

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto



O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Francisco Eutrópio Silva de Abreu Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

João Paulo Carvalho Aragão e Pina, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2019

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Dedicatória

*To all my waterskiing friends living the dream with me.
Special word of gratitude to the ones who were part of this study.
More than friends or family, we are skiers.*

Agradecimentos

Expresso aqui o meu agradecimento ao meu orientador Doutor João Aragão e Pina por todo o apoio prestado ao longo desta dissertação, bem como a compreensão demonstrada por todas as vicissitudes que a carreira de um atleta implica.

Deixo ainda uma palavra de agradecimento a todos os atletas de alto rendimento que participaram neste estudo.

Resumo

Numa época caracterizada por fortes transformações no trabalho e nas carreiras, existem ainda poucas investigações realizadas no âmbito do desenvolvimento de *skills* através da prática desportiva de alto rendimento bem como a possibilidade da transferibilidade dessas competências adquiridas para um contexto empresarial.

Esta dissertação tem como objectivo a análise do desenvolvimento de *skills* através do desporto federado de alto rendimento bem como a possibilidade da transferibilidade dessas competências para um contexto empresarial. Para tal, realizámos uma entrevista a 10 atletas europeus de alto rendimento.

A amostra neste estudo é constituída por 10 atletas europeus de alto rendimento, com o grau de escolaridade de Licenciado ou Mestre, entre os 19 e os 30 anos de idade e de ambos os sexos.

Na revisão de literatura, estudámos o desporto, o investimento governamental no desporto federado, os determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite, os sacrifícios dos atletas pré-elite, o desenvolvimento da carreira atlética, o desenvolvimento do talento e para terminar foram analisados cinco artigos que se dedicaram á investigação do término da carreira atlética.

Da análise feita, concluímos que a maioria dos inquiridos considera que adquiriram *skills* através do desporto federado que praticam e que a sua prática desportiva federada vai ter influência no seu desempenho profissional.

Palavras-chave: Desporto federado; Pós carreira; *Skills*.

JBL: O15 – Human Resources; Z2 – Sports Economics

Abstract

In an era characterized by strong changes in work and careers, there are still few investigations carried out in the area of skill development through high performance sports as well as the possibility of transferring these acquired skills to a business context.

This dissertation aims to analyze the development of skills through high performance federated sport as well as the possibility of transferring these skills to a business context. To this end, we conducted an interview with 10 high performance European athletes.

The sample in this study is composed of 10 high performance European athletes, with a degree of Licentiate or Master, between 19 and 30 years old and of both sexes.

In the literature review, we studied sport, government investment in federated sport, the determinants of career success for elite athletes, the sacrifices of pre-elite athletes, athletic career development, talent development and finishing were analyzed. five articles devoted to the investigation of the end of the athletic career

From the analysis, we conclude that most respondents consider that they have acquired skills through the federated sport they practice and that their federated sports practice will influence their professional performance.

Keywords: Federated sport; Post career; Skills

JBL: O15 - Human Resources; Z2 - Sports Economics

Table of Contents

Dedicatória.....	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas	VII
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	2
1.1. Desporto	2
1.2. Investimento governamental no desporto de elite	4
1.3. Determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite: extrínseco e intrínseco ..	6
1.4. Sacrifícios de atletas pré-elite	8
1.5. Desenvolvimento da Carreira Atlética	11
1.6. Desenvolvimento do Talento	12
1.7. Transições de carreira – Resultados sintetizados	14
Capítulo II – Conceptualização da Problemática	19
2.1. Formulação do problema	19
2.2. Questões de Investigação	19
Capítulo III – Metodologia.....	20
3.1. Objecto de Estudo	20
3.2. Participantes	20
3.3. Instrumento	21
3.4. Procedimentos	22
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados	23
4.1. Análise e discussão dos resultados das entrevistas aos atletas de elite	23
Capítulo V – Conclusões	29
5.1. Síntese da investigação	29
5.2. Limitações do estudo	29
5.3. Futuras investigações	30
Capítulo VI – Referências Bibliográficas	31
Capítulo VII – Anexos	36
Anexo 1 – Guião da Entrevista	36
Anexo 2 – Consentimento Informado	39

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências
através do desporto

Índice de Figuras

Ilustração 1- "Ciclo virtuoso do desporto"	5
Ilustração 2 - Modelo mostrando a relação entre factores que determinam o sucesso individual e nacional (De Bosscher& De Knop, 2003).....	8

Índice de Tabelas

Tabela 1- Características dos estudos sobre o término da carreira atlética e consequentemente da transição de carreira	16
Tabela 2- Caracterização demográfica dos participantes na investigação.....	20
Tabela 3 - Caracterização demográfica sintetizada	21
Tabela 4- Caracterização Atlética dos participantes na investigação	24
Tabela 5- Caracterização Atlética dos participantes na investigação (cont.).....	25

Introdução

Nas últimas décadas, a gestão de carreiras constitui-se como questão dominante no meio organizacional. A definição de critérios de evolução profissional tem sofrido alterações; o percurso natural de carreira e o talento têm contribuído para uma crescente necessidade de adequar os indivíduos às suas funções.

O desporto tem vindo a ter um importante interesse e significado social, especialmente nas sociedades ocidentais mais industrializadas (Bastos, 2009). No entanto, são escassos os estudos relacionados o desporto com a gestão de carreira (Bastos, 2009).

Este estudo teve como principal objectivo analisar o desenvolvimento de competências através do desporto federado de alto rendimento, bem como a possibilidade dessas competências poderem ser transferíveis para um contexto empresarial. Para a escolha deste tema foi determinante a minha experiência enquanto atleta de alta competição.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. De forma a contextualizar a componente prática e os possíveis resultados encontrados, realizámos uma revisão da literatura que nos permitisse compreender os factores envolventes na prática desportiva de alto rendimento. Para o efeito, dividimos a revisão por capítulos: a) definição e enquadramento conceptual de desporto; b) O investimento governamental no desporto federado; c) Os determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite; d) Os sacrifícios dos atletas pré-elite; e) O desenvolvimento da carreira atlética; f) O desenvolvimento do talento; g) O término da carreira atlética.

No capítulo 2, teremos a conceptualização da problemática e conseqüentemente as questões de investigação: (i) qual o impacto do investimento governamental no desporto federado; (ii) existem vantagens e desvantagens em ser um atleta de alto rendimento; (iii) qual será a pós carreira de um atleta federado e qual a importância do seu planeamento.

No capítulo seguinte, apresentaremos a metodologia utilizada, abordando o objecto de estudo, a tipologia dos participantes e os pressupostos sujeitos para a sua inclusão na amostra, iremos especificar o instrumento utilizado bem como todos os procedimentos praticados para a realização desta matéria. De seguida, discutiremos os

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

resultados das entrevistas semi-estruturadas realizadas a 10 atletas europeus de alto rendimento.

Finalmente no capítulo 5, apresentaremos as conclusões do estudo, descrevendo as limitações e recomendações para investigações futuras.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

As práticas desportivas e actividades físicas como actividades de ocupação de lazer têm uma relevância de destaque na população mais jovem. A actividade física tem um importante papel para um desenvolvimento e crescimento equilibrado, bem como, um contributo no que diz respeito à aquisição de hábitos saudáveis e de competências (Gonçalves, 2011). Neste capítulo apresentaremos o enquadramento teórico onde abordamos o desporto, o investimento governamental no desporto federado, os determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite, os sacrifícios dos atletas pré-elite, o desenvolvimento da carreira atlética, o desenvolvimento do talento e o término da carreira atlética. No decorrer da investigação foi possível encontrar estudos com os diversos temas, mas não foi possível encontrar um estudo com estes componentes interligados. A minha experiência enquanto atleta de alta competição combinado com a investigação realizada considerou que este enquadramento agrega diversos temas fundamentais para o sucesso de um atleta de alto rendimento.

1.1. Desporto

O significado de “desporto” parece evidente até que se tente defini-lo (Leonard, 1998; Snyder & Spretzer, 1974). Principalmente na filosofia do desporto, mas também na sociologia, questões críticas têm sido levantadas sobre a definição de “desporto”, mas várias décadas de debate não foram suficientes para definir universalmente o conceito (Li-Hong (Leo) Hsu, 2005; Meier, 1981). Pelo contrário, devido às transformações sociais e à crescente atenção dos *media* para as diferentes actividades desportivas, o significado de “desporto” pode parecer mais difuso do que nunca (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli, 2006).

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Na tentativa de definir “desporto” e de caracterizar a verdadeira essência do conceito, o autor refere critérios diferentes, em combinações variadas (Loy, 1968). Embora as definições variem, o conceito “desporto” é frequentemente descrito como todas as formas de actividade física ou jogos, que por meio de participação casual ou organizada, visam usar, manter ou melhorar a capacidade e as habilidades físicas, proporcionando diversão aos participantes e, às vezes, entretenimento para os espectadores (Lombardo, 2012).

A afirmação que o desporto, independentemente da sua forma, representa um campo ímpar de exaltação de valores éticos e morais, tem sido, constantemente, difundida como uma verdade absoluta. Bento e Constantino (2007) afirmam que o desporto na actualidade configura-se como uma escola de valores, onde se promovem os princípios base da virtude humana.

Poliakoff (1987) define “desporto” como uma actividade que requer competição física directa com um adversário; com procedimentos, regras e critérios estabelecidos para determinar a vitória. Se existe ou não uma recompensa imediata (troféu, medalha ou valor monetário) para o vitorioso é irrelevante, porque os competidores têm objectivo imediato de vencer a competição. Para Renaud (2014), o desporto é um espaço privilegiado de formação do carácter, de educação moral e de conquista de um estilo próprio, não apenas visível no desempenho das prestações desportivas, mas também de toda a personalidade. No entanto, para Chantal e Bernache-Assollant (2003), esta situação não é, de todo, linear. Alguns autores acreditam que o desporto tem um carácter neutro, enquanto outros defendem que este produz efeitos negativos, evidenciando-os com histórias de violência, drogas, corrupção e outros comportamentos anti-sociais (Rosado, 1998).

Dada a importância que se atribuiu ao desporto, é relevante analisar o papel do estado no apoio aos atletas de alta competição, nomeadamente: (i) ao nível das infra-estruturas, por permitirem a prática da modalidade; (ii) ao nível de programas de desenvolvimento pessoal, para que o atleta de alta competição não seja lesado pela sua carreira desportiva e; (iii) ao nível dos incentivos monetários, para que seja encorajada a prática desportiva de alta competição. Na óptica do estado, é relevante investir no desporto de alta competição pois desde há muito tempo que existe uma sensação de que o desporto pode colocar estados no mapa. Isso foi demonstrado com mais clareza durante

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

a Guerra Fria, com o uso político do desporto e a instrumentalização do desporto para reconhecimento e legitimidade internacional (Stewart, 2004).

