho”*.

Como foi referido anteriormente, quanto à necessidade de desenvolvimento de **competências digitais**, (especialmente agora, em contexto de pandemia), é notória a atenção dada à importância das competências como **adaptação e flexibilização, motivação**

e positividade, resiliência, diversidade e capacidade de aprendizagem / formação contínua.

3.2.2 Contribuição específica do desporto

Procurou-se recolher testemunhos que relacionassem diretamente as competências adquiridas através do desporto com as requeridas para o mercado de trabalho. Neste sentido, é empolgante o ponto de vista de Ana Bispo: considera que a dedicação sistemática ao **desporto** constitui uma base sólida para a aquisição de **competências cruciais**, que também são **transferíveis** para outras esferas da vida. A psicóloga aponta, no entanto, que "*não basta apenas expor-se à sua prática*", pois "*não há causalidade direta comprovada*", mas que a prática desportiva "*aumenta, na verdade, as oportunidades para os jovens vivenciarem situações em que possam ver suas competências desenvolvidas*". (Ana Bispo).

*"Constitui disso um exemplo, a **regulação emocional** (porque precisam fazer essa aprendizagem em interação com grupos de pares), de desenvolvimento de esforço em contextos de frustração onde, ao longo do tempo, aprendem a manter o esforço sem retorno imediato evidente (portanto, competências de superação), **disciplina** e **organização** (inevitável para poder dar uma resposta positiva às tarefas académicas e desportivas em simultâneo), entre muitas outras".* (Ana bispo)

Considerando competências específicas no contexto de pandemia, Ana Bispo enfatiza a importância da **confiança; motivação; gerenciamento de frustração; superação; ser resiliente.**

Curiosamente, a capacidade de **resiliência**, apesar de ser considerada como uma das competências essenciais, foi pouco mencionada, mas citada como a mais importante por Robert Half e como fundamental por Ana Bispo:

- *"É considerada uma das qualidades mais valorizadas num profissional. A pessoa resiliente mantém o foco e a concentração nas soluções quando surgem situações desfavoráveis e contratempos e consegue lidar com o fracasso e encontrar uma estratégia para vencer, sem perder a motivação".* (Robert Half)

Segundo Ana Bispo, **resiliência** é a "*Capacidade de superar constantemente as adversidades e vicissitudes da vida adulta*". Acrescenta que por este motivo "*o candidato que apresenta um passado sólido é valorizado numa situação de recrutamento*" e que "*Prevê-se que, à partida, terá mais probabilidades de vir mais bem preparado com as competências necessárias para o sucesso num contexto profissional, uma vez que supostamente teve maior*

exposição a situações em que necessariamente (e comparando com outros candidatos no passado) era “obrigado” a treinar essas mesmas competências”. (Ana bispo)

Elencando e descrevendo as competências mais valorizadas, compara-as tendo em conta diversos contextos de aplicação. A tabela seguinte revela seu ponto de vista:

Tabela VII – Competências mais Valorizadas / Contextos Variados

Competência	Contexto de aplicação			
	Desportivo	Profissional	Académico	Vida pessoal
Confiança	Acreditar nas competências técnicas e no seu valor, independentemente do oponente.	Acreditar no seu desempenho em situações de possível avaliação ou interação com terceiros (por exemplo, reuniões).	Acreditar no seu desempenho em situações de avaliação académica, aproveitando ao máximo o estudo realizado anteriormente.	Acreditar em si mesmo e em suas habilidades para as diferentes circunstâncias da vida (por exemplo, relacionamento com colegas)
Motivação	Ser capaz de treinar e jogar independentemente do resultado ou de qualquer outro tipo de adversidade.	Ser capaz de manter os níveis de motivação (e prazer) necessários para um exercício eficiente da sua atividade profissional, envolvendo-se no processo de aprendizagem e melhorando o desempenho contínuo.	Ser capaz de estudar e ter prazer com esta atividade, envolvendo-se no processo de aprendizagem e avaliação.	Ser capaz de estabelecer e aceitar desafios pessoais com paixão e emoção, estando envolvido em todos os processos com os quais está comprometido.
Gestão da Frustração	Gerenciar falhas ou sentimentos de injustiça com eficácia,	Gerir com eficácia todas as situações em que possa sentir sintomas de	Gerir com eficácia todas as situações em que se possa sentir sintomas de	Permitir uma pré-disposição diferente ao longo da vida para lidar

