



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O bem-estar vai a jogo:**

O papel do bem-estar e do stress no desempenho de atletas profissionais de futebol

Afonso Taborda de Brito e Machado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada, Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**O bem-estar vai a jogo:**

O papel do bem-estar e do stress no desempenho de atletas  
profissionais de futebol

Afonso Taborda de Brito e Machado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar  
Convidada, Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer profundamente à minha família e amigos que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e que me acompanharam em todo o meu percurso, tanto como estudante, tanto de vida e como pessoa. A todos os docentes da instituição ISCTE-IUL que carinhosamente me receberam de braços abertos durante cinco anos.

Um obrigado a todos os que aceitaram fazer parte deste estudo, e que me passaram os seus conhecimentos e perspetivas acerca da temática.

E ainda um especial agradecimento à Professora Inês Carneiro e Sousa por ter aceite este desafio. O seu acompanhamento e guia nesta aventura foram fundamentais, e certamente não esquecerei a sua paciência, organização, ajuda e sabedoria.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## Resumo

O bem-estar está cada vez mais ligado à felicidade individual e coletiva. Por outro lado, o stress e burnout são fenómenos cuja prevalência tem vindo a aumentar drasticamente, impactando a vida de dezenas de milhões de pessoas (Chamorro et.al, 2016). Este estudo procura investigar o bem-estar associado à atividade de atletas profissionais de futebol, que está exposto a constantes mudanças (Warr, 1990). A literatura identificou um vasto conjunto de fatores que coloca em causa o bem-estar destes profissionais, nomeadamente uma exigência bastante intensa, horários extremamente rígidos, falta de liberdade, várias limitações, um elevado número de viagens, incerteza acerca do futuro e enormes sacrifícios. Segundo Stolen et.al, (2005), estes profissionais estão diariamente expostos a elevadíssimos níveis de pressão e de desgaste físico e psicológico.

Estando o bem-estar, stress e burnout relacionados com as capacidades individuais e organizacionais de altos desempenhos, procurou-se identificar os fatores que contribuem para estes fenómenos, assim como entender como é que estes estão relacionados. Para isso foi usado o método qualitativo para recolha de dados. Foram realizadas 28 entrevistas a atletas profissionais de alta competição. Os resultados ilustram a importância do ambiente de balneário, da família e amigos, do clima de entreajuda na organização e das lesões no bem-estar e stress dos atletas. Foram ainda identificados os fatores organizacionais, nas relações do trabalho, de suporte social e de carácter individual que facilitam e dificultam o desempenho dos atletas. As implicações teóricas e práticas são discutidas.

**Palavras-chave:** bem-estar; burnout; performance; produtividade; futebol profissional

**Classificação JEL:** I30, M51, M52, M53, M54, Y4, Z2.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## Abstract

Well-being is increasingly linked to individual and collective happiness. On the other hand, stress and burnout are phenomena whose prevalence has been increasing dramatically, impacting the lives of tens of millions of people (Chamorro et.al, 2016). This study seeks to investigate the well-being associated with the activity of professional football athletes, which is exposed to constant change (Warr, 1990). The literature has identified a wide range of factors that call into question the well-being of these professionals, namely quite intense demands, extremely rigid schedules, lack of freedom, various limitations, a high number of trips, uncertainty about the future and huge sacrifices. According to Stolen et.al, (2005), these professionals are exposed daily to very high levels of pressure and physical and psychological wear.

As well-being, stress and burnout are related to the individual and organizational capabilities of high performers, we sought to identify the factors that contribute to these phenomena, as well as understand how they are related. To this end, the qualitative method was used for data collection. Twenty-eight interviews were conducted with professional high-performance athletes. The results illustrate the importance of the locker room environment, family and friends, the climate of mutual help in the organization and the injuries in the well-being and stress of the athletes. Organizational, work relationships, social support and individual factors that facilitate and hinder athletes' performance were also identified. Theoretical and practical implications are discussed.

**Keywords:** well-being; burnout; performance; productivity; professional football.

**JEL Classification:** I30, M51, M52, M53, M54, Y4, Z2.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Agradecimentos.....  | i   |
| Resumo.....  | iii |
| Abstract.....  | v   |
| Índice de anexos.....  | ix  |
| Índice de tabelas.....   | ix  |
| I.    Introdução.....  | 1   |
| II.   Revisão de literatura (bem-estar, stress e burnout) .....    | 7   |
| III.  Metodologia.....   | 18  |
| <br>   |     |
| IV. Principais resultados e discussão.....                         | 23  |
| 1. Bem-estar.....  | 23  |
| 1.1. Fatores positivos.....  | 24  |
| 1.2. Fatores negativos.....  | 24  |
| 1.3. Medidas implementadas.....                                    | 25  |
| 1.3.1 Medidas organizacionais.....                                 | 25  |
| 1.3.2 Medidas do treinador/staff.....                              | 26  |
| 1.4 Discussão do bem-estar.....                                    | 27  |
| 2. Burnout/Stress.....   | 28  |
| 2.1 Perceção de stress.....  | 28  |
| 2.2 Fatores que geram stress.....                                  | 29  |
| 2.3 Consequências do stress.....                                   | 30  |
| 2.3.1 Na vida profissional.....                                    | 30  |
| 2.3.2 Na vida pessoal.....   | 30  |
| 2.4 Discussão do stress e burnout. ....                            | 30  |
| <br>   |     |
| 3. Desempenho/Alta performance.....                                | 31  |
| 3.1 Definição de alto desempenho (na perspetiva dos atletas) ..... | 31  |
| 3.2 Fatores que facilitam o desempenho.....                        | 32  |
| 3.2.1 Organizacionais.....   | 32  |
| 3.2.2 Relações no trabalho.....                                    | 33  |
| 3.2.3 Suporte social (família, amigos) .....                       | 34  |
| 3.2.4 Individual.....  | 35  |

|  |    |
|--|----|
| 3.3 Fatores que dificultam o desempenho.....                       | 35 |
| 3.3.1 Organizacionais.....   | 35 |
| 3.3.2 Relações no trabalho.....                                    | 36 |
| 3.3.3 Suporte social.....  | 36 |
| 3.3.4 Individual.....  | 37 |
| 3.4 Discussão do desempenho e alta performance.....                | 38 |
| 4. Expetativas para o futuro.....                                  | 39 |
| 4.1 Carreira como atleta profissional.....                         | 39 |
| 4.2 Carreira após o desporto profissional.....                     | 40 |
| 4.3 Discussão das expectativas para o futuro.....                  | 41 |
| 5. Implicações teóricas.....                                       | 42 |
| 6. Implicações práticas.....                                       | 42 |
| 7. Limitações do estudo e as sugestões de investigação futura..... | 43 |
| V. Conclusão.....  | 45 |
| Fontes.....  | 47 |
| Referencias Bibliogáficas.....                                     | 47 |
| Anexos.....  | 53 |
| Tabelas.....   | 57 |

## Índice de anexos

|  |    |
|--|----|
| <b>Anexo A:</b> Guião de entrevista..... | 53 |
|--|----|

## Índice de tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Fatores positivos que contribuem para o bem-estar dos entrevistados.....   | 56 |
| Tabela 2: Fatores que contribuem negativamente para o bem-estar dos entrevistados.....   | 56 |
| Tabela 3: Medidas organizacionais que contribuem para o bem-estar dos entrevistados.....   | 56 |
| Tabela 4: Medidas do treinador e staff que contribuem para o bem-estar dos entrevistados...  | 57 |
| Tabela 5: Perceção individual de stress dos entrevistados.....   | 57 |
| Tabela 6: Fatores que geram Stress em cada atleta entrevistado.....  | 57 |
| Tabela 7: Consequências do stress na vida pessoal dos entrevistados.....   | 58 |
| Tabela 8: Consequências do stress na vida profissional dos entrevistados.....  | 58 |
| Tabela 9: Definição individual de alto desempenho por parte dos entrevistados.....   | 58 |
| Tabela 10: Fatores organizacionais que facilitam o desempenho dos entrevistados.....   | 58 |
| Tabela 11: Fatores nas relações no trabalho que facilitam o desempenho dos entrevistados...  | 59 |
| Tabela 12: Fatores de suporte social que facilitam desempenho dos entrevistados.....   | 59 |
| Tabela 13: Fatores individuais que facilitam desempenho dos entrevistados.....   | 59 |
| Tabela 14: Fatores organizacionais que dificultam o desempenho dos entrevistados.....  | 59 |
| Tabela 15: Fatores nas relações no trabalho que dificultam o desempenho dos<br>entrevistados.....  | 59 |
| Tabela 16: Fatores de suporte social que dificultam o desempenho dos entrevistados.....  | 60 |
| Tabela 17: Fatores individuais que dificultam o desempenho dos entrevistados.....  | 60 |
| Tabela 18: Disponibilidade dos entrevistados em prosseguir carreira noutra<br>clube/organização.....   | 60 |
| Tabela 19: Desejo dos entrevistados em prosseguir carreira em diferentes funções na indústria<br>do futebol profissional após fim de carreira como atleta..... | 60 |



## Capítulo I – Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo, ao longo dos anos a crescer exponencialmente, em todas as empresas, instituições, indústrias e atividades (Schuler & Jackson, 2005). Nos dias de hoje, esta é uma área que possui um elevado leque de conhecimentos, técnicas e ferramentas que estão ligadas ao sucesso dos indivíduos e das organizações. O principal objetivo da gestão de recursos humanos é auxiliar toda a organização e os seus colaboradores a alcançar e superar os seus objetivos, contribuindo para um melhor desempenho, que se traduz nos resultados da organização (Schuler & Jackson, 2005). O bem-estar dos trabalhadores passa por atitudes e reações positivas face ao stress, e também pelo compromisso coletivo de todos os membros para com a sua organização. Para que assim seja, cabe à gestão de recursos humanos garantir o bem-estar de todos os membros da organização (Huettermann et al., 2019).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) caracterizou o bem-estar como uma forma de estar plena, psicologicamente, mentalmente e socialmente de bem-estar, não tendo de estar meramente associada a doenças ou desmotivação (Reardon, 2010). No entanto, este estudo incide no bem-estar associado à atividade profissional, que está diariamente exposto a constantes mudanças (Warr, 1990).

Assim sendo, Grant, Christianson e Price (2007) definiram o bem-estar como a qualidade da experiência geral dos profissionais, bem como as suas funções no trabalho, que estão associadas a três aspetos fundamentais na relação do trabalho com o bem-estar dos profissionais, sendo eles a vertente psicológica, física e de funcionamento social. Associados ao bem-estar do indivíduo no trabalho, que posteriormente resultam numa melhor performance, têm uma elevada significância o burnout, a satisfação com o trabalho e o compromisso para com o trabalho (Rothmann, 2008).

O stress e burnout são fenómenos cuja prevalência tem vindo a aumentar drasticamente, impactando a vida de dezenas de milhões de pessoas (Chamorro et.al, 2016). Destes fenómenos, embora por vezes existam fatores positivos no stress, comparativamente com os fatores negativos, é visível que pode ser um problema sério. Assim, visando auxiliar todos os profissionais, este fenómeno deve ser estudado com o máximo pormenor atualmente, para que o futuro seja melhor.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), os níveis de stress no trabalho dos portugueses são altos. Portugal é o sétimo país da Europa com mais stress no trabalho, num estudo efetuado com 31 países europeus. A taxa de incidência de Stress

no trabalho apurada em Portugal foi de 59%. O país com mais Stress laboral na Europa é o Chipre (88%) e o país com menos Stress no trabalho é o Liechtenstein (3,5%).

De acordo com o inquérito realizado pela EU-OSHA (2021), as causas mais comuns de stresse relacionado com o trabalho incidem com maior significância na “Reorganização do trabalho ou insegurança laboral” (72%), nos “horários de trabalho alargados ou volume de trabalho excessivo” (66%) e ainda na “Intimidação (bullying) e assédio no trabalho” (59%).

Assim sendo, e tendo em conta a sua pertinência, neste estudo aprofundar-se-ão os temas do stress, burnout, bem-estar e performance, temas estes que têm sido bastante explorados na última década. Tem-se procurado conhecer os fenómenos inerentes a todos os profissionais, de forma a identificar, prevenir, ou até mesmo auxiliar, para que a saúde mental dos profissionais esteja na melhor forma possível, o que aumenta em grandes níveis a performance (Gavrilova et.al,2017). Uma boa gestão permite não só um melhor estilo de vida saudável aos profissionais, como permite também uma performance bastante superior, que se traduz nos melhores resultados organizacionais, sendo então um tema extremamente interessante e de enorme relevância para as instituições e organizações bem como para os seus profissionais (Guest,2002). Assim, de acordo com Guest (2017), práticas e sistemas da GRH podem ter um contributo significativo para a produtividade dos indivíduos e da organização, uma preocupação que tem aumentado nas últimas décadas com o objetivo de garantir cada vez mais o Bem-Estar das pessoas no trabalho.

Com o contínuo crescimento das organizações, a GRH tem então cada vez mais desafios pela frente. E esses desafios, multiplicam-se pelo elevado crescimento das organizações, em diferentes áreas e setores, com características, conhecimentos e objetivos totalmente diferentes (Warr,1990). Por sua vez, este estudo incide numa indústria específica, na GRH nas organizações de atividade desportiva.

A preocupação com o bem-estar dos colaboradores é transversal a diversos setores de atividade, entre os quais a atividade desportiva profissional. A prática desportiva tem sido adotada pela população com o objetivo de seguir um estilo de vida saudável e experienciar bem-estar, contribuindo para um pleno funcionamento físico e psicológico (Ryan & Deci,2001). Tratando-se de dados de 2014, estima-se que cerca de 43% dos europeus pratica uma atividade desportiva pelo menos uma vez semanalmente, que vai desde uma enorme variedade de desportos até a uma simples caminhada (Eurostat, 2021).

Apesar da importância que a prática desportiva tem para os indivíduos enquanto atividade de lazer, o desporto é, para muitas pessoas, uma atividade profissional. Estima-se que no ano de 2019, a indústria do desporto na União Europeia (UE) empregava cerca de 1,3 milhões de

profissionais, caracterizando 0,8% do emprego total na UE. Atualmente, estima-se que o número tenha aumentado para 1.4 milhões de profissionais apenas na UE, aumentando a sua representatividade percentual de todos os empregos na UE para 0,9% (Eurostat, 2021).

Apenas na UE, os dados mostram que existem 780 mil profissionais na área desportiva do sexo masculino, e 520 mil profissionais na área desportiva do sexo feminino (PORDATA, 2021).

Um maior número de atletas a trabalhar arduamente pelo seu sonho, e o crescimento das instituições desportivas, resulta num elevado crescimento no número de profissionais na área desportiva, que é caracterizada por milhões de profissionais, em diferentes desportos profissionais de alta performance (Becker et al., 2001; Boselie et al., 2005; Huselid, 1995). Crescimento este que elevou bastante os patamares de competição, diminuindo a margem para erros, visto que existem centenas de milhões de pessoas a lutar pelos seus sonhos nesta indústria (Sotiriadou & Bosscher, 2012).

Deste modo, este estudo explora especificamente a atividade desportiva profissional de alta-performance no futebol, o desporto com maior popularidade internacional (Stolen, 2005). Na Europa, as receitas financeiras anuais da área desportiva do futebol falam por si próprias. Entre a época profissional desportiva de 2006/2007 e a época de 2018/2019, as receitas anuais têm vindo a aumentar constantemente e em grande escala, crescendo as suas receitas de 13.6 biliões de euros anuais (2016) até aos 28.9 biliões de euros anuais na época de 2018/2019 (Statista, 2021).

Num estudo realizado pela Federação Internacional de Futebol (FIFA), no ano de 2019, existiam cerca de 1567 clubes profissionais de futebol na Europa. Relativamente ao número de profissionais de alta competição na Europa, estima-se que existam mais de 53 mil atletas profissionais de alta competição.

Em Portugal, os dados da PORDATA sobre o número de praticantes desportivos federados revelam um crescimento contínuo desde o ano de 1996 até ao momento. Este estudo apresenta que em Portugal existem 667.715 praticantes desportivos federados (PORDATA, 2021). No topo da tabela estão o futebol com 189.417 atletas federados (28.3% de todos os atletas federados em Portugal), o voleibol com 44.000, a natação com 89.000, o andebol com 49.000 e ainda o basquetebol com 39.000 federados. Comparativamente com os números acima mencionados face aos atletas federados no futebol, com base em alguns estudos, apenas 0,9%, 1704 atletas federados no futebol conseguem alcançar o estatuto de profissionais, prosseguindo aqui uma carreira profissional (PORDATA,2021).

Um país icónico no futebol como Portugal, repleto de história, lendas, sucesso e conquistas, e ainda, o atleta número um neste desporto, leva a que cada vez mais o número de novos sonhos de carreira profissional nesta área aumente (Prasad, 2019).