1.2. Investimento governamental no desporto de elite

No decorrer da Guerra Fria o uso político do desporto foi predominante na Alemanha Oriental e graças ao seu sucesso conseguiu promover o pequeno estado de 17 milhões de cidadãos a ganhar o seu imprescindível reconhecimento, já que estava constantemente à sombra da Alemanha Ocidental (Stewart, 2004). O Reino Unido, juntamente com muitos outros estados, incluído nações emergentes nas regiões dos Balcãs e do Báltico pareceu menos interessado em exibir o seu sistema político, do que subir nas tabelas de medalhas, principalmente com intenção de melhorar a sua “imagem” no exterior (Bloyce & Smith, 2009). Hilvoorde, Elling, e Stokvis (2010) estão correctos quando afirmaram que o índice de medalhas tem grandes significados simbólicos ligados a ele, como testemunham os Jogos de Pequim de 2008, onde, segundo a China, são eles que lideram a mesa e de acordo com os Estados Unidos, a China ficou em segundo lugar atrás deles. Para Riordan (1999), o desporto amplia e une os sectores mais amplos da população do que provavelmente qualquer outra actividade social. É facilmente compreendido e apreciado, atravessando barreiras sociais, económicas, educacionais, étnicas, religiosas e linguísticas. Permitindo uma libertação de *stress* e satisfação pela prática desportiva, esta pode ser praticada com segurança e geralmente tem um baixo custo.

O desporto de elite possui, actualmente, um alto nível de investimento, principalmente em países desenvolvidos. O sucesso de um atleta ou equipa depende cada vez mais da capacidade de desempenho do sistema nacional e da sua eficácia no uso de todos os recursos relevantes para o benefício do desporto de elite. Algumas nações, como os antigos estados comunistas da Europa Oriental, tiveram muito sucesso nos desportos internacionais como resultado de investimentos de alto nível nos sistemas desportivos nacionais em geral. Outras nações, no entanto, não têm essa opção pois são compelidas por necessidades mais básicas ou/e simplesmente estabelecem prioridades diferentes (Grix & Carmichael, 2012).

Vários estudos tentaram explicar as diferenças no sucesso olímpico de atletas de diferentes nações usando determinantes socioeconómicos como riqueza, população e política. No entanto, esses factores estão fora do controlo das políticas desportivas no

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

curto prazo. Os governos e as suas agências investem grandes somas de dinheiro no desporto de elite para competir com outras nações e para um melhor desempenho no desporto. No entanto, não se sabe exactamente como as políticas desportivas podem influenciar o desempenho desportivo (Grix& Carmichael, 2012).

A maioria dos sistemas *elite sports development* (ESD) parece basear-se na premissa do “ciclo virtuoso do desporto” (Grix& Carmichael, 2012). Este ciclo, baseia-se em fenómenos similares como a “*double pyramid theory*” de (De Bosscher et al., 2006). De acordo com esta teoria, milhares de pessoas praticando desporto levam a alguns campeões olímpicos e, ao mesmo tempo a existência desses campeões olímpicos incentiva milhares de pessoas a adoptarem alguma forma de desporto (De Bosscher et al., 2006). A noção do “ciclo virtuoso do desporto” (Figura 1), relaciona não apenas as massas, com os atletas de elite e com a crescente adopção de alguma forma de desporto, mas relaciona-se também com razões e motivos por trás do investimento (por exemplo, ganhar prestígio internacional).

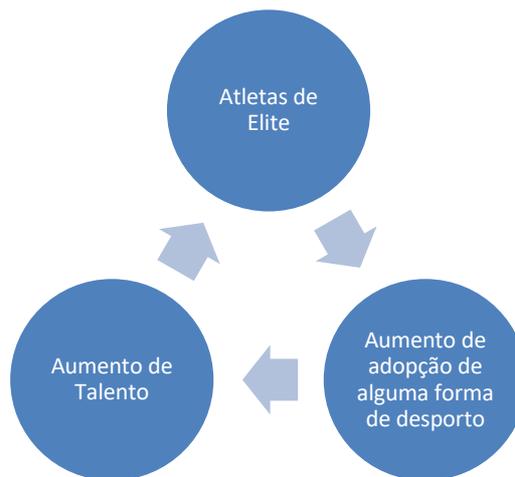


Ilustração 1- "Ciclo virtuoso do desporto"

Assim, o ciclo virtuoso do desporto sustenta o sucesso da elite no cenário internacional levando ao prestígio e à contribuição para um senso colectivo de identidade, logo aumenta a participação do desporto em massa, criando uma população mais saudável que por sua vez proporciona um aumento de talento, criando assim as estrelas de elite no futuro, garantindo assim o sucesso da elite (Grix & Carmichael, 2012).

Como referido anteriormente apesar do desporto de elite possuir, actualmente, um alto nível de investimento, principalmente em países desenvolvidos, existem outros determinantes de sucesso na carreira de um atleta de alta competição e esses determinantes podem ser extrínsecos ou intrínsecos (Grix & Carmichael, 2012).

1.3. Determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite: extrínseco e intrínseco

Os governos estão cada vez mais conscientes do valor do sucesso desportivo e cada vez mais nações adoptam estratégias de apoio aos atletas de elite, investindo fundos no sistema desportivo (De Bosscher et al., 2006). O sucesso desportivo tem uma função social e pode criar sentimentos de orgulho nacional, integração social (Niemann & Brand, 2008) e um factor de bem-estar entre a população (Forrest & Simmons, 2003).

A importância de identificar os determinantes do sucesso desportivo levou a uma abundância de estudos que investigaram o sucesso desportivo internacional de uma perspectiva económica – muitas vezes focando-se em dados secundários, como os estudos de De Bosscher e colaboradores (2006) ou Hoffmann, Ging, e Ramasamy (2002), numa perspectiva psicológica que examina as motivações, como o estudo de Thomassen e Halvari (1996).

Os estudos resultantes de uma perspectiva económica não foram capazes de fornecer uma visão geral consistente sobre os drivers para o sucesso desportivo devido à existência de diversas maneiras de medir o sucesso desportivo, diversas variáveis, diversos modelos estatísticos e a inexistência de uma base teórica (Emrich, Klein, Pitsch, & Pierdzioch, 2012). Nos estudos resultantes de uma perspectiva psicológica, houve um foco constante na motivação e/ou envolvimento das conquistas, como no estudo de Thomassen e Halvari (1996), negligenciando assim outros determinantes potenciais do sucesso desportivo. Em contraste, os estudos resultantes do comportamento organizacional analisou as normas de sucesso na carreira e na mobilidade na carreira (Seibert & Kraimer, 2001; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999) usando a teoria da expectativa de Vroom.

O sucesso na carreira tem duas vertentes, o sucesso extrínseco caracterizado pelas realizações de carreira tangíveis como medalhas conquistadas ou vitórias realizadas e o sucesso intrínseco, caracterizado pelo julgamento subjectivo das realizações de carreira (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Judge, & Bretz, 1994). No entanto, estas vertentes do sucesso da carreira são interdependentes (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005).

Existem diversas possibilidades de definir sucesso no desporto, pode ser considerado sucesso apenas através das medalhas ganhas, dos títulos ganhos, dos pontos marcados, os minutos jogados ou apenas os *rankings* (Coates, & Oguntimein, 2010;

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Forrest, Mchale, Sanz, & Tena, 2017; Sánchez-Fernández, & Vaamonde-Liste, 2016). No entanto, esta abordagem quantitativa tem sido criticada devido à pouca informação contida em termos de eficiência e eficácia na alocação de recursos de um país (Truyens, De Bosscher, Heyndels, & Westerbeek, 2014). Portanto, uma combinação de factores extrínsecos e intrínsecos para medir o sucesso na carreira parece ser mais apropriado (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Judge, & Bretz, 1994). Ao contrário do sucesso extrínseco, o sucesso de carreira intrínseco é um fenómeno referente a realizações em áreas como influência, autenticidade, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento, vida pessoal, trabalho de qualidade e satisfação (Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat, & Dullaghan, 2016). A distinção entre sucesso na carreira extrínseco e intrínseco tem sido frequentemente aplicada em estudos anteriores por exemplo, (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995; Judge, & Bretz, 1994; Seibert & Kraimer, 2001).

Muita pesquisa foi dedicada ao sucesso dos atletas de elite, tanto na perspectiva de um indivíduo (Coates, & Oguntimein, 2010; Emrich et al., 2012), como de uma perspectiva política (De Bosscher et al., 2006). De Bosscheret e colaboradores (2006), introduziram uma estrutura conceptual que consiste em nove factores de política desportiva que determinam o sucesso desportivo internacional. No entanto, este quadro os autores centraram-se na avaliação do sucesso desportivo a nível nacional e não a nível individual. De Bosscheret e colaboradores (2006) classificaram os factores que determinam o nível de sucesso no desporto em três níveis: (i) macro-level, relativo ao contexto social em que as pessoas vivem: bem-estar económico, população, variação geográfica e climática, grau de urbanização, sistema político e sistema cultural; (ii) meso-level, relativo a políticas desportivas. Este é o nível em que políticas desportivas bem ponderadas podem influenciar o desempenho a longo prazo e (iii) micro-level relativo aos atletas individuais (qualidades genéticas) e o seu ambiente (por exemplo, pais, amigos, treinadores). No nível micro, alguns factores podem ser controlados (como técnicas de treino e/ou tácticas) e outros não podem ser controlados (como a genética).

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

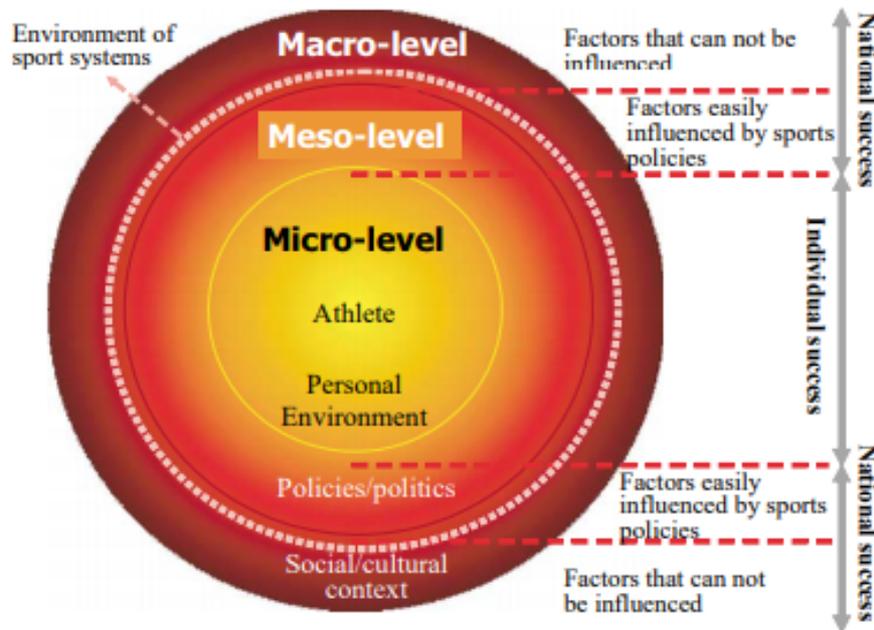


Ilustração 2 - Modelo mostrando a relação entre factores que determinam o sucesso individual e nacional (De Bosscher & De Knop, 2003)

Muita pesquisa foi dedicada ao sucesso dos atletas de elite, numa óptica de indivíduo e numa óptica de política e foram analisados os factores determinantes para o nível de sucesso no desporto em três perspectivas: (i) perspectiva micro onde os factores pessoais são os determinantes para o sucesso, (ii) perspectiva meso onde os factores são facilmente influenciados pelas políticas desportivas e (iii) perspectiva macro onde os factores não são capazes de ser influenciados.