	direcionando energia para a superação de obstáculos, não permitindo quebra de desempenho esportivo	frustração, nomeadamente expectativas de resultados e / ou relacionamento entre pares (gestão de conflitos).	frustração, nomeadamente expectativas de resultados académicos ou relacionamentos entre colegas.	com adversidades e gerir situações perturbadoras de forma mais eficaz (por exemplo, conflitos com a família ou colegas)
Capacidade para superar	Ser capaz de desenvolver as tuas capacidades técnicas e físicas com o objectivo de levar cada treino / jogo ao limite e melhorar o rendimento.	Ser capaz de superar seus resultados avaliativos (e da sua empresa) e o seu desempenho em contexto empresarial. Superar cada dificuldade e superar cada barreira.	Ser capaz de superar seus resultados avaliativos e seu desempenho nasala de aula. Superar cada dificuldade e cada barreira inicial.	
Ser capaz de resiliência	Capacidade de superar constantemente as adversidades e vicissitudes da vida adulta.			

Outros campos do conhecimento como as neurociências, em particular o estudo do cérebro, têm contribuído para *"uma revisão de muito do que foi escrito e dito em áreas tradicionalmente mais ligadas ao comportamento, como as comumente conhecidas como" soft skills "*, tradicionalmente ligada à psicologia ou à sociologia. Apontando o **desporto** como exemplo, José Soares reforça a ideia de que as competências de gestão da ansiedade, motivação ou concentração na tarefa *"fazem a distinção entre o melhor e o menos bom"*, e que, nas organizações, *"para além das capacidades mais "duras", são as "competências sociais" que constituem a base para a expressão das competências mais técnicas."* (José Soares)

Devido ao atual contexto de trabalho, em que as pessoas nunca estão *"offline"*, têm dias de trabalho extensos e uma enorme pressão para apresentarem resultados, o que se traduz

em stress e cansaço, José Soares indica que a Abylos oferece uma formação precisamente para ultrapassar esses efeitos. Ele especifica que o curso de Alto Desempenho é dividido em três áreas principais: “*decisão, como o cérebro humano funciona e é estimulado; energia, equilíbrio na dicotomia tempo x trabalho e por fim, saúde, saúde, desempenho e fatores de risco*”.

Ainda sublinhando a importância das competências sociais nas Organizações, José Soares acrescenta a seguinte frase:

- “Se, por um lado, as neurociências trazem novos insights “para as” soft skills”, o ambiente corporativo caracterizado por altos níveis de demanda e envolvimento, requer uma visão mais complexa e profunda das competências comportamentais significativamente comprometidas, seja pelo estresse ou por cansaço imposto pelo dia-a-dia das organizações, independentemente da área, nível ou dimensão” (João Soares)

D.4. Análise integrada das competências

4.1 Esquema geral (competências identificadas)

Em jeito de conclusão, apresentam-se imagens que talvez sejam úteis para uma visão geral das competências ao longo deste relatório: identificadas pelos treinadores (imagem 1),



Figura 1 - Competências identificadas pelos treinadores

físicas, motoras, como por exemplo, a flexibilidade, uma vez que a vida dos jovens se pauta pela pouca atividade física na sua rotina quotidiana. Ainda se refere a desistência da prática da modalidade, como um fator preocupante. No entanto, este aspeto não foi muito desenvolvido, parecendo não existir muita consciência sobre formas de o colmatar.