Economicamente, o futebol nacional contribui bastante para o produto interno bruto (PIB) de Portugal. Em comparação com a temporada de 2018/19, e de acordo com o anuário da Liga, a época passada trouxe uma quebra de 55 milhões de euros na contribuição do PIB, com a seguinte distribuição pelas três ligas consideradas: Liga NOS (480 milhões); Liga Pro (9 milhões) e Liga Portugal (5 milhões). A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas geraram 750 milhões de euros em volume de negócios e a contribuição do futebol para o PIB nacional registou uma quebra de 10% em termos homólogos na época de 2019/20 para um total de 494 milhões de euros, de acordo com dados da quarta edição do Anuário do Futebol Profissional Português, produzido pela EY, numa parceria com a Liga Portugal (Liga Portugal, 2021).

A Liga Portugal e as Sociedades Desportivas, no seu conjunto, geraram 750 milhões de euros em volume de negócios, o que se traduziu numa contribuição de cerca de 494 milhões de euros para o PIB português (0,26%) na época de 2019/20 (Federação Portuguesa de Futebol, 2021).

O mundo do futebol profissional é um mundo extremamente vivido nos limites. Nas últimas décadas, o futebol tem, cada vez mais, vindo a tornar-se um negócio multibilionário, controlado por magnatas, agentes desportivos, e grandes interesses financeiros, o que resulta numa competitividade bastante superior por parte de todos os profissionais dos diversos clubes (Leoncini, 2001). Esta mudança resulta numa intensa exigência, preparação e enormes sacrifícios, levando os profissionais de todas as idades, incluindo milhões de jogadores jovens menores de idade a dedicarem a sua vida durante vários anos, único e exclusivamente ao seu trabalho, abdicando de diversas atividades, experiências e desejos, que qualquer outro profissional de outra indústria tem maior facilidade em realizar (Lomax, 2014). Horários extremamente rígidos, falta de liberdade, várias limitações, elevado número de viagens, incerteza acerca do futuro.

Nas últimas décadas, o tópico do stress e bem-estar na atividade desportiva profissional tem assumido particular relevância. De acordo com Purcell et.al. (2019), existem inúmeras situações de relações humanas entre colegas de equipa, treinadores, agentes desportivos e presidentes que influenciam a performance e bem-estar mental dos profissionais, e ainda questões relacionadas com a ansiedade e agressividade. Estes profissionais estão diariamente expostos a elevadíssimos níveis de pressão e de desgaste físico e psicológico. (Purcell et.al, 2019). Os principais impactos destes fenómenos resultam em grande parte no sentimento de

isolamento, irritabilidade, depressão e ansiedade, perda de memória e dificuldade de concentração, fragilidade do sistema imunológico, e ainda em perturbações do sono. (Purcell et.al, 2019).

Neste sentido, o objetivo desta tese é estudar os impactos do Bem-Estar, Stress e Burnout, nas Altas Performances no contexto profissional desportivo do futebol. Pretende-se identificar os fatores que contribuem para estes fenómenos assim como entender como é que estes estão relacionados. Os sub-objetivos deste estudo incluem:

Conhecer o ambiente de trabalho dos atletas;

Identificar o(s) período(s) ao longo da época com maior incidência de desgaste, stress e burnout;

Identificar as ações implementadas pelas organizações para diminuir os níveis de stress e burnout, e aumentar o bem-estar e as altas performances dos atletas, promovendo uma melhor saúde mental, física e social;

Verificar se o fator idade influencia a forma como os atletas gerem as situações de stress e burnout;

Entender como a GRH pode contribuir para o sucesso das organizações no futebol, tanto no bem-estar dos atletas, como nos seus desempenhos.

Analisar medidas de prevenção, e até mesmo a reversão da situação, para garantir uma maior produtividade e performance, bem como uma melhor saúde mental, física e social.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## **Capítulo II – Revisão de literatura**

### **1. Bem-estar**

Definir bem-estar é um enorme desafio. O bem-estar, para além de variar de pessoa para pessoa, varia também consoante o momento, contexto ou dimensão. A OMS caracterizou o bem-estar como uma forma de estar plena, psicologicamente, mentalmente e socialmente de Bem-estar, não tendo de estar meramente associada a doenças ou desmotivação (Grant et.al,2007). Por outro lado, existem várias definições que têm vindo a ser propostas por diferentes autores. O bem-estar está associado ao termo de felicidade, promovido por emoções, sensações momentos e experiências positivas, estendendo-se até uma avaliação geral de vida, como a satisfação de vida, que reflete todos os momentos e pormenores vividos, positivos e negativos, permitindo uma autoavaliação do bem-estar (Deci & Ryan,2001). Ainda assim, o bem-estar não é algo estável. Varia em curtos períodos de tempo, como dias ou semanas (Sonntag,2015).

Um dos vários níveis de bem-estar existentes é o bem-estar subjetivo. Este bem-estar e a satisfação no trabalho representam as relações mais estudadas entre o bem-estar e o trabalho, e refere-se à forma como os indivíduos avaliam as suas vidas. Para uma determinada pessoa afirmar que possui um alto nível de bem-estar subjetivo, tem de estar satisfeita com a sua vida e com as escolhas que tomou, e também vivencia constantes emoções positivas, e poucas emoções negativas (Bakker & Oerlemans, 2010).

Tendo em conta a complexidade do bem-estar, Ryan e Deci (2001) destacam dois tipos de bem-estar, o bem-estar eudemónico e hedonista que essencialmente se distinguem pelo “sentir-se bem” e por “funcionar bem” (Huppert, 2009). Enquanto a abordagem eudemónica tem uma perspetiva de longo prazo, e visa a realização pessoal, explorar o potencial, desenvolver capacidades e obter gratificação para atingir certos objetivos morais ou ideológicos, a abordagem hedonista apresenta uma perspetiva de curto prazo, com foco nos objetivos de maximizar a felicidade com a preponderância de sentimentos de prazer, alegria e satisfação de cada momento vivido (Ryan & Deci,2001). Por outro lado, as abordagens mais comuns de bem-estar incluem as vertentes física, mental e social do individuo (Grant, Christianson, & Price, 2007).

## **1.1 Antecedentes do bem-estar**

Apesar do conceito de bem-estar se relacionar com a avaliação cognitiva e afetiva que uma pessoa faz da sua própria vida, este estudo incide no bem-estar associado à atividade profissional, que está diariamente exposto a constantes mudanças (Warr, 1990).

Sendo o intuito deste estudo o bem-estar no local de trabalho, a GRH tem um papel fulcral no desenvolvimento do bem-estar dentro das organizações, através de abordagens nas políticas e práticas de recursos humanos. Warr (1990) identificou 10 antecedentes relacionados com o bem-estar no trabalho, com foco nas boas práticas de recursos humanos. Warr destaca então a oportunidade por controlo e uso de habilidades, diversidade no trabalho, oportunidade de contacto interpessoal dentro da organização, objetivos fora do trabalho, um ambiente de claridade, disponibilidade financeira, segurança física e ainda a valorização das posições sociais.

Sonnentag (2015) desenvolveu um modelo das dinâmicas do bem-estar, onde define que os aspetos de stress e recursos do trabalho, os fatores interpessoais, os recursos pessoais e o balanço entre o trabalho e a vida pessoal são os principais fatores que originam a mudança e flutuação no bem-estar, que resulta numa melhor ou pior performance do trabalhador.

Na última década, têm surgido um elevado número de estudos empíricos internacionais que mostram os benefícios do bem-estar dos indivíduos tanto na vida pessoal como na vida profissional, que garantem uma melhor qualidade de vida aos indivíduos. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) publica a cada dois anos, a análise dos indicadores e níveis de bem-estar de país a país, explorando comparações internacionais, que permitem com que os países com piores níveis de bem-estar reflitam acerca das medidas até então implementadas para melhorar este fenómeno, e até mesmo melhorar através dos indicadores proporcionados pela OCDE. Relativamente ao bem-estar no trabalho, foram identificados os longos horários de trabalho como o problema atual que mais contribui para o bem-estar dos indivíduos (OCDE, 2015).

## **1.2 Consequências bem-estar**

Organizações que possuem um baixo nível de bem-estar são, em média, organizações com baixos níveis de produtividade. A produtividade é um dos indicadores com mais importância, relativamente à prosperidade dos países internacionalmente e uma grande produtividade constitui uma vantagem competitiva no mundo empresarial (Porter, 1990). Beer et al. (2015) para além de apontarem que a grande maioria dos estudos da gestão de recursos humanos tem

em vista somente de melhorar o retorno financeiro dos shareholders, afirmam também que os mesmos shareholders desvalorizam a questão do bem-estar dos seus colaboradores. Guest (2017) destaca dois modelos que promovem ganhos mútuos entre os trabalhadores e as organizações. O primeiro, do grande envolvimento na gestão, providenciando aos trabalhadores poder, informação, recompensa e conhecimento, que garante um maior compromisso, denominada de modelo de PIRK. O segundo modelo, o sistema de trabalho de grandes desempenhos (Boxall & Macky, 2009), caracterizado por uma gestão de alto compromisso e uma gestão de alto envolvimento. Segundo Guest (2017), quando se aborda a prioridade dos interesses e resultados dos trabalhadores, é fundamental ter em conta estes dois modelos.

Guest (2017), neste estudo, desenvolveu um modelo do bem-estar, relações entre os trabalhadores e desempenhos, que promove os desempenhos individuais e organizacionais. O investimento nos trabalhadores, o compromisso com o trabalho, um ambiente social e físico positivo, a voz dos trabalhadores e o suporte organizacional promovem o bem-estar e melhores relações entre os trabalhadores. A confiança, justiça, segurança e qualidade de vida no trabalho contribuem para o bem-estar psicológico, físico e social. Assim sendo, seguindo o modelo, os desempenhos dos trabalhadores melhoram, resultando numa melhor performance organizacional.

De forma a promover o bem-estar dos trabalhadores, Guest (2017) destaca cinco aspetos chave: O investimento nos colaboradores, garantir compromisso no trabalho, o ambiente positivo físico e social, a comunicação e o suporte organizacional.

A competitividade organizacional obriga a que todas as organizações sejam capazes de se adaptar e superar, de forma a destacarem-se e a produzir melhores resultados. Tendo em conta as mudanças organizacionais da última década, apesar de ser cada vez mais desafiante, a necessidade de garantir uma força produtiva saudável e sustentável torna-se cada vez mais relevante (Kowalski, Loretto, & Redman, 2015). Como já referido, o bem-estar varia de pessoa para pessoa consoante o momento, contexto e dimensão. Ou seja, é inerente a todas as diversas áreas organizacionais e a todos os indivíduos. Assim sendo, o presente estudo visa aprofundar o bem-estar e o desporto profissional de alta competição, com foco nos atletas.

### **1.3 Bem-estar e desporto profissional de alta competição**

No mundo competitivo do futebol, os atletas profissionais de alta competição estão também expostos a alterações no bem-estar.

Associados ao bem-estar dos atletas, têm de ser considerados vários fatores de risco ao longo das diferentes fases de carreira, assim como fatores que inibem ou facilitam a habilidade

de resposta às suas necessidades. Estudos indicam que os atletas possuem maiores dificuldades em procurar ajuda do que a população no geral (Gulliver et.al, 2012). Isto deve-se em grande parte ao medo das consequências, e à falta de tempo para tal (Donohue et.al, 2018). Por um lado, o medo das consequências, sendo que no mundo competitivo profissional os atletas tendem sempre a nunca mostrar a sua parte fraca, existindo sempre a necessidade de se apresentarem o mais estáveis e preparados possível. Por exemplo, o pedido de ajuda tanto ao treinador, equipa técnica ou staff do clube, pode levar a consequências como a substituição do atleta por um tempo indefinido durante o qual estará a recuperar. Também existe a incerteza perante a resposta do pedido de ajuda, que tanto poderá ser positiva, mas também negativa. E ainda a marca que a sua vulnerabilidade poderá causar, se tais informações saírem para o exterior do clube, o que impacta a sua carreira profissional (Donohue et.al, 2018).

Em relação à falta de tempo, os atletas vivem segundo horários, regras e normas extremamente rígidos (Gavrilova et al.,2017). De acordo com Donohue et al. (2018) e Gavrilova et al. (2017), o atleta deve dormir e descansar um elevado número de horas diário. Tem uma rotina de alimentação própria para cada atleta. Tem mais treinos, palestras e estratégias, e ainda tem os dias de jogo completamente ocupados. No pouco tempo que os atletas têm disponível, dedicam-no à família, descanso e atividades relaxamento. Muitas vezes os atletas não têm noção da gravidade da situação que os leva a pedir ajuda, pelo que não sabem como nem que duração será a sua recuperação e superação do mesmo problema, levando os atletas a ignorar a procura de ajuda. Os seus treinadores, por outro lado, estão normalmente disponíveis para ajudar e aconselhar os seus atletas, num ambiente não estigmatizado, onde a procura de ajuda já é mais recorrente, e onde os atletas estão mais à vontade para expressar as suas dificuldades ou problemas (Reardon, 2010).

Estas aproximações que visam melhorar os desempenhos dos atletas possibilitam, simultaneamente, não só a ajuda para a saúde mental que muitos atletas procuram, como também facilitam um maior compromisso e melhores relações entre o atleta e o treinador, e o atleta e o clube (Gavrilova et.al, 2017)

A gestão do bem-estar dos profissionais deve ser gerida de forma cuidadosa, inteligente, organizada e especialmente de o mais próximo possível dos atletas. É através desta gestão que se potencia as capacidades físicas, mentais e sociais dos atletas (Vanhala, 2006).

Diversos estudos de associações desportivas da Academia do Desporto de Queensland, da Associação de Jogadores de Futebol Profissional Australiana, e ainda de Lomax (2014) referente à importância do reconhecimento do suporte, que ajuda os atletas com as questões da saúde mental. Nestes estudos são destacados vários aspetos críticos na gestão das necessidades e apoio da saúde mental dos atletas. Primeiramente, existe uma enorme responsabilidade desportiva na gestão da carreira dos atletas, com foco no presente e no futuro, nomeadamente no clube que irão representar, e a posição em que irão atuar dentro de campo. De seguida, existe a necessidade de monitorizar e detetar as mudanças de comportamentos ou estado mental dos atletas. A privacidade e confidencialidade representam um ponto-chave nos desafios e problemas éticos face à saúde mental. A preferência dos atletas, quando sentem a necessidade de recorrer a ajuda, com foco em como irão abordar esta necessidade, e a quem irão recorrer. (Lomax,2014). E por último, é fundamental o suporte e ajuda de antigos atletas profissionais, que com o seu vasto conhecimento das suas próprias experiências têm as capacidades de auxiliar os novos atletas profissionais, e ajudam a coordenar também as atividades relacionadas com os pontos fracos dos atletas, nomeadamente, estabelecer objetivos, planeamento financeiro, falar em publico, ou até mesmo técnicas de relaxamento físico ou mental (Donohue et.al, 2018; Lomax, 2014).

Associado ao atleta, estão os mecanismos de enfrentar os desafios e as suas atitudes. No microsistema situam-se os treinadores, familiares e amigos, as altas performances e o staff médico desportivo. Por outro lado, o exo sistema é apenas caracterizado pelo desporto individual, enquanto o macro sistema caracteriza-se pelo ambiente nacional e internacional, e pelo público e pelos media. De seguida, é destacado a importância dos momentos intervencionais, sendo que o atleta beneficia quanto mais cedo ocorrerem as intervenções, de forma a não agravar a sua situação.

Um dos maiores entraves ao bem-estar é o stress que os atletas experienciam diariamente, face a toda competição, novos desafios externos e do clube e incerteza da sua carreira no futuro (Difiori et.al, 2014). Ao longo da época a situação não muda para melhor. Vão surgindo fases de maior intensidade, que entram em conflito com o equilíbrio do bem-estar do atleta, causado pelo stresse, ansiedade, preocupações e incertezas acerca do futuro. Estes fatores tornam os atletas mais propícios ao risco de burnout.

## **2. Stress e Burnout**

Segundo Cooper et al. (2012), Tsalasah (2019), o stress é um sentimento, sensação e pressão emocional de sobrecarga, que não permite a plenitude mental de um indivíduo. Funciona como uma resposta do corpo humano à pressão. As causas do stress ocorrem sobre determinados momentos e situações, que colocam em causa o bem-estar do indivíduo. Normalmente é despertado, por experiências novas ou inesperadas, em que não existe um grande controlo pessoal da situação. A forma com que cada indivíduo lida com o stress é distinta (Tsalasah,2019). A habilidade de cooperação depende muito da parte genética, de experiências passadas, de personalidade e circunstâncias sociais, e também de circunstâncias económicas. O stress provocado pelo trabalho pode ser para muitos uma preocupação bem real. Muitas vezes, esse stress tem na sua origem a sobrecarga de trabalho, a falta de organização, a falta de reconhecimento ou então tensões pessoais entre colegas. Tudo isto tem efeitos negativos, não só para o funcionamento da organização, como também para os seus funcionários (Cooper et al.,2012; Tsalasah, 2019).