1.4. Sacrifícios de atletas pré-elite

À medida que os jovens perseguem o sonho de serem atletas de elite, há muitos factores que os fazem desistir, incluindo o que esses jovens estão dispostos a suportar e sacrificar pelo seu sonho. Compreender o desenvolvimento e a sustentabilidade a longo prazo de uma carreira desportiva de elite tornou-se numa busca mundial, já que o sucesso desportivo internacional é de crescente importância para muitas nações (Huxley, O'Connor, & Larkin, 2017).

Para Huxley e colaboradores (2017), existe um “caminho” que os atletas que atingem o topo seguem, mas que limita os respectivos estilos de vida. A liberdade de escolha é quase inexistente, pois são encorajados para abrir mão de oportunidades sociais, e muitas vezes, até mesmo de compromissos familiares. A expectativa de que os atletas

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

renunciem a oportunidades sociais talvez seja surpreendente, uma vez, que psicólogos descobriram que os factores sociais afectam significativamente a participação desportiva.

As relações sociais têm um impacto positivo sobre a participação no desporto (Barnett, Smoll, & Smith, 1992). Para Vallerand e Losier (1999), os factores sociais são os maiores motivadores para os atletas e um agente entre o subgrupo de factores sociais é o comportamento do treinador em relação aos atletas. Juntamente com um relacionamento positivo entre atletas e treinadores, controlo social dentro do desporto, *burnout*, *overtraining*, fadiga, medo do fracasso afectam a *performance* e as taxas de *dropouts* em atletas de uma variedade de desportos.

Coakley (2016) analisa especificamente o *burnout* entre os atletas, examina se é algo pessoal ou se trata de um problema social. Foca-se em atletas adolescentes, em vez de atletas adultos, e identifica entre os participantes que a principal razão dos *burnouts* é baseado na organização social do desporto de alto rendimento, estando ligado a questões de identidade e controlo. Já a pesquisa de Kellmann (2010) foi predominantemente fisiológica e focada na ideia de que a recuperação de cargas de treino intensas, muitas vezes enfrentadas por atletas de elite, pode determinar o sucesso ou a falha. O mesmo autor chegou à conclusão que a fadiga, tanto psicológica quanto fisiológica, é perigosa e ameaçadora para os atletas, reflectindo o quão prejudicial é pressionar um atleta para além do seu ponto de fadiga.

Hughes e Coakley (1991) cunharam o termo *sporting ethic*, que enfatiza o sacrifício pelo desporto buscando a distinção (superação), assumindo riscos e limites desafiadores. Alguns atletas que abraçam as *sporting ethics*, podem-se tornar vulneráveis à corrupção, entre outros comportamentos negativos. Embora esta ética esteja definida para destacar as normas positivas, uma vez que define “atletas reais”, ou seja, aqueles que farão sacrifícios e se conformam com isso.

Outro termo para excesso de conformidade é o desvio positivo. Ewald (1985) afirma que o desvio positivo se torna desviante quando perseguido com uma intensidade e extensão que vai além dos limites convencionais. Coakley (2014) afirma que o desvio ocorre quando as acções, traços ou ideias ficam fora dos limites da aceitação do mundo social. O modelo de poder e desempenho de Coakley enfatiza a ética desportiva de fazer o que for preciso para ganhar. A aceitação acrítica deste modelo pode levar a vários comportamentos comprometedores da saúde (Krane, 2012). Por exemplo, a busca por uma carreira desportiva profissional leva a muitos atletas a serem vítimas de distúrbios

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

alimentares. Isso mostra o que os atletas, estão dispostos a sacrificar para a busca do sucesso desportivo. Outro exemplo de Coackley (2014), um atleta continuaria a treinar mesmo quando causa ou intensifica a dor e a lesão, perturbando assim a vida familiar e pondo em risco a saúde e a segurança, numa busca incessante de sonhos irreais e inúteis.

Outra característica do desvio positivo é que os atletas podem obedecer cegamente e seguir as suas figuras autoritárias durante toda a sua busca pelo sucesso, sem antes considerar sua saúde mental e física. Burke, em 2012, escreveu um artigo sobre o abuso a que os atletas podem estar sujeitos quando trabalham sob as figuras de autoridade dos treinadores. O artigo centra-se no abuso sexual de atletas do sexo feminino. Nos últimos anos, o abuso sexual de crianças nos desportos têm sido manchete em todo o mundo (Burke, 2012). Os treinadores têm um efeito directo sobre os atletas e nas suas escolhas e decisões, dentro e fora do desporto (Krane, 2012).

O estudo de Ewald (1985) sobre desvio positivo, destaca três razões principais (experiência, sensação e prazer) pelas quais os atletas se envolvem em desvios positivos. Este autor argumenta que a sensação e o prazer podem fazer com que os atletas se viciem na adrenalina e nos sentimentos experienciados enquanto competem ou treinam. Os sonhos, objectivos e aspirações que um atleta pode possuir podem tomar conta de todo o seu mundo, impedindo-os de observar tudo o resto para além do desporto. Treinar e competir pode ser estimulante para o corpo e para a mente. Por exemplo, o exercício faz-nos sentir melhor devido à liberação de endorfinas nos nossos cérebros. Assim como os benefícios físicos, o desporto para muitos jovens aumenta a sua identidade, a sua vida social e a sensação de realização e sucesso.

A experiência abrange todas as facetas envolvidas em uma: a cultura, o elemento social que ela traz, o prazer que o atleta experimenta e as fases de treino e competição de ser um atleta. A experiência deste estilo de vida para muitos torna-se quem eles são e o que eles fazem e aqueles que se envolvem em desvios positivos são predominantemente atletas de alto desempenho, uma vez que o desvio positivo é normalizado neste ambiente (Coakley, 2014).

Há um problema significativo com o tema do desporto e do sacrifício, porque os sacrifícios não começam quando atingem o objectivo - ser um atleta de elite, os sacrifícios surgem muito mais cedo, quando ainda se está a aprender o desporto e a desenvolver o talento que possui (Hughes & Coakley, 1991). Hoje, o desenvolvimento da carreira

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

atlética começa em tenra idade e conseqüentemente tudo o que acarreta, o esforço, os sacrifícios, o talento.

1.5. Desenvolvimento da Carreira Atlética

Para ter acesso a um desempenho desportivo ao nível da elite, a investigação científica indica a necessidade de proceder a um investimento de 10 000 horas ou 10 anos de experiência de prática continuada (Krampe, & Ericsson, 1996). Para além desta componente, os estudos indicam muitas outras variáveis que são determinantes do desenvolvimento do talento conducente a uma carreira de elite, tais como a influência dos pais, o status socioeconómico, a capacidade e vontade de investir grandes quantidades de tempo para a modalidade praticada entre outros. A ciência tem vindo assim a realçar a necessidade dos atletas de elite reunirem um conjunto de determinantes: extrínsecos e intrínsecos, ao longo de todo o percurso desportivo (Fraser-Thomas, & Côté, 2009).

Hackfort e Tenenbaum (2006) com recurso à Teoria da Acção Social salientaram a interacção de múltiplos processos no desenvolvimento da *performance* de elite no desporto, tais como (i) de entrada: precoce, diversificada, informal, especialização; (ii) Júnior/Sénior: investimento, competição, profissionalismo; (iii) término: perda de rendimento, desafios, lesões, afastamento social e (iv) reinício: treinador, dirigente. A Teoria da Acção Social considera os aspectos afectivos, cognitivos e sociais da *performance* desportiva evidenciando o indivíduo, a tarefa e o contexto inerente.

Durante as últimas três décadas, têm sido anunciadas variadas propostas de modelos de desenvolvimento atlético no desporto (Bruner, Erickson, Wilson, Mac Fadden, & Côté, 2009). Numa revisão de literatura conduzida por Durand-Bush e Salmela (2002) foram identificados dois modelos teóricos que descrevem a progressão do atleta até ao desporto de elite e que permite visualizar o término de carreira como um processo que envolve pré-condições relacionadas, tais como, estratégias de adaptação aos factores externos e internos que interferem à pós-carreira e também resultados/consequências da transição. Outra revisão levada a cabo por Stambulova, Stephan, e Jäphag (2007) destacou três modelos adicionais juntamente com os dois já antes identificados (Salmela, Durand-Bush, & Durand, 1994; Stambulova et al., 2007; Wylleman, Alfermann, & Lavallee, 2004).

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Uma recente análise a sete modelos explicativos do desenvolvimento atlético no desporto revelou dois corpos de investigação distintos: (1) *desenvolvimento do talento* (Abbott & Collins, 2004; Bailey & Morley, 2006; Durand-Bush & Salmela, 2002) e (2) *transições de carreira* (McArdle, Moore, & Lyons, 2014; Wylleman et al., 2004). Estes modelos têm vindo a ser influenciado pelo campo da psicologia cognitiva, aquisição de competências e perícia. Existem modelos de desenvolvimento atlético baseado no treino sistemático, constituindo assim um veículo para o desempenho de excelência (Salmela et al., 1994), mas também modelos de desenvolvimento atlético baseado no desenvolvimento do talento inato (Hackfort & Tenenbaum, 2006; Kaul, 2017).

A abordagem do desenvolvimento atlético no desporto primeiramente era baseada no talento, mas uma nova abordagem surgiu e esta, é baseada na literatura das transições de carreira contemplando um crescimento substancial de número de investigações neste domínio desde a década de 60 do século passado (Bruner, Erickson, Wilson, Mac Fadden, & Côté, 2009).

A maioria da investigação inicial das transições focou-se na compreensão de como a retirada do desporto de elite influencia os atletas. Neste sentido, os investigadores estudam os atletas como atores de um percurso de desenvolvimento contínuo que vai sendo influenciado por várias transições de diferentes domínios (psicológico, psicossocial) da vida do atleta (Wylleman et al., 2004).