Uma outra necessidade identificada é uma **didática psicológica**, uma vez que consideram não existir, hoje em dia, em Portugal, uma didática da psicologia, *“muito mais estratificada, muito mais sequencial, e com cabeça, tronco e membros, e com consciência, para que o atleta apreenda isso”*, (YOUTH_G2, Pos. 11, MaSi), da mesma forma com que se tem, como suporte para o ensino e prática do desporto, uma didática para a técnica. A este respeito, Masi questiona-se também, concluindo que cada um inventa “umas coisas em função do atleta”:

“que didática introduzir?... no escalão até aos 10 anos e nos iniciados? Que exercícios se devem reforçar, do ponto de vista da psicologia e de uma estratégia para desenvolver resiliência? Que tipo de exercícios se deve introduzir?” (YOUTH_G2, Pos. 11, MaSi)

Relativamente à dificuldade em tomar decisões, talvez pela falta de uma didática psicológica, vejamos as palavras de MaSi:

- *“E quando falha uma pancada, a seguir, qual é a tomada de decisão do jogador? É inventar? Ou socorrer-se de uma âncora qualquer que tenha sido trabalhada durante o treino para repor os níveis, - não os energéticos, porque esses já se foram - mas tentar, através de outros skills, de outras ferramentas, aguentar-se no jogo. Isso, os grandes jogadores, pontualmente conseguem, mas penso que não está sistematizado, nem trabalhado no treino, nomeadamente na formação”*. (YOUTH_G2, Pos. 11)

Uma outra dimensão que os treinadores referem, onde existem aspetos a melhorar e onde se poderiam encontrar soluções, seria na esfera política, a **falta de visibilidade que tem a importância do desporto** para a sociedade em geral, as diferentes capacidades financeiras entre modalidades e clubes, a necessidade de implementação de estruturas/meios que promovam o desporto ao longo da vida, nomeadamente o desporto sénior a promoção do desporto sénior:

- *“(...) penso que o desporto é fértil nos valores de cidadania, organização e disciplina. (...) então porque é que os jovens, depois, mais tarde, na nossa sociedade existem os problemas todos? É o jovem que depois não vê? (...) nós sabemos que as aprendizagens se fazem no meio, é muito importante que ele se sinta bem junto dos amigos. Portanto, se nós conseguíssemos trazer os amigos para o desporto... se se aumentasse... o que eu quero dizer, é que o desporto é tão rico nesses aspetos, - que*

seria uma boa estratégia de defesa de argumentação para os nossos políticos e para a sociedade em geral - se todos viessem para o desporto, estes valores iriam expressar-se na sociedade de uma forma bem diferente do que aquilo que acontece". (YOUTH_G2, Pos. 16, MaSi)

Também relativamente aos próprios treinadores foram apontadas falhas em termos da maneira como desenvolvem o seu trabalho. Referem-se concretamente ao **medo de trabalhar em rede**, à incapacidade para **transferir conhecimentos obtidos através da formação para a prática desportiva**, a **falta de reconhecimento do seu trabalho**, a dificuldade em aceder ao mundo da criança, tal como explicitam nos seguintes depoimentos:

- *“Depois, de uma outra questão, que eu poria em duas, que é a formação e o trabalho em rede. A formação continua e o trabalho em rede... eu digo isto porque... não a Formação como as ações de formação clássicas, mas a discussão e o trabalho em conjunto, seja em largos períodos de tempo, seja pontual com outros treinadores, tem sido para mim, muito importante, porque praticamente estou sozinho. (...) Nós em Portugal, e em algumas outras atividades, temos muitas vezes algum receio de trabalhar em rede, porque, “será que eu vou dizer as coisas que faço? Elas estão bem? Estão mal? Vou revelar os meus segredos quando tenho muito sucesso? Será que os outros me vão revelar?”, a experiência que eu tenho tido com alguns treinadores tem sido ótima e com outros péssima. Mas de qualquer maneira tem sido importante para o trabalho cotidiano”. (YOUTH_G2, Pos. 27, JoNo)*
- *“Nós temos, muitas vezes, treinadores altamente qualificados, temos imensos doutorados a trabalhar como treinadores, temos imensos mestrados a trabalhar como treinadores, imensos licenciados... E o problema que se coloca entre nós portugueses, é o seguinte: há uma incapacidade generalizada, de muitas dessas pessoas altamente qualificadas, não serem capazes de transferir os conhecimentos que adquiriram na sua formação para aplicação prática” (Grassroot_G2, Pos. 37, VaRa)*

Outros problemas identificados foram a **falta de sensibilidade para trabalhar as questões de género** e dificuldades sentidas neste período de **pandemia**, no entanto, não foram desenvolvidos.