A par dos autores mencionados acima, a Mental Health Foundation (2021) também destaca como sintomas do stress os sentimentos de ansiedade, medo, agressividade, tristeza, irritação, frustração e depressão que resultam do stresse, existindo a possibilidade de por vezes surgirem também sintomas físicos, que fazem o indivíduo sentir-se ainda pior. Em termos comportamentais, os indivíduos ficam mais propícios em entrar em conflito com outras pessoas, são mais inflexíveis ou indecisos, têm problemas de sono, tanto a adormecer como ficar acordados, experienciam problemas sexuais, e fumam ou consomem álcool e drogas com maior regularidade.

A investigação mostra também que, fisicamente, o corpo não reage de forma positiva ao stress. O trabalho dos autores Cooper et al. (2012) e Tsalasah (2019), mostra que se encontram sintomas como o aumento das dores de cabeça, os indivíduos encontram-se perante situações de náuseas e indigestão, problemas respiratórios ou hiperventilação, aumentam os seus níveis de suor, têm palpitações no coração, e podem surgir por vezes dores e borbulhas. Se a duração do stresse for longa, o sono e memória são bastante afetados, tal como os hábitos alimentares, ou falta de vontade para praticar exercício.

O stress tem também um impacto significativo no trabalho e das organizações. O stress associado ao trabalho é o segundo problema de saúde mais frequente na Europa, sendo a causa de entre 50% a 60% de dias de trabalho perdidos (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2017).

Contudo, o stress não está associado a respostas negativas em todas as situações. O stress, ou a nossa resposta física e mental ao mesmo, não são necessariamente um aspeto negativo.

Apelidado de eustress, este é um stresse leve positivo, que resulta de uma resposta “flight ou flight” que nos prepara para lidar com determinadas situações, aumentando os nossos recursos (Quick et al.,1997). Assim sendo, existe uma dualidade de impactos do stress no trabalho.

O stresse pode, em níveis reduzidos, ter um impacto positivo, através da libertação de químicos que aumentam o ritmo cardíaco e pressão arterial, e a resposta do corpo humano pode despertar um fluxo de energia superior, que melhora a memória, a atenção e concentração, ajudando a terminar a tarefa.

Um baixo nível de stress leva a inatividade e a fracas raciocínios mentais. Uma quantidade de stress moderada otimiza a performance, e está relacionada com impactos positivos, associados a melhores níveis de concentração e desempenhos. Por outro lado, constantes altos níveis de stress geram sintomas de exaustão e burnout, prejudicando os indivíduos no trabalho e na vida pessoal, bem como as suas organizações com as fracas produtividades. (Street, 2009).

Associado ao stresse, surge muitas vezes o burnout (Bicalho et.al, 2020). Este é um problema que tem vindo a aumentar de tal forma, que a OMS já o reconheceu como um fenómeno ocupacional, e incluiu o burnout na décima primeira revisão de classificação internacional de doenças (Bicalho et.al, 2020).

De acordo com Bicalho (2020), o stress caracteriza-se por excesso de compromissos, por emoções demasiado reativas, por perdas de energia, por produção de urgência e hiperatividade, problemas de ansiedade, danos primários físicos, que podem resultar na curta duração de vida de um individuo. Por outro lado, o burnout possui características bastante distintas. Melissa et al. (2020) referiram que o burnout é geralmente caracterizado pela falta de compromisso, por emoções pouco ativas, pela perda de motivação, ideais e esperança, pela falta de ajuda e esperança. O burnout pode gerar danos emocionais nos indivíduos como a desconexão e depressão.

Em 2001, Demerouti et al. desenvolveram o modelo Job Demands-Resources (JD-R) que explora indicadores organizacionais positivos como o compromisso e negativos como o burnout, através das exigências e recursos existentes no ambiente de trabalho. Este modelo defende que a interação entre os recursos e as exigências do trabalho é fundamental na diminuição do stress e aumento da motivação, enquanto os recursos em contexto laboral reduzem o impacto das exigências profissionais (Demerouti & Bakker,2011).

Deste modo, Melissa et al. (2020) afirmam que o burnout tem dois pontos chave que são os principais impulsionadores deste problema. O primeiro é caracterizado por exigências excessivas, interações interpessoais negativas, alta pressão no trabalho, ambiente físico desfavorável, conflito de papéis, e expectativas elevadas. O segundo ponto chave está associado

ao constrangimento de recursos, como a falta de tempo, falta de facilidades, as más condições de equipamentos no trabalho, a falta de suporte social e ainda a inexistência de feedback positivo. Estes dois aspetos chave levam diariamente os profissionais a uma exaustão emocional, provocando fadiga crónica e falta de energia.

### **3. Stress e Burnout no mundo profissional do futebol**

O desporto profissional é uma atividade extremamente competitiva, que coloca diariamente os atletas sob altas pressões, que geram conflitos físicos, emocionais e mentais, que podem conduzir ao burnout (Purcell et.al, 2019).

Leoncini (2001) afirma que as evidências de burnout no desporto profissional podem ser encontradas nos relatos de atletas acerca das suas experiências de burnout e afastamento do desporto. O esgotamento por parte do atleta pode envolver um abandono psicológico, emocional e físico, ou até mesmo o desporto ou atividade que o atleta pratica. Este esgotamento afeta não só a sensação de feitos até então alcançados pelos atletas profissionais, como também pode afetar a envolvente dos atletas na sua área, nomeadamente os seus treinadores, preparadores físicos e até mesmo membros administrativos. Sotiriadou et.al, (2012) afirmaram que o burnout pode aumentar nos atletas profissionais que praticam futebol consoante a aproximação no final de época, com o medo de falhar, com a pressão da classificação, e com o aumento do stress e exaustão física e mental.

Por outro lado, Gavrilova et.al, (2017) identificaram outros fatores de stress que provocam reações de desgaste e burnout, tais como a frustração de não conseguir alcançar determinados objetivos ou de não superar certos obstáculos, as altas expectativas de cada atleta, e a pressão que carregam quando chega o momento decisivo de atuarem.

Gümüşdağ et al. (2013) realizaram uma análise do burnout nos atletas profissionais de futebol na Turquia, de forma a compreenderem quais as variáveis que mais contribuem para o esgotamento nos atletas. Neste estudo, foi possível identificar que a idade, a ansiedade competitiva e o nível da liga em que atuam estão relacionados com o burnout. Os autores destacam ainda a importância do treino mental, que pode ser utilizado como um mediador de percepções de burnout, ao ensinar os atletas a identificar e reconhecer os fatores de stress e ansiedade associados ao desporto.

Um estudo mais recente de Bicalho e colegas (2020) aponta para que atletas cujos níveis de burnout ao longo da época flutuam entre o moderado e o alto mostram mais percepções de

incerteza relativamente ao seu futuro e às suas performances, frustração, desmotivação, e ainda falta de perceção do seu sucesso e qualidade (Bicalho et al. 2020). Estes resultados sugeriram ainda que cerca de 32 em 53 atletas mostram a oscilação da perceção de burnout ao longo da época, enquanto 21 atletas indicaram não experienciar oscilações nos sentimentos de burnout ao longo dos períodos de treinos, competição e férias.

Considerando estas três fases distintas da época, a fase em que os atletas consideraram experienciar maior intensidade de Burnout foi a fase dos treinos. Neste período de treinos, os atletas têm um maior foco em melhorar a sua técnica, táticas, físico e capacidades mentais, aumentando o seu desempenho. No entanto, os atletas podem ter dificuldade em lidar com os fatores físicos, psicológicos e sociais exigidos no período de treinos, o que cria o sentimento de fadiga e exaustão física e emocional no atleta, juntamente com a frustração de não ser capaz de atingir o seu objetivo, ativando sintomas de baixa autoestima, e redução da noção de atingir determinados objetivos e metas (Gustafsson, 2017). Bicalho e colegas (2020) referem também que durante esse período, os atletas estão mais próximos do treinador da equipa profissional principal e da equipa técnica, dentro do centro de treinos, e que por vezes são convidados a participarem nos treinos da equipa principal, sendo avaliados por dezenas de profissionais distintos.

Com níveis de burnout moderados destacou-se a fase de competição. Nas fases de treino e competição, os atletas realizam maiores sacrifícios de estudo e relações sociais, dedicando-se totalmente à ambição de criarem uma carreira profissional no futebol (Melo et.al, 2014).

É também comum os atletas mais novos trocarem as suas vidas familiares por viver nos centros de treino, onde são submetidos a intensos treinos de rotina, com calendários duros, onde têm de acordar cedo, dormir e comer de acordo com as normas estabelecidas, que favorecem o isolamento social e pouco contacto com grupos fora do futebol (Melo et.al, 2014).

Com níveis de burnout baixos, a fase de época com maior destaque foi a fase de férias. Os autores concluíram que não é possível identificar um comportamento único e coletivo a respeito das oscilações dos níveis de burnout durante uma temporada desportiva profissional

Apesar destes atletas já estarem a competir nas categorias sub-20, a competitividade, resiliência e superação são fundamentais para atingir patamares superiores. Bicalho e colegas (2020) concluíram que no Brasil, a probabilidade de um atleta sub-20 alcançar o sucesso, e ascender a altas competições, são entre 3% a 9%.

O rigoroso processo de seleção e promoção nos clubes, de forma a alcançar uma carreira profissional como atletas de futebol, gera uma enorme frustração e descontentamento, tanto dentro de campo, como fora dele nos atletas. Os impactos estendem-se na vida pessoal, familiar

e profissional (Chamorro et. al, 2016), o que leva os atletas a procurar soluções e alternativas noutros países, clubes e cidades, longe das suas famílias e do seu círculo de amigos. Segundo Souza et. al (2018) e Madigan et. al (2020), todos estes fatores contribuem para uma maior probabilidade de manifestação de burnout, especialmente na categoria sub-20, que é a linha de fronteira entre os atletas amadores e os atletas profissionais, o que destaca a necessidade de uma monitorização individual. Martinez et. al (2016) realizaram uma análise a 227 atletas profissionais de futebol em Espanha, relativamente às necessidades básicas motivacionais de relacionamentos, burnout e engagement no futebol espanhol. Tendo por base a teoria da autodeterminação, os autores identificaram três necessidades básicas psicológicas que influenciam a motivação: autonomia percebida, competência percebida e relação percebida.

Assim, as necessidades de competência referem-se à forma como os atletas interagem eficazmente com o ambiente em que atuam, garantindo um melhor funcionamento individual, que leva à perseguição de desafios. As necessidades de autonomia, por sua vez, definem o indivíduo como a fonte do seu próprio comportamento, onde os atletas procuram participar mais ativamente nas decisões, especificamente no futebol, e ainda ter a oportunidade de escolha de certos assuntos. Por último, existem as necessidades de relacionamento com os indivíduos que rodeiam o atleta, ou a necessidade de afiliação, que se define como o desejo de se sentir conectado aos outros e ser aceite por indivíduos relevantes no seu próprio ambiente de grupo.

Nos resultados deste estudo, foi concluído que as três necessidades psicológicas básicas estão positivamente e significativamente relacionadas com o engagement, e negativamente associadas a sintomas de burnout do atleta. Neste estudo, a necessidade de autonomia foi também um importante preditor do burnout e do engagement (bem-estar).

Quando os atletas se apercebem que têm um papel ativo nas decisões relacionadas com as atividades do futebol, possuem menor probabilidade de experienciar sintomas de burnout. Os atletas que possuem maior liberdade de expressão das suas ideias e sentimentos, sentem que são bastante ativos, gerando maior engagement para com a sua atividade. Por último, os autores destacam que os atletas profissionais podem ser influenciados pelo tipo de suporte que o treinador providencia aos seus atletas, tendo o treinador um papel fundamental no combate ao burnout dos atletas.

#### **4. Bem-estar, stress, burnout e alto desempenho**

O alto desempenho no ambiente de trabalho passa por uma cultura organizacional que valoriza o crescimento individual dos trabalhadores (Clifton et al., 2019). Cultura esta que é desenvolvida através da proteção do investimento organizacional nos seus trabalhadores, com

foco no aumento do engagement por parte dos trabalhadores. Assim, as organizações têm de conhecer as necessidades básicas, as expectativas, e garantir o reconhecimento e equipamento certo aos seus colaboradores.

Um estudo da Gallup (2019) face aos altos desempenhos em ambiente laboral apresenta resultados de que quando os trabalhadores conhecem e usam as suas melhores competências, eles estão mais comprometidos com a organização, originando uma maior produtividade e desempenho, e diminuindo a probabilidade de saírem da organização.

Os gestores encarregados do desenvolvimento dos trabalhadores possuem um papel fulcral na medida em que atuam como gestores ou treinadores e não como patrões. Cabe a esta gestão garantir um maior compromisso aos seus trabalhadores, sob forma de uma gestão mais próxima, com um feedback mais imediato e objetivo, melhorando a conexão dos trabalhadores com a aprendizagem prática e ação. De acordo com o estudo de Clifton et al. (2019), a liderança tem um papel bastante forte na mudança cultural nas organizações, auxiliando a gestão de recursos humanos. Uma consistência na comunicação auxilia a cultura, mas o aspeto mais importante passa pelo compromisso da liderança para com as práticas de alto desempenho em ambiente laboral, promovido pelas suas próprias ações.

Outra perspetiva acerca dos altos desempenhos assenta no bem-estar dos indivíduos, com a ausência de stress e burnout. Segundo Chamorro et.al, (2016), o bem-estar dos indivíduos nas organizações possibilita um maior impacto positivo em toda a organização, estimulando uma maior criatividade, um melhor ambiente de trabalho, e o contágio das emoções positivas, tanto em mudanças de atitude como de comportamento em grande parte dos funcionários, possibilitando uma maior produtividade e melhores desempenhos organizacionais. Deste modo, o bem-estar, stress e burnout estão relacionados com as capacidades individuais e organizacionais de altos desempenhos.

Deste modo, este estudo procura aprofundar os impactos do bem-Estar, stress e burnout, nas altas performances no contexto profissional desportivo do futebol. Ou seja, procura identificar e explorar os fatores que contribuem para estes fenómenos assim como entender como é que estes estão relacionados.

## Capítulo III - Método

### 3.1 Procedimento e Participantes

O método de recolha de dados utilizado neste estudo foi as entrevistas, um método qualitativo. Sendo o tema deste estudo bastante vasto e complexo, que pode variar de indivíduo para indivíduo, este método de recolha de dados qualitativo é o mais adequado. Flick (2007) destaca que as entrevistas semiestruturadas permitem uma comunicação bastante fluida, e a ajustabilidade a cada entrevistado, sem perder o foco nos aspetos temas centrais da investigação. Permitiu recolher um elevado e profundo conteúdo de informação. Permitiu a recolha de testemunhos e interpretações dos atletas dentro dos seus quadros de referência, contexto cultural e linguagem.

Este método permitiu obter dados com enorme precisão, flexibilidade e adaptabilidade, que permitiu explorar grande parte da informação pretendida, e até outras informações relevantes relacionadas com este estudo, que os entrevistados abordavam. Segundo Almeida & Freire (2003), esta metodologia permite aceder às perceções dos atletas em estudo, como também às experiências emocionais que vivenciam.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma Zoom entre fevereiro e maio de 2021, tendo como base uma amostragem não aleatória de “bola de neve” na medida em que os participantes indicavam, no fim da entrevista, outros atletas profissionais, que se enquadravam nos requisitos para este estudo, o que permitiu chegar mais facilmente a novos participantes. Os critérios de inclusão na amostra eram ter mais de 18 anos e ser atleta profissional de futebol, o que significa somente atletas que possuem um contrato profissional escrito e assinado por parte do atleta e da organização desportiva, e registado na liga profissional em que atuam.

Deste modo, os entrevistados possuíram um papel fulcral, tendo sido “usados como informantes para identificar outros possíveis participantes, e estes também usados como informantes.” (Goodman, 1961).

O primeiro passo passou por contactar telefonicamente três atletas profissionais, dois indivíduos dentro desta indústria, e dois indivíduos com boas relações com determinadas organizações. Este passo consistiu em apresentar a investigação e o tema a ser investigado, bem como o seu propósito. Para complementar, os indivíduos disponibilizaram-se a ajudar no que fosse necessário, nomeadamente no aconselhamento de determinados processos, bem como na referência de possíveis indivíduos a entrevistar. Após algumas horas após estes contactos, foram-me fornecidos os contactos telefónicos de alguns atletas, com a sua permissão, para apresentação do tema e o seu propósito, e também para o agendamento da entrevista.

Neste primeiro contacto com os entrevistados, para além da introdução e apresentação do tema em estudo e do seu propósito, foi mencionada a duração média esperada das entrevistas, e a declaração de anonimato dos seus testemunhos, para que salvaguardem os seus interesses e segurança, bem como para uma maior abertura ao longo da entrevista, sendo também referido que os dados da entrevista servirão única e exclusivamente para este estudo. Foi ainda destacado o carácter voluntário da participação dos indivíduos, e de seguida, seguiu-se o passo de agendamento das entrevistas.