1.6. Desenvolvimento do Talento

O interesse pelo desempenho excepcional tem aumentado, de forma significativa (Salmela et al., 1994). Esta capacidade de excepcionalidade, num determinado domínio, depende de atributos específicos que podem ser intitulados de aptidões naturais, sobre dotação ou talento (Howe, Davidson, & Sloboda, 1998).

A identificação e desenvolvimento do potencial atingiram uma grande popularidade, especialmente no desporto. Olheiros procuram talentos em acampamentos jovens e tentam identificar os jovens mais prósperos; treinadores tentam melhorar as técnicas de treino para um sucesso mais rápido; e os cientistas analisam e procuram explicar como o talento acontece. Frequentemente, crianças talentosas são descritas como dotadas, sugerindo que possuem uma habilidade natural superior em comparação com os seus pares.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

O termo “talento” é extremamente comum noutras áreas para além do desporto como nas artes, música, ciências e na matemática (Durand-Bush & Salmela, 2002). Sendo este termo aplicável em diferentes domínios, o seu significado é possível de ser alterado de acordo com a perspectiva de quem o utiliza (Howe et al., 1998).

No contexto desportivo, desde o século passado tem existido inúmeras tentativas de definir este termo (Durand-Bush & Salmela, 2002). Para Howe e colaboradores, (1998), talento é possível de determinar de acordo com características de teor genético e que podem sofrer alterações de acordo com as condições do meio envolvente.

Pondo de parte a identificação e compreensão quanto à natureza deste conceito, é importante mencionar a existência de um crescimento de estudos no desenvolvimento de jovens talentos, de modo, a descobrir atletas em idades precoces que manifestem talento exponencial (Williams, & Really, 2000)

Renzulli (1979) atribuiu sobredotação como a capacidade de uma pessoa demonstrar todo o seu potencial humano numa determinada área, num momento específico. O autor destaca também a consistência entre níveis elevados de compromisso, de criatividade e habilidade.

Marland's (1972, citado por Martins, 2011) referiu que crianças sobredotadas e talentosas são o mesmo, enquanto Csikszentmihalyi e Robinson (1986, citado por Marland's, 1972) defenderam uma ausência de distinção e, ainda, por outro lado Feldhusen (1986, citado por Marland's, 1972) denominou talento como uma subcategoria de sobredotação. Sobral (1994) distingue talento de sobredotação, tendo em conta que o talento se manifesta por uma elevada aptidão específica numa actividade em particular, enquanto o sobredotado demonstra aptidões gerais.

De acordo com Bruner, Munroe-Chandler e Spink (2008), os trabalhos de Bloom e Sosniak (1985), Chase e Simon (1973) e Ericsson (1996) marcaram profundamente a investigação do desenvolvimento do talento no desporto e como tal o tal o principal tópico de discussão sobre o talento é sobre quais os factores o afectam mais. Essa discussão decorre do popular debate natureza versus criação (Joseph Baker & Horton, 2004), mas abrange outros aspectos também. Somando-se à ideia de genes e ambiente, os determinantes de talento, prática ou treino, e variáveis psicológicas, são reconhecidos por desempenharem papéis-chave. Prática ou treino refere-se à aquisição e aprimoramento de habilidades motoras (Joe Baker, Schorer, & Copley, 2012), enquanto variáveis

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

psicológicas denotam factores como motivação, determinação, autoconfiança, estabelecimento de metas, imagens etc. (Jackson, Eklund, & Gloud, 1992).

Houve diversas tentativas de criar métodos de identificação e desenvolvimento de talentos e a área tornou-se mais popular em todo o mundo (Joe Baker et al., 2012). O talento, no entanto, não é fácil de capturar e só recentemente o foco de tais programas desviou-se de medidas fisiológicas e de desempenho. De facto, os programas *talent identification* (TID) e *talent development* (TDE) foram relatados com sucesso moderado (Vaeyens, Güllich, Warr, & Philippaerts, 2009). Apesar de estudos consideráveis mostrarem que a selecção precoce de talentos é inadequada em muitos desportos, esse é o caminho a percorrer. A regra das 10.000 horas para obter perícia é amplamente aceite e leva à argumentação para a especialização precoce (Salmela et al., 1994).

Os modelos para identificação e desenvolvimento de talentos são agrupados em modelos multidimensionais, modelos de estágios e modelos dinâmicos: (i) modelos multidimensionais que são caracterizados por uma interacção de vários factores (Abbott & Collins, 2004); (ii) modelo de estágios, em contraste, descreve pessoas que passam por diferentes planaltos de desenvolvimento no seu percurso para a excelência (Côté, 1999) e (iii) modelos dinâmicos explicam o talento reconhecendo que os factores não estão apenas interagindo, mas também estão alterando-se em função do tempo. Eles reconhecem que a procura por características de atletas na juventude é uma abordagem imperfeita, já que as habilidades não se desenvolvem linearmente (Abbott, Button, Pepping, & Collins, 2005).

O desenvolvimento do talento está associado a diferentes factores e que, é necessário compreender todo o processo de detecção e selecção do talento, de forma a otimizar o rendimento e a sua evolução enquanto atleta (Williams, & Really, 2000). As transições de carreira desportiva manifestam-se como processos de mudança com novas e elevadas exigências que requerem respostas de ajustamento suportadas por recursos intrínsecos e extrínsecos aos atletas.

1.7. Transições de carreira – Resultados sintetizados

As transições de carreira desportiva manifestam-se como processos de mudança com novas e elevadas exigências que requerem respostas de ajustamento suportadas por recursos intrínsecos e extrínsecos aos atletas.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

A actual perspectiva das transições de carreira foi fortemente influenciada pelo trabalho de Schlossberg (1981) na área do aconselhamento psicológico. A autora propôs uma estrutura conceptual que identificou três factores que contribuem para a adaptação do indivíduo a uma transição. Esses factores incluem: (i) características do indivíduo: idade; experiência passada com transição semelhante; (ii) características do contexto pré e pós transição: suporte social de amigos e família; suporte institucional e (iii) percepção particular da transição: evento gradual ou repentino; nível de *stress*; afecto positivo ou negativo.

Estudos mais recentes focaram a sua atenção no modo como toda a envolvente de relacionamentos (treinadores, pais, pares), num determinado contexto social (sistema desportivo, cultura) influenciam decisivamente o desenvolvimento atlético e o modo como os atletas se ajustam às transições (Bruner et al., 2008; Stambulova et al., 2007).

As revisões sistemáticas de literatura são um método de mapeamento de áreas de incerteza e identificação onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante tem sido realizada, mas onde novos estudos são precisos (Petticrew & Roberts, 2006). Logo, torna-se fulcral dar continuação ao estudo das transições de carreira, com isto, elaborou-se a Tabela 1 com os resultados sintetizados da revisão de literatura efectuada para o presente estudo.

O propósito desta sintetização sobre o término da carreira atlética e consequentemente da transição de carreira é observar um conjunto de determinantes do sucesso e insucesso no ajustamento dos atletas a estes processos de mudança. Seguidamente, são apresentados os resultados sintetizados da pesquisa efectuada (Tabela 1). Os artigos têm em conta as seguintes dimensões: autor, objectivos do estudo, participantes, instrumento e conclusões.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Autor	Objectivo do Estudo	Participantes	Instrumento	Conclusões
(Stephan, Bilard, Ninot, & Delignières, 2003).	Analisar as dinâmicas do bem-estar ao longo da transição do abandono do desporto de elite.	16 Atletas olímpicos franceses (8 do sexo masculino e 8 do sexo feminino).	Entrevistas semi-estruturadas.	Inicialmente os atletas em transição passam por dificuldades para se ajustarem a um novo estilo de vida e a uma nova situação socioprofissional. Foi destacada a importância dos atletas desenvolverem competências ao longo da sua carreira desportiva transferíveis para a vida.
(North & Lavallee, 2004)	Examinar o planeamento para o termo da carreira de atleta de elite no Reino Unido.	561 Atletas de elite de 37 modalidades individuais e colectivas (54% do sexo masculino e 46% do sexo feminino).	Questionário.	Aparenta existir uma resistência ao planeamento de pós carreira entre os atletas de elite mais jovens.
(Torregrosa, Boixadós, Valiente, & Cruz, 2004)	Complementar a investigação existente na área da transição para o término da carreira com uma visão prospectiva.	18 Atletas activos de 9 modalidades olímpicas (11 do sexo masculino e 7 do sexo feminino).	Entrevistas semi-estruturadas.	O término da carreira de atleta de elite é vista muito menos problemática quando é planeada. O término da carreira dos atletas de elite deve ser visto como um reposicionamento e não como um fim, pois a maioria dos atletas de elite seguem uma carreira profissional como treinador ou outras funções semelhantes.
(Stambulova et al., 2007)	Comparar as pré-condições para o término da carreira, a qualidade de ajustamento e as consequências a longo prazo entre os atletas de elite franceses e suecos.	157 Ex-atletas de nível internacional representantes de diferentes desportos (103 do sexo masculino e 54 do sexo feminino).	<i>Retirement from Sports survey</i> (RSS).	A transição no desporto de elite é multidimensional, multinível e um processo dinâmico, multifatorial em que a nacionalidade e a cultura desempenham um papel importante.
(Vilanova & Puig, 2013)	Explorar o fenómeno que é combinar ou não a carreira desportiva com as actividades académicas ou vocacionais.	144 atletas retirados (45 do sexo feminino e 99 do sexo masculino).	Entrevistas de profundidades e questionários telefónicos	Existem atletas que procuraram ajustar a prática desportiva com o investimento nos estudos. Estas acções sofrem de grande influência familiar

Tabela 1- Características dos estudos sobre o término da carreira atlética e consequentemente da transição de carreira

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Foram analisados cinco artigos que se dedicaram á investigação do término da carreira atlética. Os artigos analisados constataam a importância do planeamento da transição de carreira. Nestes estudos, os investigadores através, fundamentalmente, de entrevistas analisam o planeamento para o termo de carreira de atleta de elite, o bem-estar do atleta de elite nesta mudança e exploram ainda a importância de combinar actividades académicas ou vocacionais de modo a desenvolver competências ao longo da sua carreira desportiva transferíveis para a vida.

No estudo de Stephan e colaboradores, (2003) foi examinado a dinâmica do bem-estar durante a transição do desporto de elite. Uma amostra de 16 atletas franceses olímpicos que se aposentaram após os Jogos Olímpicos de Sydney foram comparados a 16 atletas activos, esta comparação foi feita quatro vezes durante o primeiro ano após o término da carreira. Esta investigação identificou quatro fases na evolução do bem-estar: (i) diminuição inicial; (ii) seguidamente um aumento; (iii) uma estabilização e por fim um aumento final. Este estudo identificou também que os sentimentos e atitudes dos atletas em transição durante a transição variaram, enfrentando mudanças substanciais em todas as áreas da vida, à reconstrução e adaptação a um novo estilo de vida e a uma nova situação socioprofissional. Foi destacado a importância de os atletas desenvolverem competências transferíveis durante a carreira desportiva, bem como otimizar o tempo e o tipo de intervenção e apoio oferecido durante as fases específicas do processo de transição e ajuste após a aposentaria do desporto.