No grupo B sobressai uma grande preocupação com as dificuldades e desafios colocados pela pandemia. Neste contexto, evidenciam a necessidade de desenvolvimento de

competências digitais como anteriormente referido e ainda a necessidade de **formação/programas educativos** ao nível das competências comportamentais (*soft skills*).

4.3 Convergências e Divergências (entre pontos de vista de ambos os grupos)

O reconhecimento do desporto como veículo para o desenvolvimento e a transferibilidade de competências para o contexto laboral, está bem evidenciado quer pela identificação das mesmas em ambos os contextos (no desporto e no mercado de trabalho), quer considerando especificamente alguns testemunhos recolhidos no grupo B, que referem de forma concreta e elaborada essa relação e as suas vantagens.

Um dos papéis dos treinadores desportivos e também o dos gerentes empresariais será o de inculcar e apoiar o desenvolvimento das competências comportamentais nos seus atletas/formandos e nos seus trabalhadores. Neste sentido, reconhecem que através da formação e aprendizagem continuas se pode ter consciência dessas competências e consolidá-las.

Poder-se-á fazer um paralelismo quanto às competências elencadas por ambos os grupos como as mais importantes a desenvolver para o mercado de trabalho. Em ambos os grupos, as competências técnicas/*hard skills* (essenciais para a execução ou desenvolvimento de uma função ou uma prática), são consideradas como básicas, quase que pré adquiridas, nomeadamente em contextos escolares, faltando uma maior consciencialização das competências comportamentais ou *soft skills* e o seu treinamento.

As competências mais valorizadas foram:

- Pessoais (adaptação/flexibilidade, resiliência, criatividade, paixão e compromisso pelo trabalho ou modalidade desportiva desenvolvida);
- Competências relacionais (comunicação e capacidade de trabalho em equipa/cooperação); competências cognitivas (tomada de decisão e capacidade resolução de problemas e de aprendizagem);
- Competências de contextualização (gestão da complexidade relativa a fatores intrínsecos à prática desportiva ou ao trabalho ou extrínsecos a esse ambiente, nomeadamente o ambiente familiar). Apesar de existir consenso quanto às

competências necessárias para a entrada no mercado de trabalho, notou-se uma tendência da parte do grupo A em insistirem mais nas competências relacionais e no B mais nas cognitivo contextuais.

Um outro contexto, o pandémico, é bastante mais referido pelo B, - e talvez por esse motivo se tenham obtido mais depoimentos que corroborem competências no domínio cognitivo contextual, uma vez que a adaptação a novas formas de trabalhar exige um maior esforço, nomeadamente ao nível de capacidades como inteligência emocional, pensamento crítico, capacidade de análise global e resolução de problemas. No entanto, em ambos os grupos, as competências cognitivas são sempre mencionadas como essenciais para o exercício de qualquer função no mercado de trabalho traduzidas essencialmente por uma capacidade de aprendizagem contínua.

5. Principais Conclusões

Considerando diferenças encontradas no que diz respeito ao tipo de modalidades desportivas associadas a cada treinador, sobressaem os seguintes aspetos:

- **As competências funcionas/físicas** foram tendencialmente **mais focadas pelos treinadores que treinam atletas com incapacidades e pelos treinadores dos desportos de base e as competências cognitivas pelos que preparam os seus alunos para o desporto de alto rendimento**. No que se refere a modalidades praticadas aos níveis individual e coletivo, os atletas praticantes de desportos individuais de alto rendimento referiram aspetos mais relacionados com a sua exposição ao público, como a promoção de autonomia, a capacidade de lidar com a pressão. No que diz respeito às competências consideradas uteis para a empregabilidade, os treinadores responsáveis pelo treino numa perspetiva de alto rendimento do atleta, focam-se tendencialmente em competências identificadas como pertencendo à dimensão cognitivo/contextual.
- Quanto ao grupo dos **empregadores**, subjacente a todas as capacidades consideradas, está a ideia de que, as **competências necessárias para uma boa inserção no mercado de trabalho irão variar em função da atividade desempenhada**, sendo valorizadas mais ou menos valorizadas consoante a área de trabalho considerada.