Devido a toda situação da pandemia da doença COVID-19, e também pelo fator de muitos dos entrevistados atuarem profissionalmente noutro país ou continente, as entrevistas foram realizadas em plataforma online, através da aplicação Zoom, com ambas as câmaras ligadas. No início de cada entrevista, era abordada a questão da gravação da entrevista, na qual 12 indivíduos permitiram, enquanto 16 indivíduos optaram pela não gravação, ainda que disponibilizassem um tempo extra ao longo das entrevistas para a escrita de notas e apontamentos. O pedido de não gravação por parte de alguns entrevistados foi em grande parte justificado por motivos de privacidade, segurança, e também para não comprometer os seus interesses e os interesses das organizações que representam. No entanto, após finalizadas as entrevistas, os atletas revelaram uma enorme abertura e à vontade para falar acerca deste tema. As entrevistas tiveram uma duração mínima de 33 minutos e uma duração máxima de 61 minutos, sendo a duração média das entrevistas de cerca de 42 minutos.

As entrevistas foram feitas a 28 atletas profissionais de nacionalidade portuguesa, na indústria do futebol masculino com idades compreendidas entre os 18 e os 31 anos ( $M=25,5$ ;  $DP=3,81$ ). Dos 28 atletas entrevistados, nove pertencem ao grupo de idade dos 18 aos 23 anos, caracterizando quase um terço de todos entrevistados, com uma percentagem de 32%. No grupo de idade dos 24 aos 28 anos, existem 12 atletas, sendo o maior grupo de idades identificado, representando 43% dos entrevistados. Por outro lado, o grupo de idade dos 29 aos 31 anos é o grupo mais pequeno, representando 25% dos entrevistados. Todos os atletas entrevistados atuam na primeira liga de um campeonato profissional de alta competição. Aproximadamente 14% dos atletas atuam em campeonatos da América do Sul, 68% atuam em campeonatos Europeus, 7% atuam em campeonatos na América do Norte e 11% dos atletas atuam em campeonatos Asiáticos.

### **3.2 Instrumento**

Com base na revisão de literatura, foi desenvolvido um guião de entrevista organizado em quatro dimensões. A primeira dimensão selecionada é o bem-estar, e inclui as categorias fatores positivos e negativos, e também as medidas implementadas por parte da organização e do treinador/staff. De seguida, surge a dimensão burnout e stress, que envolve as categorias percepção de stress, fatores que geram stress e as consequências do stress. A terceira dimensão é o desempenho e alta performance. Esta inclui as categorias referentes à definição de alto desempenho na perspetiva dos atletas, e um conjunto de fatores que facilitam ou dificultam o desempenho. A quarta dimensão é as expectativas para o futuro, tanto na carreira como atleta profissional, como também na carreira após o desporto profissional.

O guião de entrevistas completo, encontra-se disponível no anexo 1 com todas as dimensões e categorias selecionadas para a análise de dados.

### **3.3 Análise de conteúdo**

Para uma melhor organização e compreensão geral do decorrer do estudo, ao mesmo tempo que decorreu a etapa de recolha dos dados que terminou a 12 de Maio, procedeu-se também à fase de transcrição das entrevistas. Ou seja, as entrevistas eram transcritas no final da semana. Apesar de um número substancial optar pela não gravação da entrevista, todos os apontamentos e notas retirados foram reunidos e organizados, da mesma forma que as transcrições das entrevistas. Para uma melhor análise e organização das dimensões, categorias e subcategorias, as transcrições, notas e apontamentos foram agregados no software de apoio à análise de conteúdo MAXQDA. Neste software, após a inserção dos dados, procedeu-se a uma organização e categorização das informações através da pesquisa por palavras, e foram utilizados códigos, cores e símbolos para uma melhor organização.

A análise template (King, 2004) que se caracteriza pela sua flexibilidade e pelo facto de se focar numa codificação que segue uma estrutura hierárquica, com algumas categorias produzidas a priori e com outras adicionadas conforme o avanço da análise das entrevistas e a necessidade de organizar informação, foi a análise escolhida para este estudo. Esta possibilita uma organização da informação de uma forma que cria relações entre os temas definidos, envolvendo uma estrutura hierárquica (Brooks et al., 2015).

Segundo King (2004), esta técnica permite uma melhor organização e análise de dados textuais, permitindo comprar diferentes respostas e visões acerca de um tema em específico. Deste modo, foi desenvolvido um primeiro template com determinadas categorias, com base em evidências destacadas na revisão de literatura. O primeiro template foi construído através

de três pilares base. O desempenho, que confronta a importância psicológica com a física, e ainda os fatores organizacionais e individuais que contribuem para os melhores desempenhos nesta atividade.

Como segundo pilar base, existe o Bem-estar, caracterizado pelos aspectos positivos de felicidade nesta área, e pelos aspectos impulsionadores do Bem-estar. Como terceiro pilar base, existe o Stress e Burnout, que é caracterizado pelo nível de stress presenciado ao longo da carreira profissional, o período de maior desgaste psicológico e emocional, sentimento de desistência desta atividade, o fator idade, o stress e burnout na envolvente dos seus colegas, medidas de combate ao Stress e Burnout, a evolução do desgaste psicológico nesta atividade, e qual o papel do treinador e do clube nesta temática. A satisfação nesta atividade profissional e nesta indústria também está presente neste template.

Ao longo da análise, novas categorias foram adicionadas, enquanto o template ia sendo ajustado consoante as necessidades da análise. O template final acabou por ser ajustado em quatro categorias principais.

A primeira está relacionada com o bem-estar dos atletas, nomeadamente os fatores que influenciam de forma positiva e negativa o bem-estar nos atletas, através de estratégias coletivas e individuais. Aqui pertence também as medidas implementadas por parte do clube, treinador, psicólogos, equipa técnica e staff do clube.

A segunda categoria é caracterizada pelo stress e burnout, tanto na autopercepção de forma quantitativa, qualitativa e sintomas. Deste modo, foram explorados não só a perceção de stress como também os fatores que geram stress dentro dos fatores macro como a profissão, contexto, altura da época e mercado. Os fatores micro ou relacionais como o clube, tipo de competições, objetivos, relações com os agentes, colegas, família e amigos. E os fatores individuais como idade, lesões, fase de carreira e vida pessoal. Por último nesta categoria, foram também exploradas as consequências tanto na vida profissional como na vida pessoal dos atletas profissionais de alta competição.

A terceira categoria destina-se ao desempenho dos atletas, como a definição de alto desempenho e os fatores que facilitam e dificultam a nível organizacional e a nível das interações sociais relacionadas com o trabalho, e ainda a nível de suporte social (família e amigos) e individual, como os traços de personalidade, mecanismos de aptidão, doenças e lesões.

Como quarta categoria, surgem as expectativas para o futuro. São exploradas a carreira profissional no futebol, os apoios que são dados aos atletas caso desejem seguir outra carreira, e como são os atletas preparados para uma carreira pós futebolística.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## **Capítulo IV- Resultados e Discussão**

A análise de conteúdo dos entrevistados possibilitou a definição de quatro dimensões: o bem-estar, o stress e burnout, o desempenho e alta performance e as expectativas para o futuro. Cada uma destas dimensões encontra-se posteriormente subdividida em categorias e subcategorias. Acerca da fase de carreira dos 28 atletas, nove jogadores afirmaram que consideram estar ainda no início da sua carreira e sete atletas reportam estar na fase final de carreira. Quase metade dos participantes (46,4%) considera estar numa fase intermédia de carreira.

Em grande parte, os atletas começaram a sua carreira futebolística profissional em Portugal, representando 85,8% dos atletas entrevistados. Em França, 7,1% dos atletas começaram a sua carreira, 3,6% na Bélgica e 3,6% em Moçambique.

Atualmente, os 28 jogadores estão a atuar ao mais alto nível em diferentes campeonatos. Seis atletas (21,4%) estão a atuar no continente da América do Norte, quatro na principal liga do México, a Liga BBVA MX, enquanto dois (7,1%) estão na principal liga de futebol nos Estados Unidos da América, na Major Soccer League. Na Ásia, existem três atletas (10,7%) na primeira liga do campeonato da China, a Chinese Soccer League.

A Europa é o continente com maior número de atletas entrevistados (68,9%), existindo 19 atletas a atuar neste continente. Dois atletas estão na principal liga de França, a Ligue 1. Um atleta está na 1ª Pro League na Bélgica. Dois atletas pertencem à LaLiga SmartBank, a segunda divisão de Espanha. Um atleta pertence à Bundesliga 2, a segunda liga alemã. Dois atletas pertencem ao campeonato EFL, a segunda divisão de Inglaterra. Dois atletas pertencem à Hellas liga, na Grécia. Apenas um atleta também, pertence à RSL na Suíça. E com maior número de atletas entrevistados, existe a Liga NOS em Portugal, com sete atletas entrevistados (25%).

### **4.1) Bem-estar**

O bem-estar apresentou-se como um fator chave para os participantes deste estudo, sendo destacados os fatores positivos e negativos para o bem-estar dos atletas. Todos os atletas entrevistados mencionaram já terem experienciado aspetos do trabalho que influenciam o seu bem-estar de forma positiva e negativa, proporcionando a possibilidade de descrever a sua própria experiência, e experiências de colegas com quem trabalham diariamente. Assim, foram criadas três categorias nesta dimensão: fatores positivos para o bem-estar dos atletas, fatores negativos e medidas implementadas para promoção do bem-estar. Esta última divide-se em duas subcategorias: medidas implementadas pela organização e medidas implementadas pelo treinador/staff.

#### 4.1.1) Fatores positivos para o bem-estar

Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 1 do Anexo B. Das 28 respostas face aos fatores que impactam positivamente o bem-estar dos atletas, cerca de 92,9% realçou a importância do bom ambiente de balneário. O entrevistado 19 afirmou *“O ambiente que vivemos dentro da equipa e no balneário tem de ser o melhor possível. Acho que todos os atletas melhoram imediatamente a sua qualidade de trabalho e no geral a qualidade de vida aumenta muito mesmo, porque acordar todos os dias cedo sabendo o mau ambiente que nos espera, altera a nossa forma de trabalhar e viver a vida.”* Outras respostas com grande destaque são o apoio dos adeptos (78,6%), o clima de entreajuda (71,4%), a boa relação com o treinador e staff do clube (67,8%), o fator família e amigos (60,7%), a boa forma física (60,7%) e ainda existe algum destaque para o país ou cidade em que os atletas trabalham (50%).

#### 4.1.2) Fatores negativos no bem-estar

Relativamente aos fatores negativos para o bem-estar, todos os atletas entrevistados afirmaram já terem passado inúmeras vezes por situações negativas de bem-estar longo da sua carreira.

*“Numa atividade em que trabalhamos praticamente todos os dias, com muita pressão, pouco descanso pessoal e sempre com pessoas que têm individualmente características diferentes, é completamente normal existirem fases negativas também. Não sei se posso chamar de saudável, mas faz parte desta atividade. Temos o melhor e o pior dos dois mundos. Quando as coisas correm bem, sentimo-nos os melhores, por outro lado, quando correm mal, caí-nos tudo em cima.”* (P25).

Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 2 do Anexo B. De um modo geral, os entrevistados referem que o seu bem-estar é influenciado negativamente por fatores como relações conflituosas dentro da equipa e do clube (89,3%), por situações de lesões e problemas físicos (85,7%) e pelo afastamento familiar e dos amigos (82,1%). A falta de apoio dos adeptos, relações conflituosas com o treinador, a ausência de suporte e ajuda, o trabalhar fora do país de origem e as diferentes culturas contribuem também negativamente para a influência do bem-estar dos atletas.

Por outro lado, o participante 13, face ao isolamento e solidão dos atletas, assim como a distância das suas famílias e amigos, nomeadamente os atletas mais novos, que vão viver para um país diferente ou até mesmo cidade diferente, partilhou que *“Tanto eu como mais dois colegas, somos os únicos atletas estrangeiros neste clube. A única diferença é que quando eles*

*chegam a casa têm as suas famílias à espera, e eu não tenho ninguém. Claro que todos os dias falo por videochamada com a minha família mais próxima e alguns amigos, mas mesmo assim não dá para substituir o contacto presencial. Este é o segundo clube em que jogo fora de Portugal. No primeiro, como era na europa ainda conseguia trazer alguns familiares e amigos durante algumas semanas. Neste onde estou atualmente é fora da europa, e fica um pouco mais complicado.” (P13).*

No modelo de Sonnentag (2015), os profissionais revelaram que os aspetos de stress e recursos do trabalho, os fatores interpessoais, os recursos pessoais e o balanço entre o trabalho e a vida pessoal são os principais fatores que originam a mudança e flutuação no bem-estar, que resulta numa melhor ou pior performance do trabalhador. Neste estudo, o mau ambiente organizacional, as lesões e problemas físicos, o afastamento de familiares e amigos, a falta de apoio, e más relações com o treinador e colegas de equipa.

#### 4.1.3) Medidas implementadas

Numa grande organização desportiva, a gestão dos profissionais é fundamental sendo que garante aos atletas todas as condições necessárias para triunfar. De acordo com os entrevistados, os clubes procuram implementar medidas que contribuam para um melhor bem-estar dos atletas, que automaticamente se traduz em melhores desempenhos. Dentro das medidas implementadas, existem as medidas organizacionais e as medidas implementadas pelo treinador e staff.

##### 4.1.3.1) Medidas implementadas pela organização

As respostas recolhidas permitem destacar que as medidas organizacionais com maior destaque são a gestão dos médicos e psicólogos com uma percentagem de 78,6%, as medidas que visam melhorar o ambiente organizacional (67,8%), e o gabinete de apoio ao atleta com 53,6% de respostas. Outras respostas dos participantes incidem nas infraestruturas organizacionais, em galas, eventos e premiações, em inquéritos e questionários e ainda nos horários implementados. Dependendo da dimensão do clube, muitas vezes são implementados gabinetes de apoio ao jogador, que é um departamento fulcral para todo o clube, e especialmente para recém-chegados ao clube. Aqui tratam das questões dos carros, casas, pagamento de contas, compras para a casa, compras alimentares entre outros. Normalmente, dependendo também da escala da organização, esta é a medida implementada pelo próprio clube que mais contribui para a boa

forma dos atletas, permitindo uma concentração total no seu trabalho. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 3 do Anexo B.

*“Cheguei nervoso ao novo clube, estava a pensar em mil coisas ao mesmo tempo. Quando dou por mim estou numa sala grande dentro do estádio, que o nome era gabinete de apoio ao jogador. Nunca tinha ouvido falar. Mas ali em 30 minutos consegui reduzir facilmente 80% da carga de pensamentos com que estava preocupado. O gabinete encarregou-se de tratar de dezenas de coisas, para que o meu foco principal fosse o futebol. Foi um grande alívio que me deram.” (P7).*

#### 4.1.3.2) Medidas Implementadas pelo treinador e staff

Por outro lado, o treinador e staff, também promovem conjuntos de medidas com o intuito de melhorar o bem-estar e desempenho dos atletas. Das várias respostas recolhidas, existem três medidas implementadas com maior relevância, sendo elas as sessões de team building, mencionadas por 27 participantes (96,4%), o acompanhamento psicológico de perto aos atletas (89,3%) e a avaliação diária dos jogadores (85,7%). Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 4 do Anexo B.

O participante 4 afirmou *“O treinador é o nosso pai dentro do clube. No fundo está sempre atento a todas as áreas do clube, e as medidas que são implementadas ao seu plantel. Por outro lado, o treinador é aquele que promove semanalmente sessões de team building, de almoços ou jantares de equipa, convívios e atividades fora do clube, para não só unir o grupo, mas também conquistar o balneário. Cabe também ao treinador analisar e definir as táticas e planos de jogo. A equipa técnica normalmente sugere e apresenta os dados, mas é o treinador que aprova. Por último, tira sempre uma parte do seu dia para acompanhar e esclarecer questões dos seus atletas.”*

Por parte das medidas implementadas pelo staff e psicólogos nas organizações desportivas, as respostas apresentaram-se todas elas semelhantes. Existe o *“acompanhamento psicológico tanto nos momentos positivos, como nos momentos negativos, para garantir a estabilidade emocional dos atletas”* (P1). São também apresentadas aos atletas várias técnicas de relaxamento e mindfulness, para que consigam relaxar fora do ambiente de trabalho, e em momentos de maior intensidade ao longo da época.

Segundo os resultados recolhidos, a equipa técnica apresenta também um vasto conjunto de medidas, que influenciam a forma dos atletas. Antes ou depois de um treino ou jogo, depois de um dia de folga ou férias, assim que os atletas chegam ao clube, a equipa técnica procura realizar diariamente questionários em relação ao sono do atleta, como se sentem e se estão bem

hidratados. O objetivo passa por entender como os atletas estão psicologicamente, animicamente e fisicamente. Para além disto, diariamente são feitas avaliações do próprio jogador e das equipas adversárias, que prepara os jogadores para performances mais coesas. *“Como os planteis têm um elevado número de atletas, cabe à equipa técnica ajudar o treinador no bem-estar dos atletas.”* (P28).