No estudo de North e Lavallee (2004), foi examinado o planeamento da aposentadoria entre os atletas de elite no Reino Unido. Esta investigação teve como participantes 561 atletas de elite, com uma média de 26 anos e um total de 37 desportos individuais e colectivos representados. Foi revelado diferenças significativas nos planos de aposentadoria entre os atletas nos mais variados aspectos; (i) na idade de aposentadoria; (ii) na educação; (iii) no treino e profissionalmente. Parece haver relutância entre os atletas mais jovens e aqueles que se percebem com um tempo significativo antes de se aposentar para desenvolver planos concretos sobre sua futura carreira antes da aposentadoria.

A investigação de Torregrosa e colaboradores, (2004), procura complementar a investigação existente na área de transição para o término da carreira com uma visão prospectiva. Utilizando uma abordagem teórica e abordando 18 atletas activos foi por isso possível conceptualizar três etapas diferentes relacionadas à visão de aposentadoria dos

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

atletas: (a) etapa de iniciação; (b) estágio de desempenho da maturidade; e antecipação do estágio de aposentadoria. Este tipo de estudo contribui para uma melhor imagem das mudanças na carreira desportiva e pode ajudar no aconselhamento de atletas de alto nível.

O artigo de Stambulova e colaboradores, (2007) é uma comparação internacional de atletas franceses e suecos de elite em termos de (a) pré-condições para a aposentadoria atlética; (b) factores de *coping* e relacionados; (c) qualidade percebida e consequências a longo prazo da transição. O estudo também examina o impacto do planeamento da aposentadoria no processo e nos resultados da transição. Este estudo foi possível através dos dados recolhidos pelo *Retirement from Sports Survey* conseguindo assim uma amostra de 157 ex-atletas de nível internacional da França ($n=69$) e Suécia ($n=88$). Com este estudo foi possível identificar um padrão comum e dois padrões nacionais específicos no processo de transição para a pós-carreira. O padrão comum envolvia pré-condições de aposentadoria atlética (por exemplo, planeamento de aposentadoria), *coping* e factores relacionados. Os padrões nacionais específicos relacionados a motivos do término, reacções emocionais na aposentadoria foram mais positivas na amostra sueca e a dificuldade percebida para iniciar uma nova carreira profissional, uso de estratégias de *coping* focado na emoção / prevenção foram ambas mais altas na amostra francesa.

No estudo de Vilanova e Puig (2013) foi explorado o fenómeno que é a combinação entre a carreira desportiva com as actividades académicas ou vocacionais. Este estudo teve como amostra 144 atletas, do sexo feminino ($n=45$) e do sexo masculino ($n=99$). Com esta amostra foi possível determinar três tipos de situações: (i) atletas que, na etapa de mestrado e aperfeiçoamento desportivo, combinam desporto com ensino superior (51,1%); (ii) atletas que se dedicam 100% ao desporto (31,9%); e (iii) aqueles que não combinam desporto e educação superior, mas levam em consideração sua inserção no trabalho combinando desporto e trabalho (17%).

Com a revisão de literatura desenvolvida e com os principais temas abordados, estamos assim prontos para a formulação do problema e das questões de investigação que procuramos a ver responder com esta investigação.

Capítulo II – Conceptualização da Problemática

Como resultado da revisão de literatura e do contexto de análise efectuada no capítulo anterior, apresenta-se de seguida a formulação do problema e conseqüentemente as questões de investigação.

2.1. Formulação do problema

Segundo Reto e Nunes (1999), o momento mais importante na execução de um projecto científico é a formulação do problema de investigação. Nesse sentido, resultante da revisão de literatura efectuada e do contexto de análise apresentado, apresentamos de seguida a formulação do problema bem como as conseqüentes questões de investigação.

Numa época caracterizada por fortes transformações rapidamente apercebeu-se da necessidade de uma adaptação constante. Nesse sentido, o grande objectivo deste estudo é analisar o desenvolvimento de *skills* através do desporto federado de alto rendimento bem como a possibilidade de transferibilidade dessas competências para um contexto empresarial.

Para a realização deste objectivo é importante analisar e compreender as perspectivas de carreira de atletas federados de alto rendimento.

2.2. Questões de Investigação

Após a definição do problema de investigação, conseqüentemente se segue as questões de investigação; (i) importa analisar questões relacionadas com o investimento governamental no desporto federado no país do entrevistado pois este aspecto pode enviesar toda a entrevista; (ii) identificar e analisar as vantagens e desvantagens enumeradas pelos entrevistados. Desta forma, pretende-se dar ao conhecimento as *skills* que os entrevistados adquiriram e se acredita que existirá uma transferibilidade dessas *skills* para um contexto empresarial; (iii) identificar, analisar e compreender a pós carreira de um atleta federado de alto rendimento e de que forma o planeamento da sua pós carreira poderá ter impacto num término de carreira inesperado.

De acordo com os objectivos acima enunciados procurámos compreender a influência de variáveis inseridas na prática desportiva, em atletas de elite. Procuramos assim responder a estas questões de investigação com as repostas das 10 entrevista semi-estruturada aos atletas de alta competição.

Capítulo III – Metodologia

3.1. Objecto de Estudo

A presente investigação pretende melhor compreender a perspectiva de carreira futura dos atletas de alto rendimento. O principal objectivo é identificar e compreender as perspectivas de pós carreira de 10 atletas europeus de alto rendimento.

3.2. Participantes

O estudo foi constituído por uma amostra de 10 participantes, atletas de Ski aquático de alto rendimento, todos eles praticantes activos da modalidade. Cada vez mais, os atletas, os desportos estão em constante actualização e exigem progressivamente maior detalhe e especialização.

Tendo em conta o foco da investigação, a identificação e compreensão das perspectivas de pós carreira de 10 atletas europeus de alto rendimento, a inclusão dos indivíduos na amostra do estudo esteve sujeita a dois pressupostos: que praticassem desporto federado de alto rendimento e que fossem atletas europeus.

Seguidamente, são apresentadas as características demográficas dos participantes na investigação quanto à idade, género, nacionalidade e habilitações académicas (Quadro 2).

Participante	Idade	Género	Nacionalidade	Habilitações
1	22	Masculino	Espanha	Licenciatura
2	19	Feminino	Espanha	Licenciatura
3	25	Masculino	Itália	Licenciatura
4	25	Feminino	Itália	Licenciatura e Mestrado
5	22	Masculino	França	Licenciatura
6	30	Feminino	França	Licenciatura e Mestrado
7	28	Masculino	Grécia	Licenciatura
8	22	Feminino	Grécia	Licenciatura
9	25	Masculino	Portugal	Licenciatura
10	22	Feminino	Portugal	Licenciatura e Mestrado

Tabela 2- Caracterização demográfica dos participantes na investigação

As suas idades estão compreendidas entre os 19 e 30 anos de idade, existindo um maior número de participantes com 22 e 25 anos, respectivamente. A amostra tem uma distribuição

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

normal quanto ao sexo dos indivíduos, sendo cinco participantes do sexo masculino e cinco participantes do sexo feminino.

Quanto à nacionalidade dos indivíduos a amostra tem também uma distribuição normal existindo sempre um participante do sexo masculino e um participante do sexo feminino por cada nacionalidade. Relativamente a nível de qualificações académicas 70% da amostra possui apenas a licenciatura e 30% possui um mestrado também.

Seguidamente, são apresentadas as características demográficas da pesquisa efectuada (Quadro 3).

Variável dependente		N	Percentagem
Idade	19	1	10%
	22	4	40%
	25	3	30%
	28	1	10%
	30	1	10%
Género	Masculino	5	50%
	Feminino	5	50%
Nacionalidade	Espanha	2	20%
	Itália	2	20%
	França	2	20%
	Grécia	2	20%
	Portugal	2	20%
Habilitações	Licenciatura	7	70%
	Licenciatura + Mestrado	3	30%

Tabela 3 - Caracterização demográfica sintetizada

3.3. Instrumento

De acordo com as recomendações de (Tuckman, Cruz, Antunes, Lopes, & Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas (Lisboa, 2000), foi elaborado uma entrevista semi-estruturada individual que permite de uma forma directa, recolher informação sobre o fenómeno em causa (Anexo 1).

Neste estudo foi utilizado uma entrevista semi-estruturada individual composta inicialmente por uma breve caracterização do entrevistado nomeadamente características demográficas (Ex: idade, nacionalidade, qualificações académicas) e por dados relativos à prática desportiva (Ex: modalidade, anos de prática, o que é mais apreciado, e os 3 momentos mais importantes da carreira) seguido de oito questões, focadas no apoio/investimento do país

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

do entrevistado (Ex: “Is there any support for high performance athletes in your country?”; “... does your country invest in elite athletes?”, bem como a perspectiva/planeamento do entrevistado para a sua pós carreira (Ex: “Prospecting the end of your career as an athlete, what do you imagine doing?”; “Do you have any prior planning for a post-career?”). Seguindo Spradley, o primeiro grupo de perguntas são perguntas gerais, enquanto o segundo grupo de perguntas são perguntas de seguimento, no fim da entrevista existe a possibilidade do entrevistado acrescentar algo que considere importante e relevante para o objectivo do estudo.

As entrevistas, tiveram como duração entre 18 a 25 minutos, foram gravadas e transcritas pelo autor.

3.4. Procedimentos

No início da entrevista foi solicitado a leitura e assinatura do consentimento informado (Anexo 2), no qual dispunha o objectivo da investigação e solicitava a autorização para a gravação da entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. Em nenhuma situação a identificação individual seria revelada ou os dados utilizados de forma indevida.

Com as entrevistas concluídas, procedeu-se à transcrição das mesmas. Para garantir a qualidade das transcrições todas as entrevistas foram revistas na íntegra e procedeu-se aos ajustes necessários, nomeadamente pequenas alterações de palavras ou correcções gramaticais.

Numa fase seguinte, as entrevistas transcritas foram enviadas a cada participante via correio electrónico sendo estas devolvidas com a devida aceitação da transcrição efectuada; em certas situações foi necessárias ligeiras modificações. Com as transcrições efectuada e aceites pelos entrevistados procedeu-se á análise e interpretação dos dados.

Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados

4.1. Análise e discussão dos resultados das entrevistas aos atletas de elite

Neste capítulo, iremos proceder à análise dos dados recolhidos, da entrevista semi-estruturada aos 10 atletas europeus de alto rendimento procurando identificar e compreender as perspectivas dos mesmos.