Os resultados desta investigação previamente detalhados podem, no entanto, ser organizados em termos de aspetos positivos em relação aos quais há ampla concordância e aspetos menos positivos onde os participantes identificaram dificuldades e espaço para melhorias.

Concordâncias/Aspetos Positivos

- Ambos os grupos de participantes **sublinharam o valor do desporto como uma importante contribuição para a formação pessoal e para uma sociedade melhor.**
- Ambos declararam considerar o **desporto uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de competências de empregabilidade.** Assumiram também que as competências vividas na prática desportiva permitem transferir conhecimentos adquiridos a diversas situações, nomeadamente ao mercado de trabalho.
- Os **participantes identificam substancialmente as mesmas competências**, a diversos níveis: funcionais/técnicos, pessoais, relacionais e cognitivos. Também concordam que as competências técnicas (hard skills) não são suficientes para uma boa prática do desporto nem para a escolha de profissionais para o mercado de trabalho, tendo de se investir no desenvolvimento das competências comportamentais (soft skills).
- Este reconhecimento da importância da aquisição de determinadas competências concretas, é sobretudo importante **ao longo de todo o processo**, do caminho a percorrer para as desenvolver e cimentar, atingindo sempre novos patamares.
- Ambos os grupos de participantes reconhecem que um dos seus papéis será o de **incutir e apoiar o desenvolvimento das competências comportamentais nos seus atletas/formandos e nos seus trabalhadores.** Neste sentido, **reconhecem e identificam praticas e a necessidade de criação de um programa educativo que permita cimentar essas competências.**

Aspetos a Melhorar/Dificuldades

- Os treinadores indicam a **necessidade de um apoio didático psicológica**, para que possam transmitir com mais consciência as competências necessárias à prática do desporto aos seus alunos/atletas, da mesma forma com que se tem, como suporte para o ensino e prática do desporto, uma didática para a técnica. Talvez essa falta reflita a dificuldade que sentem em transferir conhecimentos obtidos através da formação para a prática desportiva.
- Alguns treinadores indicaram sentir uma **falta de reconhecimento do seu trabalho e também algum receio e/ ou a falta de trabalhar em rede**, reconhecendo-se, no entanto, a sua enorme utilidade. Também na esfera política, a falta de visibilidade que tem a importância do desporto para a sociedade em geral, as diferentes capacidades financeiras entre modalidades e clubes, a necessidade de implementação de estruturas/meios que promovam o desporto ao longo da vida constituem preocupações e aspetos a melhorar para o grupo de treinadores entrevistados.
- Ambos os grupos denotaram alguma **dificuldade em identificar processos de transferibilidade de competências e igualmente uma insuficiente comunicação entre o mundo do desporto e o do trabalho**.
- Do grupo dos empregadores, sobressai a ideia de que **as competências comportamentais, essenciais para o bom desempenho de uma profissão, se encontram comprometidas devido à fase pandémica que o mundo passa**, provocando pressão para apresentar resultados, stress e cansaço.

Desporto como Veículo para o Desenvolvimento de competências para o Mercado Laboral e para a Promoção da Empregabilidade e do Empreendedorismo

Relatório elaborado no âmbito do Projeto ERASMUS + Skills By Sport For Med



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



cei ... iscte
Centro de Estudos
Internacionais

iscste

UNIVERSITY
INSTITUTE
OF LISBON



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



TREINADORES
PORTUGAL



Universitat
de les Illes Balears



CYPRUS
SPORT
ORGANISATION