Por último, surgem as medidas implementadas pela equipa médica. Todos os atletas mencionaram existir um acompanhamento ao minuto de todos os atletas. A equipa médica está sempre preparada para intervir assim que necessário. Após os treinos ou jogos são realizados os banhos de recuperação para além do trabalho de ginásio. São também realizadas várias sessões de massagens e fisioterapia. Todas estas medidas permitem uma maior e melhor condição física, que está diretamente ligada a uma melhor forma dos atletas.

#### 4.1.4) Discussão do bem-estar

Face à primeira dimensão, o bem-estar, as definições abordadas pelos atletas conferem com as definições apresentadas na revisão de literatura, sendo que o bem-estar está associado ao termo de felicidade, promovido por emoções, sensações momentos e experiências positivas, estendendo-se até uma avaliação geral de vida, como a satisfação de vida, que reflete todos os momentos e pormenores vividos, positivos e negativos, permitindo uma autoavaliação do bem-estar (Diener & Ryan,2009). Os atletas abordaram também a duração do mesmo, afirmando que varia em curtos períodos de tempo, como dias ou semanas (Sonntag,2015).

Nesta investigação, os profissionais nas suas respostas confirmaram a existência do bem-estar eudemónico e hedonista (Ryan & Deci, 2001). No entanto, para possuírem um bem-estar pleno nesta atividade, é fundamental a coexistência dos dois tipos de bem-estar, sendo que “sentindo-se bem” e “funcionando bem” (Huppert,2009) os atletas apresentam capacidades de melhores níveis de desempenho. Ou seja, ambas as duas definições de bem-estar são importantes, mas não funcionam independentemente. Os participantes destacaram ainda a importância do bem-estar físico, mental e social (Grant, Christianson, & Price, 2007).

Outra categoria apresentada são as medidas organizacionais e do treinador e staff que contribuem para o bem-estar. Nas organizacionais destacam-se a gestão dos médicos e psicólogos, o ambiente organizacional, o gabinete de apoio ao atleta, as infraestruturas do clube e as galas, eventos e premiações. Nas medidas implementadas pelo treinador e staff confirma-se o team building, o acompanhamento psicológico e a análise tática, mas surgem outras medidas não encontradas na literatura, como a avaliação dos jogadores, a alimentação, a gestão de horários e esclarecimento de dúvidas, e ainda a gestão de treinos e de descanso.

## 4.2) Stress e burnout

Como já mencionado, esta indústria é caracterizada por níveis superiores de pressão, que resultam num constante stress nos profissionais, que em excesso pode levar ao burnout. De forma a compreender melhor estes fenómenos, procurou-se ter a autopercepção dos atletas face ao stress, bem como os principais fatores e consequências inerentes ao stress nos profissionais.

### 4.2.1) Autopercepção de stress

Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 5 do Anexo B. As emoções são algo vivido ao limite nas organizações desportivas. *“Diariamente estamos expostos a várias situações de ansiedade e stress”* (P26). Numa perspetiva de autopercepção, os atletas foram confrontados com questões quantitativas, qualitativas e acerca dos sintomas apresentados face a esta exposição ao stress no trabalho.

Em relação às respostas quantitativas, todos os entrevistados afirmaram este confronto com situações de stress e ansiedade, em vários momentos da sua época e carreira. O participante 8 afirmou *“o futebol é uma atividade vivida nos limites físicos e mentais. Eu normalmente também não vou dizer que são todos os dias, mas pelo menos todas as semanas tenho picos de ansiedade e stress.”* (P8).

Perante a questão relativa ao stress presenciado pelos profissionais ao longo da sua carreira profissional, numa escala de 0 a 10, a média das 28 respostas foi de 8,1. Este é um valor preocupante, sendo que é uma média relativamente alta para atletas profissionais de alta competição, que enfrentam desafios novos todos os dias.

Quando confrontados com o pensamento em alguma fase da sua carreira, em desistir do futebol, apenas seis atletas (21,4%) afirmaram terem eventualmente pensado nessa possibilidade, enquanto os restantes 22 atletas (78,6%) afirmaram que desistir nunca esteve nos seus planos.

Numa perspetiva qualitativa, todos os profissionais afirmaram que a ansiedade e stress causa impactos nos seus desempenhos e na sua vida pessoal. O participante 27 referiu que ao longo da sua carreira teve centenas de desafios relacionados com o stress e ansiedade, que não lhe permitia estar 100% concentrado, o que lhe arruinou várias semanas ou até meses de trabalho. Até ao dia em que decidiu procurar ajuda externa, que permitiu reduzir em grande parte a intensidade do stress e ansiedade, que se notou imediatamente na sua concentração e desempenhos dentro do clube.

A questão do fator idade influenciar a forma como os atletas gerem as situações de stress e burnout apresentou resultados interessantes. As respostas recolhidas apresentam uma elevada concordância (85,7%) com o facto de a idade influenciar a forma como os profissionais gerem as situações de stress e burnout. Ou seja, quanto maior a idade dos atletas, maior a experiência que carregam e mais estratégias desenvolveram para lidar com situações de stress. *“Com 31 anos e mais ou menos 12 anos de experiência ao mais alto nível, já é totalmente diferente. Com o passar dos anos estas coisas vão acalmando e diminuindo. Agora até sou eu que dou conselhos aos mais novos, e tento perceber como estão nestas coisas.”* (P27).

#### 4.2.2) Fatores que geram stress

Cerca de 57,1% dos atletas identificaram o período de pré-época como um fator que provoca stress, caracterizado pela instabilidade e insegurança acerca do futuro. As lesões e problemas físicos foram mencionadas por 13 participantes (46,4%). Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 6 do Anexo B Em relação ao fator das lesões e problemas físicos, o participante 27 partilhou *“Recordo-me que estava tudo a correr bem, tínhamos garantido praticamente o título do campeonato, tinha dezenas de clubes em contacto com o meu agente, e nesse fim de semana estávamos a disputar a final da taça desse campeonato. Numa disputa de bola o adversário entrou de forma bruta mesmo para magoar, e lá se foi a minha boa forma. Fui imediatamente substituído, e tinha feito uma rotura de ligamentos na perna. Os clubes que estavam interessados, desapareceram. A minha boa forma voltou à estaca zero, e tive de estar vários meses a recuperar da lesão, para que estivesse a 100%. Assim que recuperei, demorei ainda várias semanas ou até meses a ganhar a confiança de novo, e à boa forma que tinha habituado os meus colegas e treinador. Claro que fora do trabalho deixei de ser o mesmo, fui-me muito abaixo. Foi talvez das fases mais difíceis da minha carreira.”* (P27).

O período natalício de abertura de mercado de transferências e término da primeira volta do campeonato obteve 42,9% de respostas. O ambiente da equipa e organizacional após uma derrota obteve também 12 respostas (42,9%). Ainda assim, foram também mencionados os fatores de desgaste físico e mental (35,7%), os erros individuais durante uma partida (32,1%), a pressão de balneário (25%), e o período de fim de época, (14,3%) em que os atletas estão nos momentos decisivos pela luta final dos troféus ou de evitar a descida de divisão.

#### 4.2.3) Consequências do stress

Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 7 e 8 do Anexo B. Na vida profissional dos participantes, foram destacadas cinco consequências frequentemente abordadas, sendo a primeira a ansiedade e nervosismo relatado por 25 participantes (89,3%), a sensação de cansaço extra no trabalho (64,3%), a desmotivação no trabalho (53,6%), a perda de foco e falta de concentração (53,6%) e ainda o aumento de conflitos na equipa (25%). De seguida seguem-se os sintomas ou consequências do stress na vida pessoal dos participantes. Os principais sintomas físicos apresentados por parte dos atletas foram as perturbações de sono com 26 respostas (92,9%), a sensação de cansaço em excesso (64,3%), problemas intestinais (21,4%) e tiques nervosos (10,7%).

O outro tipo de sintomas relatados são os mentais, dos quais 24 atletas destacaram a ansiedade (85,7%), alterações de humor (64,3%), falta de concentração (57,1%), momentos de depressão e tristeza (35,7%), e sentimento de isolamento e solidão (10,7%). O participante 9 destacou “O stress deixa-me perdido. Não consigo dar o melhor de mim e ajo de forma muito diferente. Sinto-me mais cansado e com menos energia, e nota-se logo no meu desempenho nos treinos. Por exemplo, tiques nervosos conheço quem tenha, mas eu não tenho. Mas tenho alguns problemas intestinais, que quando o stress e a ansiedade se juntam não consigo aguentar.”

#### 4.2.4) Discussão do stress e burnout

Face à autoperceção de stress e burnout, todos os atletas afirmaram já ter experienciado ambos os fenómenos na sua carreira. Aqui, os atletas mencionaram que a forma como cada um lida com o stress é distinta, e que existem momentos de maior probabilidade de sobrecarga. Na revisão de literatura, a desorganização, a falta de reconhecimento ou tensões pessoais entre colegas contribui para estes fenómenos. Segundo os atletas, existem momentos da época em que os níveis de stress e burnout aumentam, como na pré-época desportiva devido à instabilidade e insegurança face ao seu futuro, o período de Natal devido à abertura do mercado de transferências e término da primeira volta do campeonato e o fim de época face à luta final de troféus ou manutenções de divisão. As lesões e problemas físicos, o ambiente de pós-derrota, o desgaste físico e mental, os erros individuais numa partida e a pressão de balneário são por sua vez os principais fatores no ambiente de trabalho que propiciam o stress e burnout.

As consequências do stress e burnout, incidem na vida pessoal e profissional dos atletas. Aqui os resultados estão alinhados com estudos anteriores na medida em que na vida pessoal surgem as perturbações de sono, ansiedade, cansaço, alterações de humor, falta de concentração, problemas intestinais e sentimento de solidão. Na vida profissional as

consequências resultam num aumento da ansiedade e nervosismo, no cansaço extra, na desmotivação e falta de concentração e num aumento de conflitos de equipa.

Face aos estudos que sugerem que o stress no trabalho afeta positivamente a produtividade nos indivíduos, apenas três atletas concordaram. Os restantes 24 consideram que o stress é diferente de pressão, e que por sua vez afeta a parte física dos atletas e aumenta o desgaste mental e social, não permitindo altos níveis de produtividade.

### **4.3) Desempenho/Alta performance**

Nesta dimensão são destacadas três categorias que permitem uma melhor análise da dimensão. A primeira é a definição de alto desempenho na perspetiva dos atletas. A segunda e terceira categoria são os fatores que facilitam e dificultam o desempenho. Como subcategorias para a segunda e terceira categoria, foram selecionadas quatro subcategorias em comum. Os fatores organizacionais, as relações no trabalho, o suporte social e os fatores individuais.

#### **4.3.1) Definição de alto desempenho**

Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 9 do Anexo B. A autoperceção de alta performance varia de atleta para atleta. Os participantes, quando confrontados com os fatores que caracterizam o alto desempenho, entraram num curto período de introspeção. Os principais fatores mencionados foram a boa performance individual com 18 respostas (64,3%), seguido pela boa performance coletiva com 15 respostas (53,6%) e também pelo fator conquista de vitórias e troféus com 14 respostas (50%). Com menor número de menções, foram destacados os fatores capacidade de superação (42,9%), o fator consistência (42,9%) e ainda o fator destaque individual na equipa com 32,1% de respostas.

Face ao desempenho na profissão de futebolista, as respostas apresentaram semelhanças. *“É um emprego de sonho, mas não é para qualquer pessoa, independentemente da qualidade que possam ter.”* (P19). O futebol *“É uma profissão de alta intensidade, que é constantemente observada por analistas, por adeptos, por amantes de futebol, por gerentes das organizações, por patrocinadores e investidores. (...) Passamos por situações muito complicadas todas as semanas, estamos sempre a ser testados. Se nos perguntarem se gostamos do que fazemos, claro que sim. Mas se nos perguntarem se gostamos de como chegamos a níveis superiores, é muito desgastante.”* (P11).

Outro pilar chave nos altos desempenhos são as estatísticas ao longo dos treinos e competições. Isto é, número de golos, número de jogos sem sofrer golos, número de passes

bem-sucedidos, número de faltas e cartões mostrados, entre outros, dependendo da posição que o profissional desempenha. O participante 9 destacou *“Outro aspeto que debes ter em conta é a parte das estatísticas individuais e coletivas. Nos clubes existem sempre analistas que analisam tudo o que se passa em campo, e mais tarde apresentam os resultados. E uma grande parte dos altos desempenhos traduz-se nas estatísticas. Tudo o que podes imaginar dentro de campo conta para essas estatísticas. Por isso, dentro de campo o atleta tem noção disso e tem de garantir que dá tudo o que tem para conseguir causar impacto no jogo”*.

Segundo o participante 12, *“O alto desempenho no geral, não me referindo a uma posição em concreto dentro de campo, envolve vários pontos, dos maiores e mais conhecidos, até aos mais invisíveis e pequenos. Consistência, resiliência, e uma política de anti procrastinação. Se chegar a níveis de alto desempenho é complicado, manter esses níveis torna-se um desafio ainda maior. As boas performances e rendimentos traduzem-se nos resultados e estatísticas individuais e coletivas dentro de campo. Fora de campo existe o profissionalismo, o cumprimento de normas, horários e regras, cuidados físicos e mentais. E depois, o fator mais importante entre todos estes, é a capacidade de manter um equilíbrio e consistência entre todos estes fatores.”* (P12)

Em relação ao desempenho coletivo da equipa e desempenho individual, o participante 23 mencionou que ambos os desempenhos se completam, sendo que a competição dentro de campo são 11 contra 11, e que se tiverem uma excelente performance individual, mas fraca performance coletiva, o resultado pode não ser o melhor, enquanto se a performance coletiva for ótima, o resultado é certamente positivo.

#### 4.3.2) Fatores que facilitam o desempenho

Um dos grandes desafios organizacionais é maximizar o desempenho e performance dos seus colaboradores, de forma a garantir um melhor e maior crescimento da organização. Nesta área em específico, após concluídas as entrevistas, é possível afirmar que o desempenho dos profissionais varia segundo determinadas características e fatores organizacionais, nas relações no trabalho, no suporte social e individuais, as subcategorias que se apresentam de seguida.

##### 4.3.2.1) Organizacionais

Do ponto de vista dos fatores e características organizacionais que facilitam o desempenho dos profissionais, os 28 participantes destacaram cinco fatores chave. O primeiro e com maior número de respostas são as infraestruturas do clube com 24 respostas (85,7%), seguidas com 60,7% pelo fator contratos e prémios com 17 respostas. A cultura do clube obteve 12 menções

(42,9%), a confiança da direção na equipa obteve 6 menções (21,4%) e a organização e logística foi mencionada 3 vezes (10,7). Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 10 do Anexo B.

Segundo o participante 27, que já passou por vários clubes e campeonatos, as infraestruturas do clube são um fator organizacional que facilita os desempenhos não só dos atletas, mas de todos os profissionais do clube. Isto deve-se às melhores condições de equipamentos, de estruturas, de organização e até mesmo mentalidade que se vive dentro do clube.

O participante 12 destacou *“As infraestruturas entre os clubes são muito, muito diferentes. Os clubes mais pequenos, e com menos capacidades financeiras simplesmente não conseguem competir com outros clubes maiores. Eu por exemplo, estive num clube que jogava sempre para a manutenção de divisão, e esta época transfere-me para um novo clube que compete pelos lugares de acesso às competições europeias e títulos nacionais. Neste novo clube, as minhas performances aumentaram drasticamente, porque nunca me faltou nada aqui. Temos todo o tipo de máquinas de exercício possíveis, salas de relaxamento, tudo muito bem organizado, equipamento de preparação para os jogos, e muito mais. E isto parece que não, mas tem um grande impacto nos atletas”*.

#### 4.3.2.2) Relações no trabalho

As relações no trabalho constituem também um papel chave para os melhores desempenhos dos profissionais. Aqui, os participantes destacaram quatro fatores que facilitam o desempenho dos atletas, tendo sido as interações sociais e cumplicidade o fator mais mencionado, por cerca de 14 atletas, ou seja, 50% dos participantes. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 11 do Anexo B.

A liderança e organização reuniu 10 menções (35,7%), o suporte fora do ambiente de trabalho 32,1%, e as normas organizacionais 25% de respostas.

Associados a esta questão, os atletas destacaram na sua maioria o relacionamento com os colegas, treinadores, presidente e staff do clube em dois momentos distintos. O primeiro momento, ao longo dos treinos. Neste momento, segundo o relato do participante 19, os atletas têm a oportunidade de desenvolver relações pessoais e profissionais com os seus companheiros. Desenvolver uma cultura de boas relações entre os atletas é muito importante, para que o balneário esteja sempre unido, com os objetivos alinhados, e com a mentalidade vencedora presente. Estas boas interações e relações não se aplicam só entre os atletas, mas também com os treinadores, staff do clube, e presidente.

O participante 9 destacou a importância destas interações e relações. *“Dentro de campo temos de conseguir pensar em todos os movimentos possíveis. Conhecer bem as nossas táticas e jogadas é importante. Mas conhecer os nossos companheiros tão bem ao ponto de saber o que estão a pensar, e como vão jogar ainda é mais importante. As relações entre atletas da mesma equipa é um fator chave que pessoalmente se tivesse voto na matéria, colocaria várias estratégias em ação. Noto que para os desempenhos é um fator chave”*.