Seguidamente, analisaremos as entrevistas realizadas aos 10 atletas europeus de alto rendimento. Nas tabelas 4 e 5, apresentamos os entrevistados quem foram colocadas três questões, sobre o “número de anos que pratica a modalidade”, “o que mais aprecia desta modalidade” e a “expertise”.

Relativamente ao aspecto do número de anos que os entrevistados praticam o *ski* aquático, este número varia entre os 10 e os 23 anos, tendo uma média de 16,9 anos algo realmente impressionante comparando com a média de idades dos entrevistados que é de apenas 24 anos.

O que é mais apreciado desta modalidade de forma generalizada é comunidade criada, as pessoas e a possibilidade de viajar. Para o entrevistado 6, o que é mais apreciado desta modalidade é a possibilidade de estar com a família enquanto pratica uma modalidade que gosta pois toda a família pratica esta modalidade. Para o entrevistado 8, o que é mais apreciado é a necessidade de se por à prova, testando a sua mentalidade, a sua técnica, a força e a velocidade para praticar este desporto. O entrevistado 9 partilha da opinião do entrevistado 8, em que aprecia a vertente física e psicológica exigida por este desporto.

Os três momentos mais apreciados destes entrevistados de uma forma ampla foram a participação de provas Mundiais e as primeiras conquistas das suas carreiras. Muitos dos entrevistados apesar de terem ganho diversas provas, diversos campeonatos, o que é mais apreciado nas suas carreiras são os seus primeiros momentos. Muitos dos entrevistados realçam a sua apreciação pela 1ª vez num campeonato mundial, a 1ª vez num campeonato de Sub 21, a 1ª vez que atingiu algum marco pessoal.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Tabela 4- Caracterização Atlética dos participantes na investigação

Participante	Número de anos que pratica a modalidade:	O que mais aprecia desta modalidade:	<i>Expertise</i>
1	10 Anos;	A comunidade;	- The first European Championship; - Participation on the European pro tour; - Participation on the World Championships.
2	17 Anos;	A comunidade;	- Third of the open World Championships; - Winning Junior Master; - Winning Junior World Championships.
3	Cerca de 12/13 anos;	A grande “família” que é criada;	- The Europeans in 2017 - Gold medal; - World's Under 21 in 2017 - Third place; - The national championship in 2016.
4	23 Anos;	Eu aprecio tudo o que me trouxe para a minha vida;	- Winning twice Junior Master's - The first time I qualified to Elite World; - Winning the under 21 World's.
5	10 Anos;	A comunidade;	- When I was 12, having my first sponsorship; - My first Europeans.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Tabela 5- Caracterização Atlética dos participantes na investigação (cont.)

Participante	Número de anos que pratica a modalidade:	O que mais aprecia desta modalidade:	<i>Expertise</i>
6	18 Anos;	Toda a minha família pratica esta modalidade;	<ul style="list-style-type: none"> - Winning u21 Scandinavian Championships in tricks 2017; - Winning my first nationals;
7	20 Anos;	O ski náutico é um desporto pequeno, então todos se conhecem. Também viajamos muito e por isso conhecemos muitas pessoas de todo o mundo.	<ul style="list-style-type: none"> - My first World's in Chile; - My first time going to Florida. - My first National title
8	Pratico este desporto desde os meus 7 anos e sou federado desde os meus 14 anos, ou seja, pratico este desporto há 18 anos.	Juntar o lado da técnica, a força e a velocidade; É um desporto individual que nos obriga a ter uma mentalidade muito mais forte.	<ul style="list-style-type: none"> - Participação do meu 1º Nacional; - Participação no meu último Europeu de Sub21; - 1ª vez que consegui chegar à barreira dos 11 metros.
9	20 Anos;	Para além de ser um desporto em que a vertente física é muito importante acaba por ser a vertente psicológica que faz a diferença em alto nível. Para além disso é um desporto radical, com grandes níveis de adrenalina.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Vezes campeã europeia, uma na categoria sub17 e uma na sub21; - 4º Lugar no Campeonato do Mundo, categoria sub 17; - 2º Lugar nos Masters de Ski Aquático.
10	20 Anos;	As pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> - My first World Championships; - Myfirstunder21 Worlds; - My first Europeans.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Prosseguindo com a análise do questionário, nomeadamente questões relacionadas com o investimento governamental no desporto federado no país do entrevistado foi possível determinar que a globalidade dos participantes afirmaram que existe apoio no seu país existindo apenas dois entrevistados, um de Portugal e um de França que afirmam:

“...Já prometeram ajudar nas deslocações para provas de Ski, no entanto, ainda não vimos isso a ser realizado.”

“Not really, most of the supports go to other sports.”

Quando questionados sobre a existência de investimento nos atletas de elite no seu país as respostas são condizentes em relação ao investimento no país, no entanto, 60% da amostra afirma que existe investimento nos atletas de elite no seus país, mas não no seu desporto (Ski aquático) destacando os seguintes factores: (i) *“...since my sport is so uncommon we don't have the same support.”* e (ii) *“They invest a lot of money in other sports.”*. Os entrevistados admitem também que o país fornece as ferramentas necessárias para os seus atletas de elite no seu país.

Os entrevistados foram interrogados acerca da existência de vantagens e desvantagens em ser um atleta de elite no seu país e com isto, foi possível determinar que apenas um elemento da amostra não reconhece vantagens em ser atleta federado no seu país e afirma: *“I really don't feel there is any advantage of being na elite athlete in my country,,,”* no entanto o mesmo elemento contraditoriamente afirma *“...when i was in school I was allowed to take some time off from school for water ski so yes is na advantage...”*, portanto toda a amostra reconhece vantagens em ser atleta de elite destacando:

“Some advantages of these sport is that allows me to work in my social skills and I can do more things at the same time.”

“I would say definitely an advantage because some of the University's we can get in only because of our high-level skills in this particular sport”.

“Yes, you have some life skills set that you will not acquire if you were not an elite athlete.”

“There are definitely a lot of advantages in being an elite athlete in France, for instance like if you go to any meeting to have a job or something it could be very good to have in your curriculum.”

No que respeita a desvantagens apenas um dos participantes realça um factor:

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

“The only disadvantage is that I’m being away from school and for that I’m going to lose a lot of time to study so I’m going to be worse in school, otherwise I don’t see any disadvantage.”

No que toca aos apoios e investimentos por parte da Federação de cada país existem variados apoios nos diferentes países, como training centers, testes médicos, fornecimento do equipamento necessário para a prática desportiva e existe também programas de desenvolvimento de skills a diversos níveis, com programas financeiros e educacionais. Relativamente a programas ou apoios para melhoria de qualificações académicas constatou-se a possibilidade de ter mais um mês para terminar a faculdade. Quanto a programas de término de carreira não existe nada conforme destacamos abaixo:

“No, no really. When you’re done, you’re done.”

Com esta análise do investimento governamental no desporto federado no país do entrevistado é possível concluir que existe apoio e investimento do governo nos seus atletas de elite apesar de estarem mais alocados a determinados desportos de maior interesse nacional. É possível também concluir que a prática desportiva federada habilita determinadas skills para os seus praticantes, como a gestão de tempo, a aquisição de um conjunto de life skills transferíveis e torna uma pessoa mais social e sem contrapartidas.

Passando agora para a questão seguinte deste estudo é importantíssimo identificar, analisar e compreender a pós carreira de um atleta federado de alto rendimento começando por analisar as suas habilidades adquiridas na prática do desporto federado e de que modo se preparou para este momento. Conforme visto anteriormente existe um conjunto de skills adquiridos através prática desportiva que o atleta federado é o beneficiário e que acredita que lhe trará benefícios futuros como se pode observar:

“Of course, I will have advantages, with all the things I’ve learned as elite athlete. Like I said before I can deal with stress very well and I can do a lot of different things at the same time. I want to do the best things that are possible, for example if they’d give me a project, I want to do it the best of the best.”

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

“Yes I think I will have advantages in an organizational context again just the teamwork aspect of being able to work with other people and that comes the time management for being an athlete you have to juggle a lot of things and so you learn to prioritize and make time for everything so you don't lose out in something so you have to be very organized as an athlete to make sure there's balance in your life”

“Definitely gain some soft skills, because every day in sport you surround with new people and we are not always speaking the same language, so you learn how to communicate even though it's really hard, you learn how to get acceptance of other people's culture and other people's believes, you learn how you cannot always have everything your way, you have to like adapt to other people point of view sometime in their way of doing.

I think I missed be compliant being an elite athlete make you speak your mind a lot, sometimes you don't stay quiet when you should be, and sometimes you say things a little to direct instead being softer.

Yes, I absolutely think I will have advantages in an organizational context. We learn so much, we got to travel, we worked with so many different people with different types of mind, and you have to learn how to adapt to every condition, let's see, when you were injured you have to learn how to do things in other ways so you still can practice without being in too much pain. And you learn so much just for push yourself to the next level, you want to do better every day and you always have a little bit competitive mind “.

No que respeita à preparação para a pós carreira, todos os entrevistados têm a licenciatura concluída ou prestes a concluir e quando a carreira de atleta cessar, 50% da amostra pretende trabalhar na área de formação, 20% da amostra pretende criar o seu próprio negócio, 10% pretende trabalhar na área do desporto, os restantes 20% da amostra encontram-se ainda por definir os seus objectivos.

Foi questionado se houvesse uma situação de término inesperado da carreira de atleta federado que tipo de apoio seria necessário e os resultados foram repartidos de forma quase idêntica, 30% dos participantes necessitariam de apoio a nível social e psicológico, 30% não necessitariam de apoios, pois estão mentalizados que a qualquer momento pode ocorrer, 20% necessitaria de orientação de carreira e 20% dos participantes nunca pensou sobre o assunto.

Capítulo V – Conclusões

5.1. Síntese da investigação

A gestão de carreiras assume-se como uma área cada vez mais relevante no domínio da Gestão de Recursos Humanos, embora a gestão de carreiras em atletas federados de alto rendimento tenha ainda pouco desenvolvimentos no domínio da investigação.

Embora apresentando algumas limitações, este estudo procurou dar um pequeno contributo para um tema que certamente merece ser alvo de desenvolvimentos futuros.

Este estudo teve como grande objectivo analisar o desenvolvimento de skills através do desporto federado de alto rendimento bem como a possibilidade de transferibilidade dessas competências para um contexto empresarial.

Inicialmente foi elaborada uma revisão de literatura que pensámos pertinente para o tema em estudo. Estudámos o desporto, o investimento governamental no desporto federado, os determinantes de sucesso na carreira de atletas de elite, os sacrifícios dos atletas pré-elite, o desenvolvimento da carreira atlética, o desenvolvimento do talento e para terminar foram analisados cinco artigos que se dedicaram á investigação do término da carreira atlética.

Após a análise teórica, apresentámos as entrevistas realizadas a 10 atletas federados de alto rendimento ao qual podemos concluir (a) que existe apoio e investimento do governo nos seus atletas de elite, independentemente de estarem mais alocados a determinados desportos de maior interesse nacional e independentemente do país em questão; (b) que existe uma aquisição de determinadas life skills características de um atleta de elite; (c) que a globalidade dos participantes neste estudo tem definido o que pretende fazer na pós carreira no entanto aparenta que não estão mentalizados para o término da carreira, dado que 50% necessitariam de algum tipo de apoio.

5.2. Limitações do estudo

A compreensão do modo como as skills adquiridas na prática desportiva federada podem ser transferidas para um contexto empresarial é um objectivo complexo e com diversas variáveis para poder ser alcançado num só estudo. Embora este estudo tenha permitido analisar alguns aspectos importantes, chamamos a atenção para o facto de que este trabalho de investigação tem limitações.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Em primeiro lugar, este estudo é apenas fundamentado por 10 atletas europeus de alto rendimento, o que significa que não poderá ser feita nenhuma generalização para a totalidade dos atletas de alto rendimento. Em segundo lugar, a representatividade da amostra por país poderá ser posta em causa, devido à existência de apenas 2 atletas por país.

Outra limitação sentida passa pela estrutura da entrevista que continha perguntas similares e redundantes, o que provocou uma ligeira confusão nos entrevistados. Por vezes os entrevistados ao responder a uma pergunta da entrevista acabavam por responder à pergunta seguinte.

5.3. Futuras investigações

O decorrer da realização deste estudo levou-nos a colocar questões que poderão ser objecto de futuros trabalhos e, por esta razão, a investigação sobre o desenvolvimento de skills através do desporto federado de alto rendimento bem como a possibilidade da transferibilidade dessas competências para um contexto empresarial deverá continuar.

Seria interessante que no futuro existissem outros estudos sobre o desenvolvimento de skills através do desporto federado de alto rendimento. Em primeira mão seria importante recolher mais e diversas perspectivas de atletas de alto rendimento, numa primeira instância apenas europeus, numa segunda instância, inter-continentais para uma possível comparação.

Outro estudo interessante, seria analisar qual o impacto que o investimento governamental tem no desempenho dos atletas de alto rendimento.

Com este estudo ficou claro que é necessária mais investigação sobre a aquisição de skills através do desporto de alto rendimento e a transferibilidade dessas skills para um contexto empresarial. Desejamos, assim, que o presente estudo seja apenas o início da investigação feita este tema e que sirva de incentivo para futuros trabalhos.

Capítulo VI – Referências Bibliográficas

- Abbott, A., Button, C., Pepping, G. J., & Collins, D. (2005). Unnatural selection: Talent identification and development in sport. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 9(1), 61–88.
- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: Considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22(5), 395–408. <https://doi.org/10.1080/02640410410001675324>
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. and Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Bailey, R., & Morley, D. (2006). Towards a model of talent development in physical education. *Sport, Education and Society*, 11(3), 211–230. <https://doi.org/10.1080/13573320600813366>
- Baker, Joe, Schorer, J., & Cobley, S. (2012). *Talent identification and development in sport : international perspectives*. Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Talent-Identification-and-Development-in-Sport-International-Perspectives/Baker-Cobley-Schorer/p/book/9780415581615>
- Baker, Joseph, & Horton, S. (2004). A review of primary and secondary influences on sport expertise. *High Ability Studies*, 15(2), 211–228. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314781>
- Barnett, N. P., Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1992). Effects of Enhancing Coach-Athlete Relationships on Youth Sport Attrition. *The Sport Psychologist*, 6(2), 111–127. <https://doi.org/10.1123/tsp.6.2.111>
- Bastos, E. de S. E. M. (2009). a Importância Da Gestão De Carreiras Em Atletas De Alto Rendimento : Estudo Exploratório. Retrieved from http://catalogo.ul.pt/F/?func=item-global&doc_library=ULB01&type=03&doc_number=000580640%5Cn%5Cnhttp://hdl.handle.net/10451/2135%5Cn
- Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2007). *Em defesa do desporto mutações e valores em conflito*. Almedina. Retrieved from https://www.almedina.net/product_info.php?products_id=4599
- Bloom, B. S. (Benjamin S., & Sosniak, L. A. (1985). *Developing talent in young people*. Ballantine Books.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport, policy, and development : an introduction*. Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Sport-Policy-and-Development-An-Introduction/Bloyce-Smith/p/book/9780415404075>
- Bruner, M.W., Erickson, K., Wilson, Mac Fadden, K. & Côté, J. (2009). Tracing the origins of athlete development models in sport: A citation path analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*.
- Bruner, M. W., Munroe-Chandler, K. J., & Spink, K. S. (2008). Entry into elite sport: A preliminary investigation into the transition experiences of rookie athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(2), 236–252. <https://doi.org/10.1080/10413200701867745>
- Burke, M. (2012). Obeying Until It Hurts: Coach-Athlete Relationships. *The Journal of the Philosophy of Sport*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/00948705.2001.9714616>
- Chantal, Y., & Bernache-Assollant, I. (2003). A prospective analysis of self-determined sport motivation and sportpersonship orientations. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 5(4), 11–18.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4(1), 55–81. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90004-2](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90004-2)
- Coakley, Jay. (2016). Burnout among Adolescent Athletes: A Personal Failure or Social Problem? *Sociology of Sport Journal*, 9(3), 271–285. <https://doi.org/10.1123/ssj.9.3.271>
- Coates, D. and Oguntimein, B. (2010). The length and success of NBA careers: does college production predict professional outcomes? *Journal of Sport Finance*, 5(1), 4–26.
- Correia, M. C. L. (2013). A importância das competências adquiridas na prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais no retalho. ISCTE-IUL. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/6718>
- Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sport. *Sport Psychologist*, 13(4), 395–417. <https://doi.org/10.1123/tsp.13.4.395>
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- Durand-Bush, N., & Salmela, J. H. (2002). The development and maintenance of expert athletic performance: Perceptions of world and olympic champions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3), 154–171. <https://doi.org/10.1080/10413200290103473>
- Emrich, E., Klein, M., Pitsch, W., & Pierdzioch, C. (2012). On the determinants of sporting success - A note on the Olympic Games. *Economics Bulletin*, 32(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/259962064_Emrich_E_Klein_M_Pitsch_W_Pierdzioch_C2012_'On_the_determinants_of_sporting_success_-_A_note_on_the_Olympic_Games'_Economics_Bulletin_Vol_32_No_3_S_1890-1901
- Ericsson, K. A. (Karl A. (1996). *The road to excellence: the acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Forrest, D., Mehale, I.G., Sanz, I. and Tena, J. D. (2017). An analysis of country medal shares in individual sports at the Olympics. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 117–131.
- Forrest, D., & Simmons, R. (2003). Sport and gambling. *Handbook on the Economics of Sport*, 19(4), 40–48. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00010>
- Fraser-Thomas, J., & Côté, J. (2009). Understanding adolescents' positive and negative developmental experiences in sport. *The Sport Psychologist*. <https://doi.org/10.1123/tsp.23.1.3>
- Gonçalves, J. C. F. P. (2011). Hábitos desportivos dos jovens : estudo da população jovem do concelho de Torres Novas. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/17571>
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy*, 4(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>
- Hackfort, D., & Tenenbaum, G. (2006). *Essential processes for attaining peak performance*. Meyer & Meyer Sport.
- Hilvoorde, I. Van, Elling, A., & Stokvis, R. (2010). How to influence national pride? the olympic medal index as a unifying narrative. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 87–102. <https://doi.org/10.1177/1012690209356989>
- Hoffmann, R., Ging, L. C., & Ramasamy, B. (2002). The socio-economic determinants of international soccer performance. *Applied Economics*, 253–272.

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

- Howe, M. J. A., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Natural born talents undiscovered. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 432–437. <https://doi.org/10.1017/s0140525x98521231>
- Hughes, R., & Coakley, J. (1991). Positive Deviance among Athletes: The Implications of Overconformity to the Sport Ethic. *Sociology of Sport Journal*, 8(4), 307–325. <https://doi.org/10.1123/ssj.8.4.307>
- Huxley, D. J., O'Connor, D., & Larkin, P. (2017). The pathway to the top: Key factors and influences in the development of Australian Olympic and World Championship Track and Field athletes. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 12(2), 264–275. <https://doi.org/10.1177/1747954117694738>
- Jackson, S. A., Eklund, R. C., & Gloud, D. (1992). 1988 U . S . Olympic Wrestling Excellence : I . Mental Preparation , Precompetitive Cognition , and Affect Daniel Gould. *Health (San Francisco)*, 358–382.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T.A. and Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Kaul, N. (2017). Involuntary retirement due to injury in elite athletes from competitive sport: A qualitative approach. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 43(2), 305–315.
- Keith Ewald, R. M. (1985). Explaining Positive Deviance: Becker's Model and the Case of Runners and Bodybuilders. *Sociology of Sport Journal*, 144–156.
- Kellmann, M. (2010). Preventing overtraining in athletes in high-intensity sports and stress/recovery monitoring. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 20(SUPPL. 2), 95–102. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01192.x>
- Krampe, R. Th., & Ericsson, K. A. (1996). Maintaining excellence: Deliberate practice and elite performance in young and older pianists. *Journal of Experimental Psychology*.
- Krane, V. (2012). Whatever it Takes: Health Compromising Behaviors in Female Athletes., 315–329.
- Leonard, W. M. (1998). *A sociological perspective of sport*. Allyn & Bacon.
- Li-Hong (Leo) Hsu. (2005). *Revisiting the Concept of Sport*. *Journal of Humanities and Social Sciences* (Vol. 1). Retrieved from <http://journal.dyu.edu.tw/dyujournal/document/hssjournal/h1-2-45-54.pdf>
- Lombardo, M. P. (2012). On the Evolution of Sport, 10(1), 1–28.
- Loy, J. W. (1968). The Nature of Sport: A Definitional Effort. *Quest*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/00336297.1968.10519640>
- M. Petticrew and H. Roberts. (2006). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. *Counselling and Psychotherapy Research*, 6(4), 304–305. <https://doi.org/10.1080/14733140600986250>
- Martins, J. M. V. R. R. (2011). *A Influência da Prática Desportiva no Talento Desportivo: Investigação com Atletas de Elite e Atletas Comuns no Futebol*. Universidade Técnica de Lisboa.
- McArdle, S., Moore, P., & Lyons, D. (2014). Olympic Athletes' Experiences of a Post Games Career Transition Program. *The Sport Psychologist*, 28(3), 269–278. <https://doi.org/10.1123/tsp.2013->