O segundo momento, é o suporte dos colegas de trabalho, mas fora desse contexto. O quarto participante referiu que *“O treinador aqui tem um papel muito forte. É ele que é o nosso “pai” dentro do clube. No fundo está sempre atento a todas as áreas do clube, e as medidas que são implementadas ao seu plantel. Por outro lado, o treinador é aquele que promove semanalmente sessões de team building, de almoços ou jantares de equipa, convívios e atividades fora do clube, para não só unir o grupo, mas também conquistar o balneário.”*

Os participantes 17 e 21 abordaram também a importância dos laços criados entre os atletas fora do local de trabalho, especialmente quando se trata de atletas a atuar em países diferentes, que não conhecem tão bem as culturas de outros países e questões básicas. A entretajuda e suporte de colegas nestes casos permitem ao atleta sentir-se mais à vontade e mais “em casa”, sabendo que pode contar com os seus companheiros, deixando um peso de lado, permitindo um maior foco no seu trabalho, que resulta em melhores desempenhos.

#### 4.3.2.3) Suporte social

O suporte social é o terceiro pilar que pode contribuir positivamente para melhores desempenhos organizacionais. Os participantes destacaram quatro aspetos que influenciam positivamente o seu desempenho. O apoio dos adeptos com 18 menções (64,3%). Com um número de respostas bastante próximo, foi mencionado 18 vezes (60,7%) o fator do apoio da família e amigos. o fator redes sociais obteve 42,8% de respostas. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 12 do Anexo B.

O participante 2 revelou *“Sentir a energia e o carinho dos adeptos e claques é incrível. Não dá para explicar mesmo. Agora com a pandemia sentimos muito a falta de apoio dentro dos estádios, os cânticos, os gritos, os apoios. E acredita que às vezes quando começa a faltar energia, criatividade e força dentro de campo, isso faz toda a diferença.”*

#### 4.3.2.4) Individual

Relativamente aos fatores individuais que facilitam o desempenho dos atletas, os traços de personalidade foram o fator mais mencionado, por cerca de 27 participantes (96,4%), seguidos pelo fator mecanismos de aptidão com 21 menções (75%). A alimentação e qualidade técnica foram mencionadas por 14 participantes (50%) e a autoconfiança foi destacada por 39,3% dos atletas. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 13 do Anexo B.

Dentro do fator traços de personalidade, os traços individuais mais mencionados foram a resiliência, mentalidade de superação, mentalidade vencedora, espírito de equipa, humildade, dedicação e a auto motivação. *“Eu sei que ainda sou relativamente novo, mas sinto que a concentração, dedicação e resiliência com que trabalhamos diariamente o nosso corpo, os nossos pés e as estratégias e táticas dentro de campo ajudam-nos a ter aquelas exibições que sempre sonhámos. Não é nada fácil, até pelo contrário. Há muitos atletas cheios de qualidade, mas que depois falham nestes aspetos porque dá trabalho. E mais tarde queixam-se de não jogar, ou de não ter o mesmo rendimento de outros atletas que seguem esta estratégia.” (P6).*

#### 4.3.3) Fatores que dificultam o desempenho

Por outro lado, sabendo que o desempenho dos profissionais varia segundo determinadas características e fatores organizacionais, nas relações no trabalho, no suporte social e individuais, também existem fatores que dificultam diariamente o desempenho dos profissionais.

##### 4.3.3.1) Organizacionais

Contrariamente aos fatores organizacionais que facilitam o desempenho, existem também os fatores organizacionais que dificultam o desempenho. Cerca de 24 participantes (85,7%) destacaram as fracas infraestruturas, 17 mencionaram o fator contratos e prémios (60,7%), e 42,8% mencionaram o fator cultura do clube. Com menor número de menções existe a confiança da direção na equipa (21,4%), e o fator organização e logística (10,7%). Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 14 do Anexo B.

Segundo o participante 27, os contratos e prémios de jogo ou época são extremamente aliciantes, visto que muitos deles são criados com várias metas e objetivos, que obrigam os jogadores a trabalhar ainda mais, e a ter melhores desempenhos tanto nos treinos como nos jogos oficiais. Dependendo da posição do atleta, existem certos objetivos, como número de golos marcados ou sofridos, número de cartões amarelos e vermelhos mostrados, número de passes bem ou malsucedidos, entre muitos outros. Por outro lado, existe também a exigência

nos horários e falta de tolerância para com a alimentação, o que obriga os atletas a seguirem determinados planos e horários que potenciam o seu desempenho.

O participante 11, de apenas 18 anos, referiu que *“Como podes ver ainda sou muito novo e tenho muito a provar nesta área. O meu contrato ainda está muito há quem daquilo que eu quero ter, e ainda tenho muito a provar dentro de campo para chegar aos patamares financeiros que desejo, para ter uma vida financeira muito positiva, e para ajudar muitos familiares e amigos. Acompanhado também de um melhor contrato, vão surgindo melhores prémios de jogo também. Esta é uma das minhas grandes motivações organizacionais, que me obriga diariamente a ser cada vez melhor”*.

#### 4.3.3.2) Relações no trabalho

No âmbito das relações no trabalho, os participantes destacaram quatro fatores que dificultam o seu desempenho. O fator relações conflituosas com o treinador, staff ou colegas de equipa foi mencionado por 23 participantes (82,1%), o fator desorganização nas relações do trabalho foi mencionado por 12 participantes (42,8%). A competitividade e conflitos foi mencionado por 8 atletas (28,6%) e o fator isolamento foi referido por 12,3% dos atletas. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 15 do Anexo B.

O participante 28 partilhou já ter experienciado várias relações conflituosas com diferentes treinadores, tanto por motivos de táticas, de mentalidades diferentes e de mudanças de posição, que resultaram numa quebra de rendimento e motivação que o levaram quase a desistir da sua profissão.

#### 4.3.3.3) Suporte social

O suporte social é um pilar bastante influente do ponto de vista negativo para os desempenhos dos atletas. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 16 do Anexo B. O afastamento da família e amigos foi mencionado por 25 participantes (89,3%), e foi várias vezes referidos como um dos fatores que mais contribui para os desempenhos dos profissionais. A comunicação social foi o segundo fator mais referido pelos participantes, com cerca de 20 menções (71,4%), as redes sociais foram referidas por 39,3% dos participantes, os conflitos familiares representam 28,6% de respostas, e por último existe o fator ausência de eventos e atividades com família e amigos, referido por 7 participantes (25%). *“Há dias em que sinto que para além do futebol, não tenho vida própria. É complicado estarmos tantos dias totalmente dedicados ao nosso trabalho e equipa, e não conseguir sequer combinar alguma coisa com os meus pais, irmãos ou com os meus sobrinhos. Claro que sei que eles me apoiam*

*em tudo e só querem o melhor para mim, mas mesmo assim é difícil. Este afastamento torna as coisas complicadas para mim, e tenho receio de um dia mais tarde me arrepender.” (P2).*

#### 4.3.3.4) Individual

*“Os meus pais tinham vários empregos quando eu era pequeno, tudo para colocar comida na mesa todos os dias, e para que não faltasse nada a mim e ao meu irmão. Isto é algo que sempre me marcou muito. Hoje em dia estou onde estou porque nunca me esqueci não só deste exemplo, mas de muitos outros também. Estou aqui para dar o melhor de mim, para me destacar dos restantes atletas, e na minha cabeça tenho de ser sempre o melhor” (P10).* Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 17 do Anexo B.

Individualmente, foram destacados cinco fatores principais que influenciam de forma negativa o desempenho. O primeiro e mais mencionado é a autoconfiança de cada atleta (64,3%), seguido pelo fator alimentação (53,6%) e pelo fator lesões e problemas físicos (50%). A falta de objetivos (28,6%), o fator work-life balance (25%) e o fator expectativas (14,3%) foram também referidos como fatores individuais que *“Comprometem melhores níveis de desempenho nos atletas” (P17).*

O participante 17 destacou várias vezes na sua entrevista a capacidade de seguir os planos alimentares criados por especialistas. Muitas vezes as pessoas à volta do atleta consomem alimentos, doces e refrigerantes extremamente apetecíveis, mas como profissional tem de aguentar a sua posição, e manter-se fiel à sua dieta. Normalmente quando os atletas falham no seu plano alimentar, é imediatamente notório dentro de campo, principalmente em aspetos físicos, nomeadamente nas capacidades e resistência do atleta que prejudicam a sua performance.

O fator work-life balance é um preponderante para a performance dos atletas. *“Conciliar a vida com o trabalho é um dos maiores desafios que tenho. Estar ausente durante tantas horas, viagens e competições não me permite estar com quem amo a 100%. No entanto, é este amor, cumplicidade, saudade e telepatia que me fazem ser melhor. Não consigo descrever o apoio deles. Podem não estar no estádio, nos treinos, nem a pensar em mim, mas eu consigo receber a energia deles e ser melhor dentro de campo. Há coisas que não se explicam”.* (P13).

#### 4.3.4) Discussão do desempenho e alta performance

Nesta dimensão, tal como outras investigações indicam, a cultura organizacional desempenha um papel fulcral na medida em que se o crescimento individual dos trabalhadores for valorizado, os desempenhos irão melhorar significativamente (Clifton et al., 2019). Os atletas referiram o papel que o engagement desempenha face ao desempenho, sendo um aspeto que melhora significativamente a sua motivação, resiliência, concentração e aumento do desejo de conquista de trofeus.

O reconhecimento individual e coletivo dos atletas, juntamente com o reconhecimento das necessidades básicas, gestão de expectativas e disponibilidade de equipamento ao mais alto nível, possui um papel decisivo para o engagement entre os atletas e a organização, que resulta em melhores desempenhos.

Os fatores organizacionais que facilitam e dificultam o desempenho mais significativos foram eles as infraestruturas do clube, contratos e prémios, a cultura do clube, a confiança da direção na equipa e a organização e logística. Nas relações no trabalho, contribuem de forma positiva e negativa as interações sociais e cumplicidade, a liderança e organização, o suporte fora de ambiente de trabalho, normas organizacionais, a competitividade e conflitos, e isolamento dos profissionais.

O suporte social revelou ter um papel chave no desempenho dos atletas, através do apoio de colegas e adeptos, da família e amigos, do treinador e staff, e das redes sociais. Ainda assim, existem fatores de suporte social que dificultam o desempenho, como o afastamento de família e amigos, a comunicação social, as redes sociais, conflitos familiares e ausência de eventos com família e amigos.

Os fatores individuais de cada atleta também representam um enorme contributo para os níveis de desempenho. Enquanto os traços de personalidade, os mecanismos de aptidão, a alimentação, a qualidade técnica e autoconfiança contribuem positivamente para o desempenho. A mesma questão da autoconfiança, a alimentação, a questão das lesões, a falta de objetivos, a incapacidade individual de conciliar a vida profissional com a vida pessoal e a má gestão de expectativas podem dificultar os desempenhos dos atletas.

Todos estes fatores que facilitam e dificultam os desempenhos e altas performances dos atletas, estão ligados ao bem-estar.

#### 4.4) Expectativas para o futuro

Ao longo da carreira, o atleta desenvolve expectativas relativamente ao seu futuro, nomeadamente em que clube e país poderão atuar, com quem, e quando. São também confrontados no fim de carreira como atletas profissionais, com a questão de qual será o próximo passo, e como estarão preparados. Os resultados para esta categoria encontram-se na tabela 18 e 19 do Anexo B.

Em relação à carreira profissional no futebol, todos os 28 participantes (100%) revelaram disponibilidade e desejo de trabalhar em diferentes clubes. O participante número 16 afirmou que *“No futebol não existe nada definido. O futebol nos dias de hoje é imprevisível, e os interesses de clubes, de agentes e dos atletas muda muito rapidamente. Como profissionais temos de estar sempre preparados para a mudança. Sendo uma indústria tão competitiva, todos os clubes pretendem ter os melhores atletas, consoante as suas possibilidades.”*. Face às mudanças de clube, o participante 14 revelou que *“Quando um atleta recebe propostas para mudar de clube, financeiramente são sempre compensados com melhores salários, prémios de jogo, e outros bónus no contrato. Para além disso, existe o nível internacional do clube, a questão de disputa de competições europeias, e a cultura do clube.”*

As expectativas para o futuro são uma das questões que mais suscita incerteza no atleta. Após vários anos de esforço, dedicação e compromisso com o seu trabalho, reside nos atletas por um lado o desejo de continuidade nas organizações desportivas, mas também existe o desejo de uma vida mais pacata, com um estilo de vida totalmente diferente. Dos 28 atletas entrevistados, aproximadamente 39% afirmaram que gostariam de eventualmente continuar na indústria desportiva em diferentes funções, após a sua carreira como atletas profissionais. *“O futebol é a paixão da minha vida. De vez em quando surge este tema de conversa com alguns familiares e amigos, e também eles já sabem do meu amor pela bola. Assim que o momento chegar, não tenho preferência pela função que me irão oferecer, mas sei que é nesta área que quero estar a partilhar todas as minhas experiências e conhecimentos que fui ganhando ao longo de todos estes anos.” (P10).*

Por outro lado, três dos atletas entrevistados (11%) afirmaram não saber ainda se gostariam dessa mesma continuidade nesta indústria. *“Imagina, nós como atletas ainda temos alguns anos mais para dar tudo o que temos. O futuro ainda é muito incerto. Não costumo pensar nisso. Enquanto as minhas pernas permitirem, o meu foco será sempre o futebol como atleta. No futuro, após terminar carreira como atleta profissional, logo se verá. Não vou dizer que*

*descarto essa possibilidade, mas ainda não sei responder. Para além de que é uma daquelas decisões que terei de decidir com a minha mulher e filhos.” (P9)*

E com maior percentagem de respostas, 50% dos atletas revelou não ter intenções de continuar nesta indústria do futebol. Os principais motivos que levam a os atletas a recusar esta possibilidade são a falta de descanso e autonomia nesta atividade, quererem ter mais tempo com a família e amigos, e procuram um ritmo de vida mais tranquilo e flexível, menos agitado e preenchido.

*“Viver tantos anos a trabalhar com horários e alimentações restritas. Temos dezenas de jogos em cada época fora de casa que nos obrigam a longas viagens, estágios, entre outros, sem conseguir acompanhar o crescimento e dia a dia da minha família a 100% é muito chato. O futebol profissional é uma atividade que requer uma dedicação, esforço e resiliência fora do normal. Pelo menos por agora, se surgisse essa oportunidade, iria ter que recusar.” (P12).*

Noutra perspetiva, vários entrevistados confirmaram a importância de manter um estilo de vida idêntico nos pós carreira futebolista através de outras carreiras e opções de investimento. O participante 25 afirmou que ao longo da sua carreira conseguiu investir em áreas fora do futebol, que lhe irão permitir manter um estilo de vida semelhante, mas mais descontraído. E ainda existiram 4 entrevistados a rejeitar a continuidade na indústria do futebol, sendo que têm muito para aprender ainda noutras áreas, e gostariam de explorar outras opções.

#### 4.4.1) Preparação para carreira pós-futebolística.

A preparação dos atletas nos pós carreira futebolística é também uma realidade dentro de alguns clubes. A experiência e conhecimento adquiridos ao longo da carreira profissional são fundamentais, caso exista a intenção de continuidade nesta indústria. Dos 28 entrevistados, apenas cinco (17,8%) afirmaram ter capacidades de prosseguir carreira noutra área, sendo que fizeram cursos online e sempre procuraram saber mais de determinadas áreas. Noutra perspetiva, o participante 19 afirmou *“Em todos estes anos, todos os atletas estão preparados para permanecerem numa organização desportiva, noutro cargo. Ganhamos muito “know-how” nesta área, e temos todo um conhecimento para passar às próximas gerações. Mas se me perguntarem se estou preparado para uma carreira pós futebolísticos noutra área, claramente que me falta muitos conhecimentos que não tive oportunidade de desenvolver. Acabei o décimo segundo ano no secundário, e nunca mais peguei em livros nem nada.” (P19).*

Por outro lado, 14% dos participantes mencionaram ter parcerias e gestores financeiros que se encarregam da gestão financeira futura dos atletas. A estes gestores cabe gerir uma grande

parte dos fundos dos atletas, para que os atletas se possam focar totalmente na sua carreira profissional, sem preocupações com a vida após o futebol.

#### 4.4.2) Discussão das expectativas para o futuro

Um dos maiores entraves ao bem-estar é o stress que os atletas experienciam diariamente, face a toda competição, novos desafios externos e do clube e incerteza da sua carreira no futuro (Difiori et.al, 2014). Tal como os atletas relataram, ao longo da época a situação não muda para melhor. Vão surgindo fases de maior intensidade, que entram em conflito com o equilíbrio do bem-estar do atleta, causado pelo stresse, ansiedade, preocupações e incertezas acerca do futuro. Estes fatores tornam os atletas mais propícios ao risco de burnout.

Estes profissionais trabalham todos os dias para alcançar os seus objetivos e metas, competem com os seus colegas de equipa por uma conquista no onze inicial, e têm uma atividade de enorme desgaste físico, mental e social. Em média a carreira profissional de um atleta de futebol dura entre 10 a 12 anos. (Lomax,2014; Stolen,2005). Dependendo do desgaste sofrido ao longo dos anos, da força de vontade, de lesões, e do seu rendimento, as carreiras dos atletas variam de jogador para jogador (The Guardian,2020). Daí todos os entrevistados terem afirmado a disponibilidade ou desejo de prosseguir carreira como atleta noutra organização, dependendo das condições contratuais, da reputação do clube, do país e campeonato, e da proximidade de Portugal.

A vida destes atletas profissionais durante a sua carreira resume-se essencialmente ao trabalho, colocando o futebol sempre em primeiro lugar nas suas vidas (Lomax,2014; Stolen,2005).

Toda esta intensidade, leva a uma ausência de relaxamento, férias curtas, menos relações sociais e familiares, que afetam com maior ou menor impacto todos os profissionais nesta indústria, especialmente os mais novos, que não são capazes de acompanhar diariamente o seu círculo próximo, fora desta indústria (Martínez et.al, 2016). Tendo em conta toda esta competitividade, trabalho árduo, sacrifícios e falta de balanço entre o trabalho e vida pessoal, os profissionais estão constantemente sob pressão de fatores que não permitem o seu pleno bem-estar mental, que afeta diretamente o seu rendimento profissional, contribuindo para o recorrente burnout. (Martínez et.al, 2016; Purcell et.al,2019).

Assim sendo, metade dos entrevistados afirmou não ter o desejo de futuramente prosseguir carreira em diferentes funções na indústria do futebol profissional após fim de carreira como atleta, enquanto 11% afirmou não saber, e apenas 39% afirmou esse desejo.

## **5. Implicações teóricas**

As organizações são constituídas por diversas áreas e departamentos com diferentes funções. Este estudo é uma das poucas investigações existentes sobre os impactos do bem-estar, stress e burnout no desempenho e altas performances em atletas profissionais de alta competição na área organizacional desportiva do futebol.

A GRH distingue-se por ser uma área que está focada nos trabalhadores. Este estudo contribui então para a investigação e literatura na área de GRH na medida em que explora e analisa as dimensões do bem-estar, do stress e burnout, do alto desempenho e das expectativas para o futuro, dentro e fora do ambiente de trabalho de uma amostra de profissionais que têm uma carreira profissional de menor duração, mas com elevados níveis de intensidade, sacrifício, dedicação e resiliência (P6).

A partir deste estudo foi possível analisar as respostas de atletas profissionais de alta competição de todas as idades do sexo masculino, e identificar os fatores e categorias que mais influenciam o seu bem-estar, as situações que propiciam o aumento de stress e burnout, e os fatores que facilitam e dificultam os seus desempenhos. Os resultados sugerem que a vida profissional e pessoal dos atletas, o seu bem-estar, e a capacidade de evolução e desempenhos no ambiente profissional são dimensões cruciais para compreender a carreira dos atletas profissionais de futebol.

## **6. Implicações práticas**

Os resultados permitem uma análise profunda dos comportamentos, perspetivas e experiências dos atletas profissionais de futebol, contribuindo para a implementação de planos, medidas e estratégias de prevenção e redução do stress e burnout. O objetivo das organizações deve, por isso, promover o bem-estar dos profissionais, que subsequentemente resulta em melhores desempenhos individuais e coletivos, contribuindo para um melhor crescimento das equipas e da organização.

Estes planos, medidas e estratégias podem ser implementados tanto por parte da direção do clube, como do treinador e staff técnico. É também possível envolver os familiares e amigos nestes planos, com o objetivo de maximizar o bem-estar dos profissionais, reduzir o nível de stress e burnout, para potenciar o nível de desempenho dos atletas. Os autores Purcell, Gwyther e Rice (2019) realizaram um trabalho acerca da importância das intervenções associadas ao bem-estar e à saúde mental dos atletas de alta performance, que se dividem em quatro níveis distintos.

O primeiro, o nível preventivo, é caracterizado pela construção de literacia sobre saúde mental, pelo desenvolvimento individual do atleta e aquisição de competências, e pelo feedback e autoconsciência da sua própria saúde mental. Aqui, as organizações e clubes podem implementar programas de formação que permitam ao atleta desenvolver estratégias de coping para lidar com situações de elevada pressão, ansiedade e stress. O segundo nível é a indicação de componentes preventivas, onde se identifica e deteta previamente as componentes. Aqui, é fundamental detetar os sintomas o mais cedo possível, para que seja mais fácil e acessível o atleta procurar ajuda. Um exemplo simples, é a distribuição de panfletos com os principais sintomas e consequências do stress, para que os atletas procurem ajuda se não se estiverem a sentir bem e se sofrerem um ou mais sintomas descritos no panfleto. O terceiro nível é a rápida intervenção, que vai desde o primeiro sinal, até à existência de problemas de saúde mental. As intervenções podem ser tanto presenciais, como por chamada telefónica, por computador, ou por outros métodos, sendo que o mais importante é a forma personalizada e individual que cada atleta possui quando tratado, com avaliações e conceptualizações individuais, face aos problemas do atleta.

Por último, existe o tratamento da saúde mental por parte de um especialista. Quando a prevenção falha, não existe outra opção senão recorrer a especialistas de bem-estar da saúde mental, que tratarão das patologias dos atletas. Neste sentido, os clubes poderão estabelecer parcerias com psicólogos especialistas nas áreas clínicas e do desporto, de forma a que haja uma resposta rápida e eficaz.

## **7. Limitações do estudo e as sugestões de investigação futura**

Este estudo produziu resultados bastante interessantes, mas teve algumas limitações. Desde já, a realização de entrevistas online não permite um contacto tão direto e pessoal como as entrevistas presenciais. De seguida, o número de participantes é reduzido. Considerando o elevado número de atletas profissionais de alta competição existente, teriam de ser realizadas mais entrevistas de forma a garantir um maior aprofundamento do fenómeno nas quatro dimensões definidas neste estudo. No entanto, foi utilizado o ponto de saturação da informação como referência para o término da recolha de dados. Ou seja, entrevistar mais participantes já não acrescentaria conteúdo substancial ao estudo.

A gravação das entrevistas apresentaram ser outra limitação deste estudo. Não só foi um aspeto mencionado por alguns participantes, como foi perceptível identificar algum desconforto nas respostas de alguns entrevistados. Apesar dos esforços para que os participantes se sentissem confortáveis para a entrevista (com a garantia do anonimato das entrevistas), foi

notada alguma hesitação em algumas questões, pelo facto de serem questões extremamente pessoais, que não costumam abordar no dia a dia, e que não querem passar para o exterior, com receio dos impactos e consequências que as mesmas possam ter, sendo que a voz que responde às questões pertence aos atletas. Ainda assim, os participantes que aceitaram a gravação das entrevistas procuraram responder a todas as questões, revelando informações pessoais e experiências passadas.

As entrevistas aos atletas profissionais de alta competição revelaram dados importantes face à temática, mas seria também interessante ter acesso à perspetiva e respostas de outros profissionais das organizações desportivas profissionais de futebol, nomeadamente dos cargos de chefia das organizações e dos treinadores e staff técnico.

Seria também interessante realizar o mesmo estudo a amostras de nacionalidades diferentes, com o objetivo de comparar os comportamentos e fatores consoante diferentes culturas e estilos de vida.

Investigação futura poderia também debruçar-se sobre a análise destas quatro dimensões em diferentes grupos de idade. Esse estudo seria importante para compreender o impacto da idade e maturidade no bem-estar, no stress e burnout, nos altos desempenhos dos profissionais e as suas expectativas para o futuro.

## **Capítulo V- Conclusão**

Este estudo procurou investigar o bem-estar, o stress e o burnout associado à atividade profissional dos atletas de futebol, e o seu impacto na performance. Os resultados deste estudo sugerem que o ambiente de trabalho dos atletas varia de clube para clube. A competitividade, o desejo de ser melhor e ter uma vida melhor e a sede de sucesso, juntamente com o elevado número de sacrifícios diários pelos quais os atletas passam, resulta num aumento significativo da pressão, do stress e níveis de burnout, influenciando o bem-estar dos atletas e impactando as diferentes esferas da sua vida. O fator idade apresentou ser significativo na forma como os atletas gerem as situações de stress e burnout, sendo que a experiência traz mais conhecimento e estabilidade emocional. Ao longo da época identificou-se três períodos com maior incidência de desgaste, stress e burnout. A pré-época desportiva devido à instabilidade e insegurança face ao seu futuro. O período de Natal devido à abertura do mercado de transferências. E término da primeira volta do campeonato e o fim de época face à luta final de troféus ou manutenções de divisão.

Tendo em conta o constante crescimento da competitividade, stress e burnout, as organizações desportivas têm vindo a adaptar-se e a implementar para diminuir os níveis de stress e burnout, e aumentar o bem-estar e as altas performances dos atletas, promovendo uma melhor saúde mental, física e social. Ainda assim, as investigações devem continuar, de forma que todas as organizações desportivas estejam cientes destas dimensões, e que saibam como preparar, prevenir e auxiliar os atletas perante diversas situações que provocam instabilidade no seu bem-estar.

A GRH possui então um papel fundamental nas organizações, contribuindo para um maior bem-estar individual e coletivo, através das medidas, planos e ações implementados, traduzindo-se em melhores desempenhos. Complementando o que foi referido, a GRH contribui de forma significativa em garantir um crescimento sustentável organizacional a curto, médio e longo prazo, para todas as organizações das mais variadas áreas.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

## Bibliografia

- Almeida, L., & Freire. (2003). Revisão Bibliográfica. In *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação* (pp. 42–43).
- Appleton, P., Hall, H., Hill, A. (2009). Relations between multidimensional perfectionism and burnout in junior-elite male athletes. *Psychol Sport Exerc*, 10(4):457-465. <https://doi.org/10.1016.12.006>
- Andrade, David (2021, Fevereiro 23). Impacto do futebol em Portugal avaliado em 1,672 mil milhões de euros. *Jornal o Público*. <https://www.publico.pt/2021/02/23/desporto/noticia/impacto-futebol-portugal-avaliado-1672-mil-milhoes-euros-1951683>.
- Australian Football League Players' Association. (2014). Development and wellbeing report. *Australian football league players' association*. <http://www.aflplayers.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Dev-Wellbeing-2015.pdf>. 2014. Accessed 30 March 2021.
- Bakker, A. and Oerlemans, W. (2010). Subjective well-being in organizations. Chapter in K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. *Oxford University Press*: pp. 2-31.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. *Harvard Business School Press*.
- Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54: 3, pp. 427–438.
- Bicalho, C., Costa, I., Noce, F., & Costa, V. (2020). Prevalence of Burnout in Soccer Athletes of the Under-20 Category Over a Sports Season. *Journal of Physical Education*, 31, e3160. Epub September 28, 2020. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v31i1.3160>.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. In: *Human Resource Management Journal*, 15 (13): pp.67-94.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009). ‘Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream’. *Human Resource Management Journal*, 19: 1, pp. 3–23.
- Campelli, Matthew (2021, Janeiro 28). Quantifying the economic and social impact of football. *The Sustainability Report*. <https://sustainabilityreport.com/2021/01/28/quantifying-the-economic-and-social-impact-of-football/>.
- Chamorro JL, Sánchez-Oliva D, Amado Alonso D, Torregrosa M.(2016). El fútbol dentro del campo y fuera de él. *RevPsicodel Deporte*, 2016;25(1):81-89.

- Clifton, J., Harter, J. K., & Gallup, Inc. (2019). It's the manager: Quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success.
- Cooper, L., Roter, D., Carson, K., Beach, M., Sabin, J., Greenwald, A., Inui, T. (2012). The associations of clinicians' implicit attitudes about race with medical visit communication and patient ratings of interpersonal care. *Am J Public Health*. 2012 May;102(5):pp.979-87. <https://doi.org/10.2105/300558>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: pp.499–512.
- Dewe, P., & Cooper, C. (2012). Well-being and work: Towards a balanced agenda. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230363038>.
- Difiori JP, Benjamin HJ, Brenner JS, Gregory G, Jayanthi N, Landry GL, et al. (2014). Overuse injuries and burnout in youth sports: a position statement from the American Medical Society for Sports Medicine. *British J Sport Med* 2014;48:pp.287-288. <https://doi.org/10.1136/093299>.
- Donohue B, Gavrilova Y, Galante M, Gavrilova E, Loughran T, Scott J, et al. (2018). Controlled evaluation of an optimization approach to mental health and sport performance. *Journal of Clinical Sport Psychology*. 2018;12(2):pp.234–67.
- Droar, D. (2006). Expectancy theory of motivation. Retrieved May 2, 2021, from [https://web.archive.org/web/20101025133032/http://arrod.co.uk/archive/concept\\_vroom.php](https://web.archive.org/web/20101025133032/http://arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php).
- Eurostat. (2018). Sports statistics 2018 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/8716412/KS-07-17-123-EN-N.pdf/908e0e7f-a416-48a9-8fb7-d874f4950f57>. <https://doi.org/10.2785/167456>.
- Eurostat. (2018). Statistics on sport participation: Practicing sport, fitness or recreational (leisure) physical activities at least once a week, 2014. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_sport\\_participation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation). <https://doi.org/10.2785/167456>.
- Eurostat. (2021). Sport employment as a share of total employment, 2015 and 2020. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_in\\_sport](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_in_sport). ISBN: 978-92-79-76912-2; <https://doi.org/10.2785/167456>.
- Liga Portugal. (2021, April 22). *Anuário do Futebol Profissional Português 2019-20*. 4ª edição, época 2019-20. <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20202021/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues-2019-20/#>
- FFMS. (2020). Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas. PORDATA—Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Retrieved April 11, 2020, from: <http://www.pordata.pt>.
- Flick, U. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. DOI:10.4135/9781529716641.

- Gavrilova, Y., Donohue, B., Galante, M. (2017). Mental health and sport performance programming in athletes who present without pathology: A case examination supporting optimization. *Clinical Case Studies*. 2017;16(3): pp.234–53.
- Gerhart, B. (2005): Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. In: *Management Review* ,16 (2): pp.174-185.
- Goodman, L.A. (1961) Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32, pp.148-170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>.
- Grant, A., Christianson, M. and Price, R. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Executive*, 21: 1, pp. 51–63.
- Guest, D. (2002): Human resource management, corporate performance, and employee wellbeing: Building the worker into HRM. In: *The Journal of Industrial Relations* 44 (3): pp.335-358.
- Guest, D. (2017): Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *School of Management and Business, King's College London Human Resource Management Journal*, Vol 27, no 1, 2017: pp. 22–38.
- Gulliver, A., Griffiths, K., Christensen, H. (2012). Barriers and facilitators to mental health help-seeking for young elite athletes: a qualitative study. *BMC psychiatry*. 2012;12(1):pp.157.
- Gümüşdağ, Hayrettin & Bastik, Canan & Yamaner, Faruk & Kartal, Alpaslan & ÜNLÜ, Cisem. (2013). Burnout in Professional Soccer Players: The Role of Aggression and Anxiety. *IIB, International refereed academic social sciences*, journal 4.
- Gustafsson H, DeFreese JD, Madigan DJ. (2017). Athlete burnout: review and recommendations. *Curr Opin Psychol*. 2017 Aug;16: pp.109-113. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.002>. Epub 2017 May 15.
- Huettermann, H. and Bruch, H. (2019). Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *J. Manage. Stud.*, 56: pp. 1045-1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1, 137–164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008>.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal* 38 (3): pp.635-670.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. In: *Academy of Management Journal*, 40 (1): pp.171-188.
- Investors in People. (2017). Improving performance with workplace well-being. *Investors in People e-book*. Published online February 2017. Retrieved

from <https://www.investorsinpeople.com/resources/ideas-and-inspiration/improving-performance-workplace-wellbeing>.

- King, N. (2004) Using templates in the thematic analysis of text. In: Cassels, C. and Symon, G, Eds., *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, London, pp.256-270.
- Kowalski, T. H. P., Loretto, W., & Redman, T. (2015). Call for papers: Special issue of international journal of human resource management: Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, pp.123–126. [https://doi.org/ 10.1080/09585192.2014.969973](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.969973).
- Lange, David. (2021). “Market size of professional soccer in Europe 2006-2020”. Statista-The Statistics Portal. Statista. Retrieved September 14, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>.
- Lee, Young. (2019). Workplace Health and Its Impact on Human Capital: Seven Key Performance Indicators of Workplace Health. [https://doi.org/ 10.5772/ 85936](https://doi.org/10.5772/85936).
- Leoncini, M. P. (2001). Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. *Doctoral Thesis, Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo*. <https://doi.org/10.11606/T.3.2001.tde-08122003-165621>. Retrieved 2021-03-18, from [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).
- Lomax L. (2014). System recognises importance of support to help athletes with mental health issues. *English Institute of Sport*. <https://www.eis2win.co.uk/2014/08/21/system-recognises-importance-support-help-athletes-mental-health-issues/>.
- Madigan,D., Rumbold,J., Gerber,M., Nicholls, A. (2020). Coping tendencies and changes in athlete burnout over time. *Psychology Sports Exercise*. 2020; 48:101666. [https://doi.org/ 10.1016/j.psychsport.2020.101666](https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101666).
- Martínez, A., Julio,R., Guillén,F., Feltz, D. (2016). Athletes’ motivational needs regarding burnout and engagement. *Revista de Psicologia del Deporte*, v. 25, n. 1, pp. 65-71, jan. 2016. ISSN 1988-5636.
- Melinda,S.,Jeanne, S., Lawrence, R. (2020). Burnout Prevention and Treatment. Help guide to stress management. <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>.
- Melissa, K., Ryan,S., Garcia, E., Iman,K. (2020). Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction Among Pathology Residents and Fellows, *American Journal of Clinical Pathology*, Volume 153, Issue 4, April 2020, pp. 449–469, <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>.
- Melo,L., Soares,A., Rocha,H. (2014). Perfil educacional de atletas em formação no futebol no Estado do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira Educação Física do Esporte* 2014;28(4):pp.617-628. <https://doi.org/10.1590/1807-55092014000400617>.

- Mental Health (September 2021). Stress: the feeling of being overwhelmed or unable to cope with mental or emotional pressure. *Mental Health Foundation*. <https://www.mentalhealth.org.uk/a-to-z/s/stress>.
- OCDE (2015). Relations enseignants-élèves: quelle incidence sur le bien-être des élèves à l'école ? Pisa à la loupe, n°50, Edition de l'OCDE.
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: Simon and Schuster. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>.
- Prasad, Y. (2019, June 14). The Tale of Portugal's Growth As a Footballing Power. *The Xplore Sports Blog*. <https://blog.xploresports.com/the-tale-of-portugals-growth-as-a-footballing-power/>.
- Purcell, R., Gwyther, K. & Rice, S.M. (2019). Mental Health in Elite Athletes: Increased Awareness Requires an Early Intervention Framework to Respond to Athlete Needs. *Sports Medicine - Open* 5, 46 (2019). <https://doi.org/10.1186/s40798-019-0220-1>.
- Queensland Academy of Sport. Athlete wellbeing framework. (2014). *Queensland Academy of Sport*, <https://www.qasport.qld.gov.au/about/documents/qas-athlete-wellbeing-framework.pdf>. 2014. Accessed 30 March 2021.
- Quick, J. C.; Quick, J. D.; Nelson, D. L. & Hurrell, J. J. (1997). Preventative stress management in organizations. Washington, DC: *American Psychological Association*.
- Rana, Naveed & Naveed, Shabana. (2013). Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization. *Asian Journal of Business Management*. <https://doi.org/5.10.19026/5818>.
- Reardon, CL. (2010). Factor RM. Sport psychiatry: A systematic review of diagnosis and medical treatment of mental illness in athletes. *Sports Medicine*. 2010;40(11): pp.61–80.
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management*, 20, pp.171–181. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640>.
- Rosner D, Markowitz GE. (1989). Dying for Work: Workers' Safety and Health in Twentieth Century America. Bloomington, Indianapolis, IN: *Indiana University Press*.
- Rothmann, Sebastiaan. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), pp.11-16. Retrieved March 18, 2021, from [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-07632008000300002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632008000300002&lng=en&tlng=es).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, pp.141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

- Schuler, R., & Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Revue*, 16(1), pp.11-35. Retrieved March 18, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/41782023>.
- Sonntag, Sabine. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2: pp.261-293.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>.
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2012). *Managing High Performance Sport* (1st ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203132388>.
- Souza, R., Osiecki, R., Silva, JKF., Costa, PL., Stefanello, JMF. (2018). Analysis of psychological variables associated with the burnout syndrome and performance in adult athletes through the athlete burnout questionnaire - ABQ. *Journal of Physical Education* 2018; 29:e2928.  
<https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v29i1.2928>.
- Stolen, T. et al. (2005). Physiology of soccer: an update. *Sports Medicine Journal*, v. 35, n. 6, pp. 501-36.
- Street, B. (2019). HRD Connect. How stress can improve employee performance. Published May 7, 2019. <https://www.hrdconnect.com/2019/05/07/how-stress-can-improve-employee-performance/>.
- Tsalasah, Ekromi. (2019). The effect of work stress on the performance of employees psychological well-being and subjective well-being (Study at PT. Global Insight Utama Bali area) work stress effect on the performance of employees psychological well-being and subjective well-being. *Management and Economics Journal*.  
<https://doi.org/3.10.18860/mec-j.v0i2.5570>.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 3, pp.193–210.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. In: *Personnel Psychology*, 58 (2): pp.409-446.

## **Anexos**

### Anexo A: Guião de Entrevistas.

#### Introdução

Olá, muito boa tarde. Quero começar por agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista que está inserida na minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE Business School. O objetivo desta entrevista é explorar os impactos do Bem-Estar, Stresse e Burnout, e Altas Performances no contexto profissional desportivo do futebol.

Com esta entrevista pretendo aceder ao seu conhecimento, experiências e vivências ao longo da sua carreira profissional acerca destes temas. Tendo em conta o crescimento desta área profissional, e todo o ambiente interno e externo que a representam, achei extremamente interessante explorar e aprofundar este tema na atividade desportiva profissional do futebol.

Antes de mais, gostaria de lhe perguntar se posso gravar a entrevista para uma melhor análise mais tarde de todos os dados obtidos ao longo da nossa entrevista. As entrevistas que estou a realizar são todas anónimas, zelando pelo bem-estar, abertura e confiança dos entrevistados. Permite-me gravar a entrevista?

Muito bem. Vamos então iniciar a entrevista.

Qual é a sua Idade?

#### **Experiência Profissional**

1. Gostava de pedir-lhe que me falasse um pouco do início da sua carreira de atleta. Como começou?
2. Pensando no seu percurso profissional, em que fase da carreira considera estar?
3. Há quantos anos atua nesta fase de alta competição?
4. Gostava que me falasse um pouco das melhores experiências que já teve nesta atividade?
5. E quais foram as experiências mais difíceis?

#### **Desempenho**

1. Vários estudos têm mostrado que, para ter “altas performances”, o psicológico é tão ou mais importante que o físico. Considera esta afirmação correta?

2. Consegue referir 3 fatores individuais e organizacionais fundamentais que contribuem para melhores desempenhos na sua atividade?

### **Bem-estar**

1. Pensando agora no lado positivo da sua atividade, nos momentos mais felizes. Em que é que pensa quando pensa em “bem-estar” na sua atividade?
2. O que é que o faz sentir feliz na sua atividade?

### **Stress e burnout**

1. Por outro lado, agora pensando nos momentos mais difíceis da sua atividade. De 0 a 10, qual seria o número que atribuiria ao stress experienciado por si ao longo da sua carreira profissional?
2. Qual o período em que atinge um maior grau de stress e desgaste psicológico/emocional? (Caso o participante tenha alguma dificuldade em compreender a questão, dar sugestões como mercado de transferências, Pré-época, treinos, pré jogos, durante os jogos...)
3. Nos momentos de maior stress, pensou em desistir da sua atividade? Porquê?
4. Sente que o fator idade tem influenciado a forma como gere as situações de stress ou burnout?
5. Como consegue combater o stress e desgaste para garantir o seu bem-estar? (Caso o participante tenha alguma dificuldade em compreender a questão dar sugestões como atividades, amigos e família, psicólogo, ...)
6. Sente que os seus colegas também são afetados pelo stress e burnout?
7. Na sua opinião, o que leva os seus colegas a sentir elevados níveis de stress e burnout?
8. Como acha que têm evoluído os níveis de desgaste psicológico nesta atividade ao longo do tempo?
9. Qual o papel do seu treinador nesta gestão de stress? Que tipo de suporte dá aos atletas?
10. Que medidas acha que seriam adequadas para combater este problema?
11. O seu clube tem algumas medidas que combatam este problema?
12. Tem orgulho na atividade profissional que desempenha?
13. Se pudesse andar para trás no tempo, optava por seguir este mesmo caminho?
14. Depois de terminar a carreira como atleta profissional de alta competição, deseja continuar no mundo do futebol, mas com diferentes funções?

15. Gostava de acrescentar algo às respostas que deu até agora?

Terminamos assim a entrevista. Agradeço novamente a sua disponibilidade e colaboração nesta entrevista. Foi um privilégio conhecer as suas visões e experiências.

Deixo o meu e-mail caso tenha alguma questão ou dúvida após esta entrevista.



## Anexo B: Tabelas

Tabela 1: Fatores positivos que contribuem para o bem-estar dos entrevistados.

| Fatores                           | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|-----------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Bom ambiente no balneário         | 26                  | 92,9                    |
| Apoio dos adeptos                 | 22                  | 78,6                    |
| Clima de entreajuda               | 20                  | 71,4                    |
| Boa relação com treinador e staff | 19                  | 67,8                    |
| Família e amigos                  | 17                  | 60,7                    |
| Boa forma física                  | 17                  | 60,7                    |
| País/cidade em que trabalham      | 14                  | 50                      |

Tabela 2: Fatores que contribuem negativamente para o bem-estar dos entrevistados.

| Fatores                          | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Mau ambiente no balneário        | 25                  | 89,3                    |
| Lesões/Problemas físicos         | 24                  | 85,7                    |
| Afastamento de família e amigos  | 23                  | 82,1                    |
| Falta de apoio dos adeptos       | 21                  | 75                      |
| Má relação com o treinador       | 18                  | 64,3                    |
| Falta de suporte e ajuda         | 18                  | 64,3                    |
| Trabalhar fora do país de origem | 14                  | 50                      |
| Culturas diferentes              | 13                  | 46,4                    |

Tabela 3: Medidas organizacionais que contribuem para o bem-estar dos entrevistados.

| Medidas                         | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Gestão dos médicos e psicólogos | 22                  | 78,6                    |
| Ambiente organizacional         | 19                  | 67,8                    |
| Gabinete de apoio ao atleta     | 15                  | 53,6                    |
| Infraestruturas do clube        | 13                  | 46,4                    |
| Galas e eventos                 | 12                  | 42,9                    |
| Premiações                      | 9                   | 32,1                    |
| Inquéritos e Questionários      | 7                   | 25                      |
| Horários                        | 6                   | 21,4                    |

Tabela 4: Medidas do treinador e staff que contribuem para o bem-estar dos entrevistados.

| Medidas                    | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|
| Team building              | 27                  | 96,4                    |
| Acompanhamento psicológico | 25                  | 89,3                    |
| Avaliação dos jogadores    | 24                  | 85,7                    |
| Alimentação                | 18                  | 64,3                    |
| Analisar/Definir táticas   | 15                  | 53,6                    |
| Horários                   | 13                  | 46,4                    |
| Esclarecimento dúvidas     | 10                  | 35,7                    |
| Gestão de descanso         | 7                   | 25                      |
| Gestão de treinos          | 6                   | 21,4                    |

Tabela 5: Percepção individual de stress dos entrevistados.

| Resposta | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------|---------------------|-------------------------|
| Sim      | 28                  | 100                     |
| Não      | 0                   | 0                       |
| Total    | 28                  | 100                     |

Tabela 6: Fatores que geram Stress em cada atleta entrevistado.

| Fatores   | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|---|---------------------|-------------------------|
| Pré-época (Instabilidade/Insegurança)                 | 16                  | 57,1                    |
| Lesões e problemas físicos                            | 13                  | 46,4                    |
| Período natal   | 12                  | 42,9                    |
| Ambiente pós-derrota                                  | 12                  | 42,9                    |
| Desgaste físico e mental                              | 10                  | 35,7                    |
| Erros individuais durante uma partida                 | 9                   | 32,1                    |
| Pressão de balneário                                  | 7                   | 25                      |
| Fim de época (luta final de troféus)                  | 4                   | 14,3                    |
| Pressão em atletas a entrar na fase final de carreira | 3                   | 10,7                    |

Tabela 7: Consequências do stress na vida pessoal dos entrevistados.

| Consequências         | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|-----------------------|---------------------|-------------------------|
| Perturbações Sono     | 26                  | 92,9                    |
| Ansiedade             | 24                  | 85,7                    |
| Cansaço               | 18                  | 64,3                    |
| Alterações de humor   | 18                  | 64,3                    |
| Falta de concentração | 16                  | 57,1                    |
| Depressão             | 10                  | 35,7                    |
| Problemas intestinais | 6                   | 21,4                    |
| Tiques nervosos       | 3                   | 10,7                    |
| Sentimento de solidão | 3                   | 10,7                    |

Tabela 8: Consequências do stress na vida profissional dos entrevistados.

| Consequências                       | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Ansiedade e nervosismo              | 25                  | 89,3                    |
| Cansaço extra                       | 18                  | 64,3                    |
| Desmotivação de trabalho            | 15                  | 53,6                    |
| Falta de concentração/falta de foco | 15                  | 53,6                    |
| Conflitos na equipa                 | 7                   | 25                      |

Tabela 9: Definição individual de alto desempenho por parte dos entrevistados.

| Fatores                         | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Boa performance individual      | 18                  | 64,3                    |
| Boa performance coletiva        | 15                  | 53,6                    |
| Conquista de vitórias e troféus | 14                  | 50                      |
| Capacidade de superação         | 12                  | 42,9                    |
| Consistência                    | 12                  | 42,9                    |
| Destaque individual na equipa   | 9                   | 32,1                    |

Tabela 10: Fatores organizacionais que facilitam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores                        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Infraestruturas do clube       | 24                  | 85,7                    |
| Contratos e prémios            | 17                  | 60,7                    |
| Cultura do clube               | 12                  | 42,9                    |
| Confiança da direção na equipa | 6                   | 21,4                    |
| Organização e logística        | 3                   | 10,7                    |

Tabela 11: Fatores nas relações no trabalho que facilitam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores                              | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Interações sociais e cumplicidade    | 14                  | 50                      |
| Liderança e organização              | 10                  | 35,7                    |
| Suporte fora do ambiente de trabalho | 9                   | 32,1                    |
| Normas organizacionais               | 7                   | 25                      |

Tabela 12: Fatores de suporte social que facilitam desempenho dos entrevistados.

| Fatores                    | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|
| Apoio dos colegas          | 21                  | 75                      |
| Apoio dos adeptos          | 18                  | 64,3                    |
| Apoio de família e amigos  | 17                  | 60,7                    |
| Apoio do treinador e staff | 15                  | 53,6                    |
| Redes sociais              | 12                  | 42,8                    |

Tabela 13: Fatores individuais que facilitam desempenho dos entrevistados.

| Fatores                 | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|
| Traços de personalidade | 27                  | 96,4                    |
| Mecanismos de aptidão   | 21                  | 75                      |
| Alimentação             | 14                  | 50                      |
| Qualidade técnica       | 14                  | 50                      |
| Autoconfiança           | 11                  | 39,3                    |

Tabela 14: Fatores organizacionais que dificultam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores                        | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Fracas infraestruturas         | 24                  | 85,7                    |
| Contratos e prêmios            | 17                  | 60,7                    |
| Cultura do clube               | 12                  | 42,8                    |
| Confiança da direção na equipa | 6                   | 21,4                    |
| Organização e logística        | 3                   | 10,7                    |

Tabela 15: Fatores nas relações no trabalho que dificultam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores  | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--|---------------------|-------------------------|
| Relações conflituosas com treinador/staff/equipa | 23                  | 82,1                    |
| Desorganização                                   | 12                  | 42,8                    |
| Competitividade/Conflitos                        | 8                   | 28,6                    |
| Isolamento                                       | 4                   | 14,3                    |

Tabela 16: Fatores de suporte social que dificultam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores                                  | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--|---------------------|-------------------------|
| Afastamento de família e amigos          | 25                  | 89,3                    |
| Comunicação social                       | 20                  | 71,4                    |
| Redes sociais                            | 11                  | 39,3                    |
| Conflitos familiares                     | 8                   | 28,6                    |
| Ausência de eventos com família e amigos | 7                   | 25                      |

Tabela 17: Fatores individuais que dificultam o desempenho dos entrevistados.

| Fatores            | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Auto-confiança     | 18                  | 64,3                    |
| Alimentação        | 15                  | 53,6                    |
| Lesões             | 14                  | 50                      |
| Falta de objetivos | 8                   | 28,6                    |
| Worklifebalance    | 7                   | 25                      |
| Expectativas       | 4                   | 14,3                    |

Tabela 18: Disponibilidade dos entrevistados em prosseguir carreira noutro clube/organização.

| Mudança de clube | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|------------------|---------------------|-------------------------|
| Sim              | 28                  | 100                     |
| Não              | 0                   | 0                       |

Tabela 19: Desejo dos entrevistados em prosseguir carreira em diferentes funções na indústria do futebol profissional após fim de carreira como atleta.

| Resposta | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------|---------------------|-------------------------|
| Sim      | 11                  | 39                      |
| Não      | 14                  | 50                      |
| Não sei  | 3                   | 11                      |