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

0046

- Meier, K. V. (1981). On the Inadequacies of Sociological Definitions of Sport. *International Review of Sport Sociology*, 16(2), 79–102. <https://doi.org/10.1177/101269028101600206>
- Niemann, A., & Brand, A. (2008). The impact of European integration on domestic sport: The case of German football. *Sport in Society*, 11(1), 90–106. <https://doi.org/10.1080/17430430701717822>
- North, J., & Lavallee, D. (2004). An investigation of potential users of career transition services in the United Kingdom. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 77–84. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00051-1)
- Poliakoff, M. B. (1987). *Combat Sports in the Ancient World: Competition, violence, and culture*. *Ale University Press*, 282–285.
- Renaud, M. (2014). *Ética e Valores no Desporto*. (Edições Afrontamento, Ed.). Retrieved from <https://www.wook.pt/livro/etica-e-valores-no-desporto-michel-renaud/16093535>
- Renzulli, J. S. (1979). What makes. *Phi Delta Kappan*, 1–21.
- Reto, L. e Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*.
- Riordan, J. (1999). *The impact of communism on sport*. *London: Spon Press*.
- Rita, J., & Viães, G. (2016). O Desportivismo dos Atletas Olímpicos Determinantes da Tomada de Decisão Moral em Desporto : comparação entre atletas olímpicos e não olímpicos Agradecimentos.
- Rosado, A. (1998). *Nas margens da educação física e do desporto*.
- Salmela, J. H., Durand-Bush, N., & Durand, M. (1994). La détection des talents ou le développement de l'expertise en sport. *Enfance*, 47(2), 233–245. <https://doi.org/10.3406/enfan.1994.2102>
- Sánchez-Fernández, P. and Vaamonde-Liste, A. (2016). Olympic medals: success predictions for Rio-2016. / Olympiese medaljes: Sukkses voorspellings vir Rio-2016. *Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation*, 38(3), 195–206.
- Schlossberg, N. K. (1981). A Model for Analyzing Human Adaptation to Transition. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 9(2), 183–205. Retrieved from <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21.
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, O.B., Poteat, L.F. and Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: a mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128–153.
- Snyder, E. E., & Spretzer, E. (1974). Sociology of Sport: an Overview. *The Sociological Quarterly*, 15(4), 467–487. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1974.tb00909.x>
- Sobral, F. (1994). *Desporto infanto-juvenil: Prontidão e talento*. *Horizonte da Cultura Físico*. Livros Horizonte, LDA.
- Stambulova, N., Stephan, Y., & Jäphag, U. (2007). Athletic retirement: A cross-national comparison of elite French and Swedish athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(1), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.05.002>

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

- Stephan, Y., Bilard, J., Ninot, G., & Delignières, D. (2003). Repercussions of Transition Out of Elite Sport on Subjective Well-Being: A One-Year Study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(4), 354–371. <https://doi.org/10.1080/714044202>
- Stewart, B. (2004). *Australian sport--better by design? : the evolution of Australian sport policy*. Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Australian-Sport---Better-by-Design-The-Evolution-of-Australian-Sport/Stewart-Nicholson-Smith-Westerbeek/p/book/9780415340472>
- Thomas, G. (2017). Making sacrifices for the game; a case study of pre-elite athletes. Lincoln University. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10182/8952>
- Thomassen, T. O., & Halvari, H. (1996). Achievement motivation and involvement in sport competitions
- Torregrosa, M., Boixadós, M., Valiente, L., & Cruz, J. (2004). Elite athletes' image of retirement: The way to relocation in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 35–43. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00052-3](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00052-3)
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy*, 6(3), 459–489. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>
- Tuckman, B. W., Cruz, M. E. V. da., Antunes, M. I., Lopes, A. R., & Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas (Lisboa, P. (2000). *Manual de Investigação em educação : como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas. Retrieved from <https://www.bertrand.pt/livro/manual-de-investigacao-em-educacao-bruce-w-tuckman/76469>
- Vaeyens, R., Güllich, A., Warr, C. R., & Philippaerts, R. (2009). Talent identification and promotion programmes of olympic athletes. *Journal of Sports Sciences*, 27(13), 1367–1380. <https://doi.org/10.1080/02640410903110974>
- Vallerand, R. J., & Losier, G. F. (1999). An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 11(1), 142–169. <https://doi.org/10.1080/10413209908402956>
- Vilanova, A., & Puig, N. (2013). Compaginar la carrera deportiva con la carrera académica para la futura inserción laboral: ¿una cuestión de estrategia? *Revista de Psicología Del Deporte*, 22(1), 61–68.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L. and Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Williams, M., & Really, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sport Sciences*, 18, 657–667.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 7–20. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00049-3)

Capítulo VII – Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista

Interview Guide

My name is Francisco Rodrigues and I am currently attending the Masters program in Human Resource Management at ISCTE-IUL.

I am conducting a study on the future career perspective of high-performance athletes. The main objective of this research is to identify and understand the post-career perspectives of 10 elite European athletes.

Your opinions and ideas on this subject are very important to this study. I would point out that there are no rights or wrong answers and the information collected is for research purposes only.

I would like to request your authorization to record the interview, ensuring the confidentiality of the information recorded. Under no circumstances will your individual identification be revealed, or your data misused.

Do you have any questions that you would like clarified?

Before starting the interview, I ask you to read the informed consent and sign it if you agree to the terms of your participation.

Thank you.

Presentation

I ask you a brief introduction. Can you tell me your age? Your nationality? Academic qualifications? The numbers of years you practice this sport? What do you appreciate on it? Mention the 3 most important moments in your career. (Bastos, 2009; Correia, 2013; Rita & Viães, 2016)

Questions

1. Is there any support for high performance athletes in your country?
2. In view of the previous answer, in your opinion, does your country invest in elite athletes?
 - a) Follow-up questions
 - i. In your opinion, does your country provide the necessary tools for elite athletes?
 - ii. Do you feel there are any advantage / disadvantage on being an elite athlete in your country?

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

3. As a high-performance athlete do you receive support from your federation or other state institutions?

a) Follow-up questions

- i. If so, who does it support? If not, who should support?
- ii. Are there any professional skills development programs that are not related to the activity you practice?
- iii. Are there any support / incentive programs for improving academic qualifications?
- iv. Are there programs to support end-of-career athletes?

4. Do you feel that there are any advantages on being a high-performance athlete in your country? If so, which ones?

5. Prospecting the end of your career as an athlete, what do you imagine doing?

a) Follow-up questions

- i. What have you done to prepare this moment?
- ii. At this moment, are you confident that you will succeed in this phase of life?(Rita & Viães, 2016)
- iii. For being an elite athlete, what advantages could you have in your future professional life?
- iv. For being an elite athlete, what disadvantages could you have in your future professional life?
- v. What skills / soft skills have you acquired in sports that you may find useful in the future professional career?
- vi. In terms of skills and / or qualifications, what would you like to have acquired that, because you are an elite athlete, you could not?
- vii. Given your previous responses, do you believe you will have advantages in an organizational context after your sports career? What advantages?

6. In a sudden high-end athlete career situation would you need some support? Which?

- i. Social support?
- ii. Career Guidance?
- iii. Financial?
- iv. Psychological?

7. Do you have any prior planning for a post-career?

a) Follow-up questions

- i. How did you plan your post-career?
- ii. What do you visualize for your future career?

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

8. For each sentence, rate it from 1 to 5 the degree of agreement or disagreement with it (1 being totally disagree, 2 disagreeing, 3 not agreeing or disagreeing, 4 agreeing and 5 agreeing completely).

Questions:	1	2	3	4	5
Being a high-performance athlete is a lifestyle.					
The only career you will have will be that of a high-performance athlete.					
Your circle of friends consists of high-performance athletes.					
Organization of post-sport life	1	2	3	4	5
Ending a sports career will not be a problem.					
Believe in the importance of future career planning.					
Changing the athlete's high performance lifestyle to a different lifestyle will be enjoyable.					
There will be no adjustment problem with this change.					
Occupational difficulties	1	2	3	4	5
Easily manages to find a job.					
Believe has enough know-how for an organizational context.					
Believe will not have financial difficulties after his high-performance athletic career.					
It relies on its adaptability to the demands of the labor market.					
Psychosocial difficulties	1	2	3	4	5
The relationship with other high-achieving athletes will continue after their career.					
The relationship with the family and the partner will improve.					
It will have difficulties with the inexistence of social activities, habitual in the practice of sport of high income.					
Psychological difficulties	1	2	3	4	5
Difficulties in planning the future.					
Afraid of an uncertain future.					
Feeling failure over unattainable goals.					

Do you want to add something that you remember and consider important?

O sucesso dos atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto

Anexo 2 – Consentimento Informado

INFORMED CONSENT

Advisor: Doctor João Paulo Carvalho Aragão e Pina

Introduction

It is the purpose of this research to better understand the future career perspective of high-performance athletes within the ambit of the Master of Human Resource Management at ISCTE-IUL.

Purpose of the present investigation

The main goal of this research is to identify and understand the post-career perspectives of 10 European high-performance athletes.

Type of investigation

At this stage it is intended to conduct an individual semi-structured interview that allows, directly, collecting information on the phenomenon in question (Tuckman et al., 2000). The maximum duration is around 30 minutes.

Participants

We invite you to participate in this research because your experience and opinion, as a high-performance athlete, is very important because it will allow better understanding the subject in question. Your contribution is voluntary, and you can decide at any time not to interrupt the interview.

Confidentiality

All information provided during the interview is intended for research purposes only. In no event will your individual identification be revealed or your data misused. If direct citations of your words are used, they will be published under a different name.

Contact

If you have any questions, please contact: Francisco Rodrigues (francisco.abreurodrigues@hotmail.com)

INFORMED CONSENT (Original)

I fully understood the procedure for taking part in the study and I became aware that the collection of my data is solely for the purpose of scientific research any information will be confidential and will not be disclosed to third parties.

I have been informed that participation in this investigation is voluntary so I may deny it or decide to interrupt the interview at any time if I so choose. All data collected is anonymous and confidential.

I further understood that my participation in this study does not involve any compensation (monetary or otherwise).

I am aware of all the information provided, having previously asked my questions about the less clear-cut aspects to myself and declare that I agree to participate in this study.

Name of participant:

Signature: _____

Date:

A copy of this informed consent form was given to the participant.

Name of investigator:

Signature: _____

Date:

INFORMED CONSENT (Copy)

I fully understood the procedure for taking part in the study and I became aware that the collection of my data is solely for the purpose of scientific research any information will be confidential and will not be disclosed to third parties.

I have been informed that participation in this investigation is voluntary so I may deny it or decide to interrupt the interview at any time if I so choose. All data collected is anonymous and confidential.

I further understood that my participation in this study does not involve any compensation (monetary or otherwise).

I am aware of all the information provided, having previously asked my questions about the less clear-cut aspects to myself and declare that I agree to participate in this study.

Name of participant:

Signature: _____

Date:

A copy of this informed consent form was given to the participant.

Name of investigator:

Signature: _____

Date:
