

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO FUTEBOL AMADOR NO
DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS*

EDUARDO CARVALHO MATOS

JUNHO – 2026

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO FUTEBOL AMADOR NO
DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS*

EDUARDO CARVALHO MATOS

ORIENTAÇÃO DE:

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

JUNHO – 2026

DECLARAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTEGRIDADE ACADÉMICA

Declaro que conduzi este trabalho com integridade. Confirmo que não utilizei plágio ou qualquer forma de falsificação de resultados no processo de elaboração deste trabalho. Reconheço que foram usadas ferramentas de inteligência artificial que utilizam tecnologia de transformação e/ou geração digital e modelos de aprendizagem virtual durante a elaboração deste trabalho. Assim, tenho a reportar:

- Durante a elaboração da presente dissertação foram utilizadas as ferramentas de inteligência artificial ChatGPT (*OpenAI*) e Claude;

- A interação com estas ferramentas ocorreu através de instruções escritas em linguagem natural (*prompts*), relacionadas sobretudo com a reformulação e revisão de texto académico, correção gramatical e estilística, tradução de conteúdos, síntese de informação e melhoria da organização e estruturação de algumas secções da dissertação;

- A utilização destas ferramentas teve como principal objetivo apoiar o processo de redação, melhorar a clareza e coerência do texto e auxiliar tarefas de revisão linguística e estrutural.

Declaro ainda que tomei pleno conhecimento, respeitei e segui o Código de Conduta Ética da Universidade de Lisboa.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

A presente dissertação contribui principalmente para o ODS 4 – Educação de Qualidade e para o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico. Ao analisar de que forma a prática do futebol amador promove o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho, o estudo evidencia o papel da aprendizagem informal na aquisição de competências pessoais, sociais e profissionais. Competências como comunicação, trabalho em equipa, liderança, responsabilidade, resiliência e capacidade de adaptação, desenvolvidas no contexto desportivo, revelam-se igualmente valorizadas em contextos organizacionais e profissionais, contribuindo para a empregabilidade, o desenvolvimento pessoal e a integração dos indivíduos no mercado de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Gina, por ter sido o alicerce silencioso de toda a minha vida. Foi a sua força discreta, feita de sacrifício, paciência e presença constante, que me sustentou nos momentos mais difíceis e me ensinou a nunca desistir, mesmo quando o caminho parecia incerto. Este trabalho é, acima de tudo, reflexo dessa base firme que sempre me deu, como uma raiz profunda que mantém tudo de pé.

À minha namorada, Rita, deixo um agradecimento muito especial. Foi porto seguro e equilíbrio ao longo deste percurso, com uma presença constante que trouxe calma nos momentos de pressão e clareza nas horas de dúvida. O seu apoio foi essencial para manter o foco e a motivação, tornando este caminho mais leve e possível.

Ao meu pai, à minha família e amigos, agradeço o carinho e a presença ao longo desta caminhada, sempre com incentivo e boa energia quando mais foi preciso, ajudando a seguir em frente com mais ânimo e confiança.

À Senhora Professora Doutora Carla Curado, deixo o meu agradecimento, pelo apoio, orientação, disponibilidade e paciência ao longo deste percurso académico.

Aos meus avós, deixo um agradecimento muito sentido, com a saudade já misturada em cada palavra. Foram presença de amor verdadeiro, que me marcou para sempre. Levo comigo tudo o que me deram, como uma luz que continua acesa apesar da distância, e é assim que vos agradeço, para sempre.

*“Enquanto houver estrada pra andar
A gente vai continuar
Enquanto houver estrada pra andar
A gente não vai parar
Enquanto houver ventos e mar”*

Jorge Palma

RESUMO

O presente estudo de caso, de natureza exploratória e interpretativa, analisou de que forma a prática do futebol amador contribui para o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho, tendo como contexto empírico o clube SD76. O principal objetivo consistiu em compreender quais as competências desenvolvidas pelos atletas através da prática desportiva, de que forma essas aprendizagens ocorrem no contexto do futebol amador e como são posteriormente transferidas para o desempenho profissional. A investigação seguiu uma abordagem predominantemente qualitativa, sustentada na realização de 18 entrevistas semiestruturadas, a 17 jogadores e 1 treinador do clube, complementadas pela análise documental e recolha de dados sociodemográficos dos participantes, recorrendo à triangulação metodológica proposta por Green, Stake e Yin e à análise de conteúdo suportado pelo modelo de Gioia e nos princípios de Bardin. Os resultados demonstraram que o futebol amador constitui um importante contexto de aprendizagem informal, promovendo o desenvolvimento de competências como comunicação, trabalho em equipa, liderança, disciplina, responsabilidade, resiliência, gestão emocional e capacidade de adaptação, através das dinâmicas de grupo, convivência entre colegas, pressão competitiva e a necessidade de cooperação, competências essas posteriormente transferidas para o contexto profissional, influenciando positivamente o desempenho dos participantes sobretudo ao nível do trabalho em equipa, comunicação, gestão de conflitos, adaptação e capacidade de lidar com situações exigentes. O estudo permitiu igualmente compreender a importância do treinador neste processo, através da orientação do grupo, promoção da disciplina e incentivo ao compromisso coletivo.

Palavras-chave: *Soft Skills*; Futebol Amador; Desempenho Profissional; Desenvolvimento Pessoal; Transferência de competências.

ABSTRACT

This exploratory and interpretative case study analyzed how amateur football contributes to the development of soft skills relevant to the labor market, using the SD76 club as its empirical context. The main objective was to understand which competencies are developed by athletes through sports practice, how these learnings occur within the context of amateur football, and how they are subsequently transferred to professional performance. The study adopted a predominantly qualitative approach, based on 18 semi-structured interviews with 17 players and 1 coach, complemented by document analysis and the collection of participants' sociodemographic data, resorting to methodological triangulation, proposed by Green, Stake and Yin, and content analysis supported by Gioia methodology and Bardin's principles. The results demonstrated that amateur soccer constitutes an important context for informal learning, fostering the development of competencies such as communication, teamwork, leadership, discipline, responsibility, resilience, emotional management and adaptability, through group dynamics, interaction among teammates, exposure to competitive pressure and the need for cooperation, these competencies were subsequently transferred to the professional context, positively influencing participants' performance, particularly in terms of teamwork, communication, conflict management, adaptability and the ability to cope with demanding situations. The study also made it possible to understand the importance of the coach in this process, through group guidance, the promotion of discipline and the encouragement of collective commitment.

Keywords: Soft Skills; Amateur Soccer; Professional Performance; Personal Development; Skills Transfer.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTEGRIDADE ACADÉMICA.....	3
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1. <i>Soft Skills</i>	14
2.2. Desenvolvimento de Competências para o Trabalho.....	18
2.3. A Prática Desportiva como Contexto de Aprendizagem	21
2.4. Desempenho Profissional	25
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Estudo de caso	29
3.1.1. Contexto do estudo de caso: SD76.....	31
3.2. Recolha de dados	31
3.2.1. Entrevistas semiestruturadas	32
3.2.2. Caracterização sociodemográfica.....	34
3.2.3. Pesquisa documental	36
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	37
4.1. Codificação e análise de conteúdo das entrevistas	37
4.2. Análise documental: evidências e contributos.....	42
4.3. Triangulação	46
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
6. CONCLUSÕES	54
6.1. Contribuições teóricas.....	55
6.2. Implicações práticas.....	58
7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Relação entre as dimensões da prática desportiva e o desenvolvimento de soft skills com impacto no desempenho profissional	27
Tabela II: Duração média das entrevistas	33
Tabela III: Perfil dos entrevistados e estatísticas descritivas das variáveis do estudo..	35
Tabela IV: Entrevistas – Codificação análise conteúdo	38
Tabela V: Análise documental.....	43
Tabela VI: Análise documental e das entrevistas.....	45
Tabela VII: Triangulação (entrevistas, análise documental e revisão de literatura) – para responder à questão investigação	47

LISTA DE ABREVIATURAS

JOG – Jogador

TRE - Treinador

1. INTRODUÇÃO

A prática desportiva, em especial o futebol amador, é reconhecida como um contexto com elevado potencial para o desenvolvimento de competências comportamentais e socioemocionais, conhecidas como *soft skills*, cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Haas et al., 2023; Karneli et al., 2024; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Rodrigues & Dias, 2024; Travassos, 2019; Vilaplana et al., 2025). Esta prática envolve uma estrutura organizada, composta por treinos regulares, cumprimento de horários, participação em competições, definição de objetivos individuais e coletivos, momentos de feedback, interações constantes com colegas e treinadores, e exposição a situações de liderança, pressão competitiva, erros e frustrações (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Gupta & McCarthy, 2022; Jones, 2024; Walzel et al., 2018). Neste contexto, os atletas têm oportunidade de desenvolver competências como comunicação, cooperação, adaptabilidade, gestão emocional e liderança, que podem ser transferidas para ambientes profissionais, contribuindo para a sua empregabilidade e sucesso organizacional (Bedir et al., 2023; Berntzen & Lagestad, 2025; Fransen et al., 2020; Giancaspro, 2021; Goudas & Giannoudis, 2008; Gupta & McCarthy, 2022; Rodrigues & Dias, 2024). A literatura evidencia que, mesmo no desporto amador, estas experiências estruturadas promovem aprendizagens que vão para além do desempenho desportivo, configurando-se como um complemento significativo à formação académica e profissional dos indivíduos (Goudas & Giannoudis, 2008; Moxey, M., & Simpkin, E., 2021).

Apesar do reconhecimento crescente da relevância do desporto para o desenvolvimento de *soft skills*, a investigação atual apresenta lacunas importantes (Coelho & Martins, 2022). Grande parte dos estudos centra-se no desporto profissional ou em contextos altamente estruturados, existindo pouca evidência sobre a aprendizagem experienciada no futebol amador, onde as dinâmicas de treino, competição e interação social diferem significativamente do profissionalismo formal (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Mattajang, 2023). Adicionalmente, a forma como estas experiências concretas contribuem para a aquisição de competências relevantes para o mercado de trabalho — nomeadamente a capacidade de adaptação, liderança, cooperação, comunicação e gestão emocional — continua pouco explorada (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Mattajang, 2023). Esta lacuna evidencia a necessidade de compreender, de forma detalhada, os mecanismos pelos quais a prática desportiva amadora influencia a aprendizagem de *soft skills*, proporcionando *insights* aplicáveis ao desenvolvimento profissional dos atletas (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Mattajang, 2023).

Neste contexto, o presente trabalho propõe-se analisar a aprendizagem desenvolvida pelos atletas de futebol amador no contexto desportivo e compreender de que modo essa aprendizagem contribui para o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o desempenho profissional, tomando como referência empírica o clube SD76. A investigação é orientada pela seguinte questão: Qual é a aprendizagem que os atletas de futebol amador conseguem desenvolver no contexto desportivo que contribui para o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho? Para responder a esta questão, adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória (Yin, 2018) e interpretativa (Stake, 1995), através de um estudo de caso, que permite uma análise aprofundada das experiências, perceções e significados atribuídos pelos atletas às práticas

e dinâmicas do contexto desportivo (Mohajan & Mohajan, 2022; Robert, 2018; Stake, 1995; Wutich et al., 2024; Yin, 2018).

O estudo reforça a compreensão do futebol amador enquanto espaço estruturado de aprendizagem, evidenciando que as experiências vividas pelos atletas ultrapassam o âmbito estritamente desportivo. Ao analisar de forma aprofundada a realidade do clube SD76, o trabalho demonstra como práticas quotidianas — como o treino sistemático, a participação em competições, a interação com colegas e treinadores, a gestão da pressão e a adaptação a diferentes papéis dentro da equipa — contribuem para a aquisição de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho. A investigação mostra que estas experiências não apenas promovem competências comportamentais, como comunicação, cooperação e resiliência, mas também permitem aos atletas desenvolverem capacidades de liderança, autoavaliação e tomada de decisão sob pressão, que são altamente valorizadas em contextos profissionais (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Goudas & Giannoudis, 2008; Gupta & McCarthy, 2022; Haas et al., 2023). Assim, o estudo reforça a importância de reconhecer o desporto amador como um contexto formativo legítimo, oferecendo contributos úteis para clubes, treinadores e organizações, ao evidenciar o seu potencial na preparação dos indivíduos para desafios pessoais e profissionais mais amplos (Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Gupta & McCarthy, 2022).

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o desporto amador enquanto contexto de aprendizagem não formal, clarificando os processos através dos quais se desenvolvem *soft skills* transferíveis para o mercado de trabalho. O estudo encontra suporte na *Social Learning Theory* e na *Social Cognitive Theory*, que explicam a aprendizagem em contextos sociais como o futebol

amador (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977; Bandura, 2014). A *Social Learning Theory* defende que a aprendizagem ocorre através da observação, imitação e reforço dos comportamentos dos outros, sendo um processo essencialmente social (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977), permitindo aos atletas e treinadores desenvolverem competências como disciplina, cooperação e gestão da pressão através da convivência diária e das dinâmicas de equipa (Akers, 2017; Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977). Já a *Social Cognitive Theory*, acrescenta a importância dos processos cognitivos, destacando a interação entre comportamento, ambiente e fatores pessoais (Bandura, 2014; Lively, 1994; Pajares et al., 2009). Em conjunto, estas teorias permitem compreender o futebol amador como um espaço de aprendizagem social e cognitiva, promotor de competências pessoais, sociais e emocionais transferíveis para diferentes contextos, incluindo o mercado de trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Soft Skills*

O conceito de *soft skills* tem assumido uma relevância crescente na literatura académica e na prática organizacional, acompanhando as transformações sociais, tecnológicas e económicas da sociedade contemporânea (Kumar et al., 2022). Associadas a competências comportamentais, relacionais e emocionais, *soft skills* distinguem-se das *hard skills* por não envolverem conhecimento técnico específico, mas antes a forma como os indivíduos interagem com os outros, lidam com desafios, comunicam, colaboram e se adaptam a mudanças (Coelho & Martins, 2022; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Kumar et al., 2022; Lyu & Liu, 2021; Marin-Zapata et al., 2022; Mattajang, 2023; Schneider et al., 2025; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Esta distinção, não deve ser entendida como

dicotómica, uma vez que as organizações exigem hoje profissionais que integrem ambas as dimensões, reconhecendo que o domínio técnico é insuficiente se não for acompanhado de competências pessoais que permitam operar eficazmente em contextos complexos e imprevisíveis (Coelho & Martins, 2022; Lyu & Liu, 2021; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Segundo Coelho e Martins (2022), *soft skills* correspondem a competências pessoais transversais, de natureza interpessoal e socioemocional, que incluem capacidades como comunicação, cooperação, adaptabilidade e gestão emocional, distinguindo-se das competências técnicas por estarem ligadas sobretudo às interações humanas e à capacidade de responder a contextos imprevisíveis.

O interesse pelas *soft skills* intensificou-se nas últimas décadas devido à crescente automatização de tarefas técnicas e ao impacto da globalização, que obrigou as organizações a operar em ambientes caracterizados pela diversidade cultural, pela interdependência entre equipas e pela rápida obsolescência de competências técnicas (Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Neste cenário, as competências humanas — como comunicação, liderança, resiliência, empatia, criatividade, pensamento crítico ou cooperação — tornaram-se elementos fundamentais para diferenciar profissionais e potenciar o desempenho organizacional (Handayati & Rijal, 2024; Mattajang, 2023). A investigação tem sugerido que as organizações que valorizam estas competências tendem a apresentar níveis superiores de produtividade, inovação e satisfação no trabalho, evidenciando o seu papel estruturante na construção de ambientes organizacionais saudáveis (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Vázquez-Rodríguez et al., 2025).

As *soft skills*, embora frequentemente associadas a características inatas, não são competências fixas ou estáticas (Mattajang, 2023; Travassos, 2019). Pelo contrário,

desenvolvem-se e aperfeiçoam-se através de experiências vividas ao longo da vida, em contextos de educação formal, mas também — e de forma muito significativa — em ambientes informais e não formais. Isto significa que a aprendizagem destas competências ocorre em situações reais de interação, cooperação, conflito, pressão e tomada de decisão, elementos que raramente se manifestam de forma tão estruturada nos contextos exclusivamente académicos (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023). A *Social Cognitive Theory* reforça esta ideia ao defender que competências como comunicação, cooperação e gestão emocional se desenvolvem através da experiência, observação e autoeficácia, ou seja, da confiança crescente na própria capacidade de agir e ter sucesso. (Bandura, 2014; Lively, 1994; Pajares et al., 2009). Através da prática constante e da exposição a desafios diversos, os indivíduos são capazes de experimentar, refletir sobre os seus comportamentos e ajustar as suas respostas, promovendo a consolidação gradual das competências adquiridas (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mwita et al., 2023; Poláková et al., 2023). Este processo evidencia a natureza da construção dinâmica de *soft skills*, que não apenas se adquirem, mas se aperfeiçoam com a repetição, a avaliação pessoal e a aprendizagem derivada das interações sociais e das experiências vividas (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kılıçkaya et al., 2020; Kumar et al., 2022; Mwita et al., 2023; Poláková et al., 2023; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Ao longo do tempo, estas competências tornam-se mais resistentes e adaptáveis, permitindo que os indivíduos se tornem mais aptos a enfrentar situações complexas e a gerir relações interpessoais em diferentes contextos (Kumar et al., 2022; Marin-Zapata et al., 2022; Mwita et al., 2023). Deste modo, *soft skills* são resultado de um desenvolvimento contínuo e estruturado, no qual a prática e a reflexão se combinam para fortalecer capacidades que são essenciais

em múltiplos domínios da vida pessoal e profissional (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Marin-Zapata et al., 2022; Mattajang, 2023; Mwita et al., 2023; Poláková et al., 2023; Vázquez-Rodríguez et al., 2025).

Adicionalmente, o desenvolvimento de *soft skills* implica também a capacidade de autoeficácia e de autonomia na resolução de problemas (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Poláková et al., 2023; Prabowo, G et al., 2025; Rodrigues & Dias, 2024). À medida que os indivíduos enfrentam desafios e recebem feedback contínuo, desenvolvem não apenas competências interpessoais, mas também confiança nas próprias capacidades de agir de forma eficaz em situações complexas (Coelho & Martins, 2022; Rodrigues & Dias, 2024). Esta combinação de competência e confiança permite uma tomada de decisão mais assertiva e consciente, reforçando a habilidade de gerir relações, lidar com adversidades e adaptar estratégias de acordo com as circunstâncias (Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023). A aprendizagem prática nestes contextos transforma *soft skills* em ferramentas funcionais, que podem ser mobilizadas de forma autónoma em diferentes cenários, tornando o desenvolvimento pessoal e profissional mais consistente e sustentável (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Travassos, 2019).

Um dos aspetos centrais discutidos pela literatura é que o desenvolvimento de *soft skills* requer vivências continuadas e significativas, onde os indivíduos são expostos a desafios e recebem feedback constante sobre o seu desempenho (Rodrigues & Dias, 2024). Ambientes dinâmicos, como o desporto, o voluntariado, as artes e projetos colaborativos, surgem como contextos privilegiados para a construção de competências comportamentais (Dongoran et al., 2025; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Entre estes, o desporto federado destaca-se, não apenas pela sua estrutura formal e regular, mas também

pela sua capacidade de colocar os indivíduos em situações que exigem esforço, disciplina, cooperação, tomada de decisão rápida e gestão emocional — todas elas associadas às *soft skills* valorizadas pelas organizações (Alagoz et al., 2025; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023). Assim, *soft skills* emergem como um elemento essencial para compreender o desempenho e a trajetória profissional dos indivíduos (Coelho & Martins, 2022). A sua natureza transversal torna-as aplicáveis a diferentes contextos, reforçando a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os ambientes que potencialmente promovem o seu desenvolvimento (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Mattajang, 2023). É neste ponto que se justifica a ligação com o desporto, enquanto espaço privilegiado para a vivência intensa e continuada de situações que favorecem a maturação destas competências (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022). Ao longo da prática desportiva, os indivíduos confrontam-se repetidamente com desafios que exigem comunicação eficaz, trabalho em equipa, tomada de decisão sob pressão e resolução de conflitos, criando um contexto de aprendizagem não formal altamente propício ao desenvolvimento de *soft skills* transferíveis para outros domínios da vida (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Nikolic, J. L., 2025; Travassos, 2019).

2.2 Desenvolvimento de Competências para o Trabalho

Segundo Elkhayma & Ezzaidi (2025), o desenvolvimento de competências para o trabalho tem vindo a ganhar importância no debate académico à medida que o mercado laboral se torna mais exigente, dinâmico e competitivo. As transformações tecnológicas e organizacionais alteraram profundamente a forma como se exerce o trabalho, eliminando algumas funções e criando novas áreas de atuação que requerem níveis elevados de autonomia, criatividade e capacidade de aprendizagem contínua (Malykhin

et al., 2021). Este contexto tem reforçado a importância de compreender como as competências profissionais são adquiridas, como se desenvolvem e quais os ambientes mais propícios para esse desenvolvimento (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Malykhin et al., 2021).

As competências para o trabalho são geralmente entendidas como um conjunto integrado de capacidades que permitem aos indivíduos desempenhar funções de forma eficaz, contribuindo para os objetivos organizacionais (Thornhill-Miller, 2023). Estas incluem tanto as competências técnicas, específicas de determinada profissão, como competências transversais, que possibilitam ao indivíduo funcionar de forma eficiente em múltiplos contextos (Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Thornhill-Miller, 2023). A literatura mostra que as organizações não procuram apenas profissionais com conhecimentos técnicos atualizados; procuram indivíduos capazes de cooperar, comunicar, resolver problemas, adaptar-se a mudanças rápidas e tomar decisões informadas em contextos de incerteza (Mattajang, 2023; Rodrigues & Dias, 2024 Vázquez-Rodríguez et al., 2025). Contudo, a literatura tem enfatizado que, embora o trabalho seja um contexto privilegiado para desenvolver competências, não deve ser visto como o único (Moxey & Simpkin, 2021). Ambientes externos ao contexto profissional — como voluntariado, organizações estudantis, atividades artísticas e prática desportiva — têm mostrado desempenhar um papel fundamental na formação de competências relevantes (Giancaspro, 2021; Moxey & Simpkin, 2021). Estes ambientes oferecem oportunidades ricas de aprendizagem, onde os indivíduos experimentam diferentes papéis, lidam com desafios concretos, aprendem a gerir conflitos e desenvolvem sentido de responsabilidade. (Commers et al., 2022; Gozzoli et al., 2023; Moxey & Simpkin, 2021).

Entre os diversos contextos, o desporto destaca-se pela sua estrutura organizacional formal, pela exigência contínua de compromisso e disciplina e pela necessidade constante de trabalhar em equipa (Alagoz et al., 2025; Vilaplana et al., 2025). A regularidade dos treinos, a participação em competições, a definição de objetivos individuais e coletivos, bem como a existência de momentos frequentes de avaliação e feedback, criam um ambiente sistemático e exigente que favorece o desenvolvimento de competências comportamentais (Commers et al., 2022; Karneli et al., 2024; Jones, 2024). As interações constantes com treinadores e colegas expõem os atletas a situações de cooperação, liderança, gestão emocional e tomada de decisão sob pressão, promovendo aprendizagens que vão além do desempenho desportivo (Goudas & Giannoudis, 2008; Gozzoli et al., 2023; Moxey & Simpkin, 2021)). Neste sentido, a prática desportiva pode ser entendida como um complemento relevante à formação académica e profissional, contribuindo para a construção de perfis mais completos, adaptáveis e alinhados com as exigências das organizações contemporâneas (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Vilaplana et al., 2025). Adicionalmente, a transferência de competências — entendida como a capacidade de aplicar aprendizagens desenvolvidas num determinado contexto, como o desporto, a outros domínios, nomeadamente o mercado de trabalho — tem sido amplamente reconhecida como um processo central na formação do capital humano (Scheidler et al., 2024). Elementos como a pressão competitiva, a necessidade de cooperação, a tomada de decisão sob *stress* e a gestão de sucessos e fracassos estão presentes tanto no desporto como no contexto organizacional, reforçando a relevância da prática desportiva enquanto espaço de aprendizagem com potencial de impacto profissional (Alagoz et al., 2025; Scheidler et al., 2024; Vilaplana et al., 2025). Este processo de transferência pode também ser

interpretado à luz da *Social Learning Theory*, uma vez que os comportamentos aprendidos em contexto desportivo tendem a ser reproduzidos em novos contextos através de experiências anteriores e padrões de aprendizagem social já interiorizados (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977). Assim, o desporto assume-se como um contexto privilegiado para o desenvolvimento de competências transferíveis, contribuindo para trajetórias profissionais mais consistentes e ajustadas às exigências do mercado de trabalho (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Commers et al., 2022; Gozzoli et al., 2023; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Moxey & Simpkin, 2021; Scheadler et al., 2024; Vilaplana et al., 2025).

2.3 A Prática Desportiva como Contexto de Aprendizagem

A prática desportiva constitui um ambiente de elevado potencial formativo devido à sua estrutura organizada e às exigências inerentes à participação formal em competições e treinos (Jones, 2024). As organizações desportivas caracterizam-se por normas claras, objetivos específicos, calendários competitivos e um enquadramento técnico e disciplinar que exige o desenvolvimento de diversas competências (Walzel et al., 2018). Este contexto é frequentemente descrito como um “microcosmo social”, onde se reproduzem dinâmicas semelhantes às que se encontram no mercado de trabalho, incluindo liderança, cooperação, pressão, responsabilidade e necessidade de melhoria contínua (Alagoz et al., 2025; Walzel et al., 2018). Neste sentido, a *Social Learning Theory* ajuda a explicar estas dinâmicas, uma vez que os atletas aprendem esses comportamentos sociais através da observação de colegas e treinadores, bem como da repetição de interações no contexto de treino e competição (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977). O desporto amador, embora seja praticado de forma não profissional, a participação exige disciplina

e compromisso por parte dos atletas (Álvarez Muñoz et al., 2024). Os atletas precisam de cumprir horários, planos de treino, regras e padrões de desempenho estabelecidos por treinadores. Esta disciplina, que se desenvolve de forma gradual e sistemática, contribui para a construção de hábitos de responsabilidade que têm grande valor no contexto profissional (Alagoz et al., 2025; Álvarez Muñoz et al., 2024; Commers et al., 2022; Jones, 2024). Além disso, o processo de treino e competição pressupõe a definição clara de objetivos e indicadores de desempenho, semelhante aos mecanismos utilizados em muitas organizações para gerir o desempenho dos seus colaboradores (Alagoz et al., 2025; Commers et al., 2022; Goudas & Giannoudis, 2008; Jones, 2024).

No contexto do desporto amador, a comunicação desempenha um papel central, uma vez que a coordenação de ações em equipa exige clareza, assertividade e capacidade de ouvir e interpretar as intenções dos outros (Bedir et al., 2023). Em modalidades coletivas como o futebol, a eficácia da comunicação é determinante para a organização tática, a tomada de decisão em tempo real e adaptação às constantes mudança de jogo (Bedir et al., 2023; Walzel et al., 2018). De acordo com a *Social Cognitive Theory*, esta aprendizagem comunicacional é influenciada pela interação entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais, sendo reforçada pela experiência prática e pelo feedback contínuo recebido no contexto desportivo (Bandura, 2014; Pajares et al., 2009). A interação com colegas e treinadores proporciona aos atletas oportunidades repetidas de desenvolver competências comunicacionais que podem ser transferidas para o contexto laboral (Alagoz et al., 2025; Bedir et al., 2023; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Walzel et al., 2018). Este processo favorece ainda o desenvolvimento da capacidade de adaptação a diferentes estilos de comunicação e contextos interpessoais. Assim, os atletas

aprendem a comunicar de forma eficaz em ambientes dinâmicos e exigentes, competência valorizada no mercado de trabalho (Bedir et al., 2023; Öztürk et al., 2015).

A cooperação é igualmente utilizada, uma vez que o sucesso coletivo depende da contribuição de cada membro da equipa e da aceitação de papéis específicos, estabelecendo um paralelo direto no ambiente profissional (Alagoz et al., 2025; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Walzel et al., 2018). No futebol amador, manifesta-se da partilha de responsabilidades, do apoio entre colegas e da subordinação de interesses individuais aos objetivos coletivos. Estas experiências favorecem competências associadas ao trabalho em equipa, colaboração e adaptação amplamente valorizadas nas organizações (Álvarez Muñoz et al., 2024; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023).

A resiliência constitui outra competência amplamente desenvolvida no desporto, uma vez que os atletas enfrentam derrotas, lesões, falhas, frustrações e outros obstáculos ao longo da prática desportiva (Gupta & McCarthy, 2022). Este processo de superação contínua contribui para o desenvolvimento de competências de regulação emocional e de perseverança, muito valorizadas pelas organizações (Álvarez Muñoz et al., 2024; Gupta & McCarthy, 2022; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023). A capacidade de lidar com a pressão competitiva é particularmente relevante em contextos profissionais que exigem tomada de decisão sob *stress*, cumprimento de prazos apertados e gestão de responsabilidades simultâneas (Álvarez Muñoz et al., 2024; Coelho & Martins, 2022; Gupta & McCarthy, 2022; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Vidal-Vilaplana et al., 2025).

A liderança, formal ou informal, também é estimulada no desporto amador. No futebol, capitães de equipa ou atletas com maior experiência têm frequentemente a

responsabilidade de orientação, motivação, mediação de conflitos e representação da equipa perante treinadores e árbitro (Alagoz et al., 2025; Fransen et al., 2020). Estas funções favorecem o desenvolvimento de competências de liderança transferíveis para o contexto organizacional, onde a capacidade de orientar equipas e influenciar positivamente colegas é fundamental (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Fransen et al., 2020). A experiência de liderar no contexto desportivo permite aos atletas desenvolver uma maior consciência do impacto das suas ações no grupo, bem como a responsabilidade associada à orientação de colegas (Fransen et al., 2020; Stevens et al., 2021).

Por outro lado, o desporto envolve processos contínuos de feedback e avaliação, que permitem aos atletas identificar pontos fortes e áreas de melhoria (Berntzen & Lagestad, 2025; Dongoran et al., 2025; Yang et al., 2024). No contexto de futebol amador, este feedback é fornecido de forma sistemática pelos treinadores, e pela observação do desempenho em treino e competição, promovendo reflexão, ajustamento de comportamentos e estratégias e melhoria contínua. (Berntzen & Lagestad, 2025; Coelho & Martins, 2022). Este mecanismo, essencial para a aprendizagem e evolução, é semelhante às práticas de avaliação de desempenho presentes nas organizações. A repetição deste ciclo — treino, feedback, ajuste e nova execução, contribui para o desenvolvimento de competências associadas à autoavaliação, à aceitação de críticas construtivas e à capacidade de adaptação a novas exigências (Berntzen & Lagestad, 2025; Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Kumar et al., 2022; Yang et al., 2024). Este processo promove uma cultura de melhoria contínua, na qual o erro é encarado como uma oportunidade de aprendizagem e não apenas como um fator de insucesso. Estas competências revelam-se particularmente relevantes no contexto profissional, onde a

capacidade de aprender com o feedback, ajustar práticas e procurar a melhoria do desempenho é cada vez mais valorizada (Berntzen & Lagestad, 2025; Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Kumar et al., 2022; Yang et al., 2024).

2.4. Desempenho Profissional

O desempenho profissional é um conceito central para a compreensão do funcionamento das organizações e da progressão dos indivíduos no contexto laboral, uma vez que influencia diretamente os resultados alcançados e a eficácia das equipas (Akla & Indradewa, 2022; Shillie & Nchang, 2023). Embora, durante muito tempo, tenha sido predominantemente associado à execução eficiente de tarefas e ao cumprimento de objetivos técnicos, o desempenho é atualmente entendido de forma mais abrangente (Butterworth, 2023; Seginando et al., 2022). Esta perspetiva alargada reconhece que o contributo de um colaborador não se limita à execução das tarefas, mas envolve também a forma como interage, comunica, coopera e gere as exigências emocionais do trabalho, dimensões que influenciam diretamente a qualidade do desempenho, a dinâmica das equipas e a capacidade de adaptação a contextos profissionais cada vez mais exigentes (Akla & Indradewa, 2022; Bisschoff, Z. S., & Massyn, L., 2025; Butterworth, 2023; Mattajang, 2023; Seginando et al., 2022; Shillie & Nchang, 2023; Silva & Alves, 2022; Travassos, 2019; Urkia-Basterra et al., 2025).

A evidência empírica tem demonstrado que profissionais com competências sociais e emocionais bem desenvolvidas apresentam não apenas níveis superiores de produtividade, mas também maior capacidade de adaptação a mudanças, melhor gestão de conflitos e uma predisposição mais consistente para o trabalho colaborativo (Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Travassos, 2019). Estas competências comportamentais

tornam-se, assim, fatores determinantes para a eficácia individual e coletiva, refletindo-se diretamente na qualidade das decisões, na resolução de problemas e na capacidade de enfrentar desafios complexos no contexto organizacional (Travassos, 2019). Por esta razão, as organizações têm investido cada vez mais em processos de desenvolvimento de competências comportamentais, reconhecendo que estas competências influenciam não apenas o desempenho do colaborador, mas também o desempenho global da organização e a coesão das equipas (Poláková et al., 2023; Rodrigues & Dias, 2024). Culturas organizacionais que promovem aprendizagem contínua, colaboração, bem-estar e partilha de conhecimentos tendem a valorizar estas competências, percebendo que o sucesso empresarial depende tanto do domínio técnico quanto da qualidade das interações humanas e das relações interpessoais no interior das equipas (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Travassos, 2019). Assim, o investimento em competências comportamentais emerge como um elemento estratégico, capaz de potenciar a produtividade, melhorar o clima organizacional e sustentar o crescimento sustentável das organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e exigentes (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Law et al., 2024; Naar et al., 2023; Travassos, 2019; Zamiri & Esmaili, 2024).

O desporto apresenta uma forte analogia com estas dinâmicas (Haas et al., 2023). Tal como acontece no ambiente organizacional, o sucesso desportivo não depende exclusivamente do talento técnico ou da capacidade física, mas também da habilidade em trabalhar de forma integrada com outros, gerir eficazmente as próprias emoções, lidar com a pressão de forma construtiva e manter níveis consistentes de disciplina e motivação (Commerz et al., 2022; Goudas & Giannoudis, 2008). Assim, o desporto surge como um contexto privilegiado de aprendizagem, capaz de moldar competências comportamentais

e socioemocionais que potenciam não apenas a performance em campo, mas também a eficácia e a adaptabilidade dos indivíduos no mercado de trabalho (Alagoz et al., 2025; Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Goudas & Giannoudis, 2008; Gupta & McCarthy, 2022; Haas et al., 2023; Karneli et al., 2024; Moxey & Simpkin, 2021; Poláková et al., 2023; Rodrigues & Dias, 2024; Thornhill-Miller, 2023; Travassos, 2019; Zamiri & Esmaeili, 2024).

Tabela I: Relação entre as dimensões da prática desportiva e o desenvolvimento de soft skills com impacto no desempenho profissional

Dimensão prática do desporto	<i>Soft skills</i> desenvolvidas	Transferência para o contexto profissional	Referências
Treino regular e sistemático	• Persistência • Autodisciplina • Foco • Melhoria contínua	• Consistência no desempenho • Compromisso • Aprendizagem contínua	Coelho & Martins (2022); Haas et al. (2023); Kumar et al. (2022)
Cumprimento de horários e rotinas	• Gestão do tempo • Responsabilidade • Fiabilidade	• Pontualidade • Cumprimento de prazos	Álvarez Muñoz et al. (2024); Commers et al. (2022); Jones (2024)
Participação em competições	• Orientação para resultados • Controlo emocional • Tomada de decisão sob pressão	• Desempenho em contextos avaliativos • Gestão de metas	Alagoz et al. (2025); Goudas & Giannoudis (2008); Gupta & McCarthy (2022)
Trabalho em equipa	• Cooperação • Comunicação • Adaptação a papéis	• Trabalho colaborativo • Coordenação entre colegas	Bedir et al., 2023; Dongoran et al. (2025); Walzel et al. (2018)
Definição de objetivos	• Planeamento • Autorregulação • Alinhamento de metas	• Gestão por objetivos • Monitorização do desempenho	Alagoz et al. (2025); Goudas & Giannoudis (2008); Kumar et al. (2022)
Gestão da pressão competitiva	• Gestão do <i>stress</i> • Estabilidade emocional	• Atuação sob pressão	Coelho & Martins (2022);

	• Resiliência	• Cumprimento de prazos críticos	Gupta & McCarthy (2022); Vidal-Vilaplana et al. (2025)
Liderança (capitães e atletas experientes)	• Liderança formal e informal • Influência social • Responsabilidade	• Coordenação de equipas • Motivação e influência positiva	Alagoz et al. (2025); Fransen et al. (2020); Stevens et al. (2021)
Experiência da derrota, erro e frustração	• Resiliência • Tolerância ao fracasso • Perseverança	• Aprendizagem com erros • Recuperação após insucessos	Gupta & McCarthy (2022); Mattajang (2023); Travassos (2019)
Receção de feedback e avaliação contínua	• Autoavaliação • Abertura à crítica • Pensamento reflexivo	• Melhoria contínua • Desenvolvimento profissional	Berntzen & Ligestad (2025); Coelho & Martins (2022); Yang et al. (2024)
Adaptação a decisões do treinador	• Flexibilidade • Adaptabilidade • Aceitação da liderança	• Ajuste a mudanças organizacionais • Cumprimento de orientações	Dongoran et al. (2025); Haas et al. (2023); Scheadler et al. (2024)
Adversidade, lesões e desafios	• Persistência • Paciência • Gestão emocional	• Resiliência profissional • Continuidade do desempenho	Haas et al. (2023); Gupta & McCarthy (2022); Mattajang (2023)
Interação com árbitros e regras formais	• Ética • Autocontrolo • Respeito por normas	• Ética profissional • Compliance organizacional	Álvarez Muñoz et al. (2024); Coelho & Martins (2022); Walzel et al. (2018)

Fonte: elaboração própria, com base nas referências mencionadas

3. METODOLOGIA

O presente estudo assume a forma de estudo de caso o (Green, 2011; Stake, Yin, 2018), de natureza exploratória (Yin, 2018) e interpretativa (Stake, 1995), com o objetivo compreender de que forma a prática de futebol amador influencia o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho. O estudo centra-se no contexto específico do clube amador SD76, permitindo uma análise aprofundada de um fenómeno

inserido num ambiente real e particular. Este desenho metodológico foca-se na compreensão das práticas desportivas e das vivências associadas ao futebol amador, procurando identificar de que forma estas experiências se traduzem em competências valorizadas no contexto profissional.

3.1. Estudo de caso

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória (Yin, 2018) e interpretativa (Stake, 1995), estruturando-se como um estudo de caso centrado no clube amador SD76. Esta opção metodológica é adequada, por permitir analisar em profundidade um fenómeno complexo e dependente do contexto, como o desenvolvimento de *soft skills* através da prática de futebol amador (Stake, 1995; Yin, 2018).

A abordagem interpretativa, inspirada em Stake (1995), possibilita captar as experiências subjetivas dos participantes, valorizando as suas perceções e significados atribuídos à prática desportiva. Neste estudo, torna-se essencial compreender como os indivíduos interpretam o impacto do futebol amador no desenvolvimento de competências interpessoais e emocionais, bem como a forma como estas são mobilizadas no contexto profissional (Coelho & Martins, 2022; Mattajang, 2023; Travassos, 2019). Segundo Green (2011), optou-se por uma estratégia metodológica que privilegia a diversidade de fontes de informação, permitindo uma análise mais rica e consistente do fenómeno em estudo. Neste sentido, recolha de dados será realizada através de entrevistas semiestruturadas e análise documental, possibilitando explorar em profundidade as experiências dos participantes e identificar padrões relacionados com o desenvolvimento de *soft skills* (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013). Esta abordagem permite obter uma

compreensão detalhada e contextualizada das dinâmicas associadas à prática desportiva e à sua relação com o mercado de trabalho (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013).

A seleção dos participantes incidirá sobre o treinador e os jogadores do clube SD76, permitindo recolher diferentes perspetivas dentro do mesmo contexto desportivo. Isto possibilita compreender a visão do treinador enquanto agente de desenvolvimento de competências e as experiências dos jogadores enquanto participantes ativos na prática desportiva, contribuindo para uma análise mais completa do fenómeno.

A unidade de análise centra-se nas experiências dos participantes no contexto do futebol amador e no seu contributo para o desenvolvimento de competências relevantes para o contexto profissional (Bardin, 2016). O estudo procura compreender quais as competências desenvolvidas, como emergem e como são aplicadas no mercado de trabalho. A qualidade metodológica será assegurada através dos critérios de credibilidade, transferibilidade, fiabilidade e confirmabilidade (Yin, 2018). A credibilidade será reforçada pela análise sistemática das entrevistas, recorrendo ao modelo de Gioia et al. (2013), garantindo coerência na interpretação dos dados. A transferibilidade será promovida pela descrição detalhada do contexto e dos participantes, permitindo aplicação a contextos semelhantes (Gioia et al., 2013). A fiabilidade resulta de um processo de análise estruturado e consistente, com registo claro das etapas metodológicas. A confirmabilidade será garantida através da construção de uma cadeia de evidências que sustente as conclusões do estudo (Gioia et al., 2013; Yin, 2018). Adicionalmente, será assegurada a autenticidade pela representação fiel das perspetivas dos participantes, transparência no processo de investigação e o rigor metodológico, garantindo coerência entre objetivos, metodologia e análise (Stake, 1995; Yin, 2018).

3.1.1. Contexto do estudo de caso: SD76

O SD76 é um clube de futebol amador fundado em 1976, que participa atualmente no campeonato o Centenário do Club Internacional de Foot-Ball (CIF), fundado em 1924, uma competição composta por 17 equipas e que integra campeonato, taça e supertaça. Apesar da componente competitiva presente ao longo das épocas, este contexto desportivo caracteriza-se também por um forte espírito de convívio, companheirismo e integração social, promovendo relações de proximidade entre jogadores, treinadores e restantes equipas. O clube é atualmente constituído por 23 jogadores e 1 treinador, sendo a gestão da SAD assegurada por uma única pessoa. A prática desportiva decorre sobretudo aos fins de semana, permitindo aos atletas conciliar o futebol com a vida profissional e pessoal. Para além da vertente competitiva, os participantes procuram no clube um espaço de lazer, bem-estar, prática de exercício físico e fortalecimento das relações interpessoais, elementos que contribuem para a criação de um ambiente de equipa próximo, colaborativo e socialmente enriquecedor.

3.2. Recolha de dados

No âmbito desta investigação, a recolha de dados assenta numa abordagem predominantemente qualitativa, com o objetivo de aprofundar a compreensão do fenómeno em estudo. A utilização de entrevistas semiestruturadas permite explorar diferentes perspetivas dos participantes, contribuindo para uma análise mais rica e detalhada do contexto estudado. Esta estratégia possibilita a comparação e cruzamento de informação, reforçando a consistência dos resultados obtidos, em linha com abordagens metodológicas recomendadas na literatura (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018). Para a realização do estudo, foi obtida autorização junto do clube SD76, sendo assegurado o

cumprimento dos princípios éticos da investigação, nomeadamente o consentimento informado, a confidencialidade e a proteção dos dados dos participantes.

3.2.1. Entrevistas semiestruturadas

No contexto da presente investigação, foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas a 17 jogadores e 1 treinador do clube SD76. O guião de entrevista foi desenvolvido com base na revisão da literatura sobre desenvolvimento de competências e *soft skills*, tendo em consideração as especificidades do futebol amador. Os guiões de entrevista aplicados aos jogadores e ao treinador encontram-se apresentados no Anexo 2 e Anexo 3, respetivamente.

As entrevistas decorreram em formato virtual, através da plataforma *Teams* e *Whatsapp*, entre o dia 6 de abril de 2026 e o dia 16 de maio de 2026, de acordo com a disponibilidade dos participantes, tendo sido todas gravadas mediante consentimento informado (Anexo 1), e com duração média de 31 minutos.

A recolha de dados foi concluída quando se verificou a saturação teórica, ou seja, quando as entrevistas deixaram de trazer novos elementos. Nas últimas entrevistas realizadas, observou-se uma repetição consistente de ideias e experiências, sem o surgimento de contributos adicionais significativos. Este fenómeno está alinhado com a literatura, que indica que a saturação ocorre quando a informação recolhida se torna redundante e deixa de acrescentar valor à compreensão do fenómeno em estudo (Wutich et al., 2024; Mwita, 2022; Hennink & Kaiser, 2022).

A tabela II apresenta a duração média das entrevistas:

Tabela II: Duração média das entrevistas

N.º Entrevistas	Tempo (minutos)
1	28
2	35
3	21
4	30
5	32
6	41
7	22
8	27
9	20
10	36
11	40
12	39
13	25
14	33
15	21
16	28
17	35
18	50
Média Duração	31

Fonte: elaboração própria, com base nos dados das entrevistas

Após a recolha das entrevistas, procedeu-se à organização e análise dos dados, recorrendo a um processo de codificação e identificação de ideias principais (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013). Numa fase inicial, as respostas dos participantes foram analisadas de forma aberta, permitindo identificar ideias-chave relacionadas com as experiências no futebol amador e o desenvolvimento de competências (Bardin, 2016). Para além das entrevistas, foram igualmente recolhidos dados de natureza

sociodemográfica (Anexo 4), com o objetivo de caracterizar os participantes e contextualizar a análise dos resultados (Gioia et al., 2013; Stake, 1995; Yin, 2018).

Posteriormente, essas ideias foram agrupadas em categorias mais amplas, garantindo uma análise coerente e alinhada com os objetivos do estudo. Este processo foi conduzido com base numa lógica interpretativa, inspirada no método de Bardin (2016), valorizando a forma como os próprios participantes descrevem as suas experiências. Este procedimento permitiu identificar padrões relevantes e aprofundar a compreensão do fenómeno em estudo, a partir dos quais foi possível estruturar diferentes dimensões de análise, contribuindo para uma interpretação mais consistente da ligação entre a prática do futebol amador e o desenvolvimento de competências valorizadas no mercado de trabalho (Bardin, 2016; Coelho & Martins, 2022; Gioia et al., 2013; Rodrigues & Dias, 2024; Stake, 1995; Yin, 2018).

3.2.2. Caracterização sociodemográfica

A caracterização sociodemográfica e desportiva dos entrevistados, apresentada na Tabela III, evidencia que os participantes do estudo são maioritariamente jogadores (94,4%), tendo sido entrevistado apenas um treinador (5,6%). Verifica-se igualmente que a totalidade dos participantes é do sexo masculino e que a faixa etária predominante se situa entre os 25 e os 34 anos (50%), registando-se uma média de idades de 30,7 anos, com valores compreendidos entre os 19 e os 51 anos.

Ao nível das habilitações académicas, observa-se uma predominância de participantes com licenciatura (38,9%), seguindo-se os que possuem ensino técnico (22,2%) e mestrado (22,2%), verificando-se ainda a presença de participantes com ensino secundário ou inferior (16,7%). Paralelamente, os entrevistados caracterizam-se por uma

considerável diversidade de áreas profissionais, destacando-se os setores da Administração e Gestão (27,8%), Administração Pública/Estado (16,7%) e outras áreas de atividade (16,7%), encontrando-se igualmente representadas áreas como Tecnologias de Informação, Marketing e Comunicação, Saúde, Comércio/Vendas, Turismo/Hotelaria e Financeiro/Contabilidade.

Tabela III: Perfil dos entrevistados e estatísticas descritivas das variáveis do estudo

Variável	Categoria	Frequência	%	Média	Mínimo	Máximo			
Função no clube	Jogador	17	94,4%						
	Treinador	1	5,6%						
Género	Masculino	18	100%						
	Feminino	0	0%						
	Não binário/terceiro género	0	0%						
Idade	18-24	3	16,7%				30,7	19	51
	25-34	9	50%						
	35-44	4	22,2%						
	45-54	2	11,1%						
	>54	0	0%						
Escolaridade	Ensino secundário ou inferior	3	16,7%						
	Ensino técnico	4	22,2%						
	Licenciatura	7	38,9%						
	Mestrado	4	22,2%						
Área ou setor de atividade profissional	Administração pública/ Estado	3	16,7%						
	Administração e Gestão	5	27,8%						
	Agricultura/Pesca	0	0%						
	Comércio/ Vendas	1	5,5%						
	Construção Civil/Engenharia	0	0%						
	Educação	0	0%						
	Financeiro/ Contabilidade	2	11,1%						
	Jurídico	0	0%						
	Marketing/ Comunicação	1	5,5%						
	Saúde	1	5,5%						
	Tecnologias de Informação	1	5,5%						
	Transportes e logística	0	0%						
	Turismo/ Hotelaria/ Restauração	1	5,5%						
	Outro	3	16,7%						

N.º de anos de prática de futebol amador	1-2	4	22,2%	5,8	1	16
	3-5	7	38,9%			
	6-10	4	22,2%			
	>10	3	16,7%			
N.º de épocas no SD76	1-2	5	27,8%	5	1	12
	3-5	6	33,3%			
	6-10	5	27,8%			
	>10	2	11,1%			

Fonte: elaboração própria, com base nos dados sociodemográficos

Relativamente ao percurso desportivo, os participantes apresentam, em média, 5,8 anos de prática de futebol amador, com um mínimo de 1 ano e um máximo de 16 anos. Quanto ao tempo de permanência no SD76, observa-se uma média de 5 épocas desportivas, existindo atletas com apenas 1 época no clube e outros com um percurso mais prolongado de até 12 épocas. Estes dados demonstram a existência de diferentes níveis de experiência e envolvimento desportivo entre os participantes.

De forma geral, a caracterização dos entrevistados, realizada através do anexo 4, permite compreender o contexto humano, académico, profissional e desportivo dos participantes, contribuindo para uma leitura mais aprofundada das experiências relatadas nas entrevistas. A diversidade etária, académica e profissional dos atletas revelou-se importante para interpretar as diferentes perspetivas sobre o desenvolvimento de soft skills no contexto do futebol amador e a sua transferência para o desempenho profissional

3.2.3. Pesquisa documental

A análise documental assume um papel relevante na investigação, na medida em que permite complementar e contextualizar a informação recolhida, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo (Bardin, 2016; Júnior et al., 2021). Este procedimento implica a seleção de documentos, bem como a sua análise

sistemática, de forma a extrair informação pertinente para os objetivos da investigação (Júnior et al., 2021; Yin, 2018).

No contexto do presente estudo, a pesquisa documental revelou-se importante para enquadrar o fenómeno do futebol amador e compreender melhor o ambiente em que se desenvolvem as experiências dos participantes (Bardin, 2016). Para tal, foram considerados documentos relevantes relacionados com a prática desportiva, nomeadamente materiais de carácter informativo, regulamentar e descritivo. A seleção destes documentos teve em conta critérios como a pertinência para o tema em análise, a fiabilidade das fontes e a sua ligação ao contexto do estudo (Green, 2011; Júnior et al., 2021).

Deste modo, a análise documental contribuiu para enriquecer a investigação, permitindo complementar os dados obtidos nas entrevistas e reforçar a consistência da interpretação dos resultados, numa perspetiva integrada e alinhada com os objetivos do estudo (Bardin, 2016; Júnior et al., 2021; Stake, 1995; Yin, 2018).

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Codificação e análise de conteúdo das entrevistas

A codificação dos dados foi realizada com base nos princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), permitindo transformar as respostas dos participantes em elementos de análise relevantes. Este processo incluiu uma fase inicial de codificação aberta, orientada para a identificação de ideias-chave, seguida de uma organização mais estruturada dos dados, de acordo com os objetivos do estudo (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013).

Posteriormente, a análise de conteúdo seguiu o modelo de Gioia et al. (2013), sendo estruturada em três níveis: conceitos de 1.^a ordem (correspondentes às expressões dos entrevistados), temas de 2.^a ordem (resultantes da interpretação desses conceitos) e dimensões agregadas (com base na agregação dos temas de 2.^a ordem): experiência no futebol amador, desenvolvimento de *soft skills*, transferência de competências para o contexto profissional e impacto no desempenho profissional.

A organização dos dados foi realizado através de tabelas de análise seguindo o modelo de Gioia et al. (2013), permitindo estruturar os conceitos identificados nas entrevistas e agrupá-los em temas e dimensões de análise. Este processo permitiu uma interpretação mais organizada das experiências dos participantes no contexto do futebol amador e da sua relação com o desenvolvimento de competências relevantes para o contexto profissional (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013; Stake, 1995; Yin, 2018). Esta abordagem contribuiu para assegurar coerência metodológica, rigor interpretativo e profundidade analítica ao longo da investigação (Bardin, 2016; Gioia et al., 2013).

Tabela IV:Entrevistas – Codificação análise conteúdo

Conceitos de 1ª ordem (citações)	Temas de 2ª ordem	Dimensões agregadas	Referências aos entrevistados
“Aprendi muito dentro e fora de campo”	Aprendizagem experiencial	Prática desportiva como contexto de aprendizagem	JOG1;JOG2;JOG3;JOG4; JOG5;JOG6;JOG7;JOG8; JOG9;JOG10;JOG11;JOG12; JOG13;JOG14;JOG15; JOG16;JOG17;TRE
“O futebol ensina mais do que parece”			JOG2; JOG8;TRE
“Cada treino é uma aprendizagem”	Aprendizagem contínua		JOG3;JOG5;JOG6;JOG12; TRE
“Aprendi com os erros nos jogos”	Aprendizagem através do erro		JOG2; JOG11;JOG12 JOG17
“O ambiente da equipa ensina muito”	Contexto social de aprendizagem		JOG4; JOG9
“Aprendo muito com todos os colegas e treinador”			JOG2;JOG6;JOG7;JOG10; JOG11; JOG15

“O treinador teve um papel importante na minha evolução”	Papel do treinador		JOG3; JOG8; JOG12
“Aprendi a observar e a melhorar”			JOG1;JOG11;JOG16
“ O futebol ajuda a crescer enquanto pessoa”	Desenvolvimento pessoal		JOG1;JOG2;JOG4;JOG6; JOG7;JOG9;JOG10;JOG11; JOG12;JOG13;JOGG17; TRE
“O trabalho em equipa é essencial”			JOG1;JOG2;JOG3;JOG4; JOG5;JOG6;JOG8;JOG10; JOG11;JOG12;JOG13; JOG14;JOG15;JOG16; JOG17; TRE
“ No futebol, tal como no trabalho, ninguém faz nada sozinho”			JOG11
“ Temos de confiar uns nos outros para ganhar”	Trabalho em equipa		JOG2; JOG12;JOG17;TRE
“No SD76 todos têm a mesma importância”			JOG6;JOG11;JOG14;TRE
“ Todos contam”			JOG1;JOG6;JOG11;JOG12; JOG17;TRE
“ A opinião de todos é importante”			JOG14;TRE
“ A comunicação é essencial dentro de campo”	Comunicação		JOG2; JOG8;JOG11; JOG16;TRE
“Temos de comunicar constantemente”			JOG7;JOG17;TRE
“Temos de tomar decisões rápidas”	Tomada de decisão		JOG1;JOG2;JOG10;JOG14
“Em campo não há muito tempo para pensar”			JOG2;JOG10;JOG14;JOG17
“Aprendemos a lidar com a pressão em todos os jogos”	Gestão de stress e pressão		JOG3; JOG7; JOG11; JOG15; JOG17
“Os momentos decisivos exigem controlo emocional”			JOG4;JOG8;JOG11; JOG12;TRE
“O futebol ensinou-me a persistir”	Resiliência		JOG1;JOG2;JOG5;JOG9; JOG13;JOG16;JOG17
“ Nunca dou um jogo como perdido”			JOG6;JOG8;TRE
“Ser capitão deu-me responsabilidade”			JOG1;JOG2
“Nos momentos difíceis, tento dar o exemplo”	Liderança	Desenvolvimento de <i>soft skills</i>	JOG1;JOG2; JOG11;TRE
“Tive de orientar a minha equipa”			TRE
“Tento transmitir a minha energia e contagiar a equipa”			JOG1; JOG8;JOG12;TRE

“Horários e regras são vitais para o sucesso”	Disciplina		JOG1;JOG2;JOG5;JOG7; JOG12;JOG14;JOG15;TRE
“ Nem sempre estamos de acordo, mas temos de resolver para o bem da equipa”	Gestão de conflitos		JOG4;TRE
“Tenho de lidar com personalidades diferentes da minha”			JOG13
“ Respeito o treinador”	Respeito pela hierarquia		JOG1;JOG4;JOG7;JOG10; JOG11;JOG15;JOG16;JOG17
“Temos de aceitar decisões mesmo quando não concordamos”			JOG2;JOG4;JOG8; JOG11;JOG17
“A decisão do treinador é soberana”			JOG1;JOG8;JOG11
“Cada jogador tem a sua função”	Responsabilidade		JOG3;JOG6;JOG15;TRE
“Se um falha, todos falham”			JOG2;JOG11;JOG12;TRE
“Aprendi a adaptar-me a diferentes posições e diferentes situações”	Adaptabilidade		JOG5;JOG17
“ Cada jogo exige coisas diferentes”			TRE
“ A distração pode custar vitórias”	Foco e concentração		JOG6;JOG16;TRE
“É preciso manter foco durante o jogo todo”			JOG1;JOG2;JOG6;JOG12; JOG15;TRE
“Aprendi a controlar as minhas emoções”	Gestão emocional		JOG4;JOG6;JOG8;JOG10; JOG12;JOG13
“ Nem sempre é fácil lidar com as frustrações”			JOG2;JOG15;JOG17
“ Aceito muito melhor os meus e os erros dos meus colegas”			JOG4;JOG12
“Uso no trabalho o que aprendi no futebol”	Aplicação diária no trabalho		JOG1;JOG6;JOG7;JOG8; JOG10;JOG11;JOG12;JOG15; JOG16;JOG17;TRE
“Muitas coisas que aprendi no SD76 aplico no meu dia a dia profissional”			JOG1;JOG2;JOG6; JOG8;JOG14
“Ajuda me a trabalhar melhor em equipa”	Cooperação		JOG4;JOG5;JOG6;JOG16
“Consigo comunicar melhor com colegas”	Comunicação		JOG2;JOG8;JOG11; JOG12;JOG13
“Lido melhor com situações difíceis”	Adaptabilidade		JOG6;JOG10;JOG14
“Consigo reagir melhor perante os problemas”			JOG11;TRE

“Adapto-me mais facilmente a mudanças no trabalho”		Transferência para o contexto profissional	JOG5
“Ajuda-me a lidar com a pressão no trabalho”	Gestão de <i>stress</i>		JOG2;JOG6
“O futebol, ajuda a limpar a cabeça e a tornar a semana de trabalho mais leve”	Bem-estar físico e psicológico		JOG13
“Emocionalmente encaro o trabalho com melhor disposição”			JOG5;JOG14;JOG15
“Sei lidar melhor com as críticas”	Gestão de feedback e da crítica		JOG1;JOG4;JOG8; JOG12;JOG16
“O futebol ensinou-me a aceitar opiniões e melhorar”			JOG7;JOG8
“Se há problemas, tento sempre encontrar soluções”	Resolução de problemas		TRE
“Melhorou o meu desempenho profissional”	Produtividade	Impacto no desempenho profissional	JOG2;JOG5;JOG8;JOG9; JOG10;JOG12;JOG16; JOG17
“Sinto-me mais produtivo”			JOG8;JOG10;JOG12;JOG14
“Adapto-me melhor ao trabalho”			JOG6
“Organizo melhor o meu tempo”			JOG3;JOG7;JOG13
“Consigo trabalhar melhor sob pressão”			JOG2;JOG6;JOG12;TRE
“Trabalho melhor em equipa”			JOG1;JOG2;JOG6;JOG9; JOG11;JOG12;JOG13; JOG14;JOG16;JOG17
“Consigo integrar-me facilmente em equipas”			JOG5
“Concentro-me melhor no trabalho”			JOG8;JOG12
“Estou mais focado no trabalho”			JOG1;JOG9
“Apresento-me mais bem-disposto no trabalho”	Bem-estar		JOG12;JOG14
“Faz parte do meu crescimento”	Desenvolvimento pessoal		JOG2;JOG4;JOG5;JOG6; JOG9;JOG11;JOG17
“É um dos pontos altos da minha semana”			JOG1;JOG2;JOG3;JOG4; JOG6;JOG7;JOG8;JOG9; JOG11;JOG12;JOG15; JOG16;JOG17;TRE
“O futebol e o SD76 tem grande impacto na minha vida”			JOG6;JOG8;JOG10; JOG14;JOG15
“Dá-me muitas aprendizagens”			JOG1;JOG2;JOG3;JOG4; JOG5;JOG6;JOG7;JOG8; JOG9;JOG10;JOG11;JOG12; JOG13;JOG14;JOG15;

		Experiência no futebol amador	JOG16;JOG17;TRE
“Aprendi muito com as derrotas”			JOG5;JOG9;JOG10 JOG15;JOG16
“ Fiz muitas amizades no SD76”	Relações interpessoais		JOG1;JOG2;JOG4;JOG5; JOG6;JOG7;JOG8;JOG9; JOG10;JOG11;JOG12;JOG14; JOG15;JOG17;TRE
“As pessoas do SD76 são o melhor que se tira do futebol”			JOG1;JOG11
“É algo que levo muito a sério”	Compromisso		JOG1;JOG2;JOG11; JOG17;TRE

Fonte: elaboração própria, com base nos dados dos entrevistados

4.2. Análise documental: evidências e contributos

A análise documental centrou-se em vários documentos associados ao funcionamento do SD76 e à participação dos atletas no futebol amador, tendo os documentos sido organizados em diferentes categorias: administrativos, desportivos, competitivos, regulamentares e comunicacionais, organizacionais. Entre os documentos analisados incluíram-se fichas de inscrição dos jogadores, dados estatísticos relativos ao desempenho desportivo, informações institucionais do clube, calendário competitivo, regulamento do campeonato CIF e conteúdos comunicacionais associados à atividade do clube.

Segundo Júnior et al. (2021), a análise documental é uma técnica complementar de recolha de dados, permitindo aprofundar a compreensão do contexto estudado através da consulta e interpretação sistemática de documentos relevantes para os objetivos da investigação. Este procedimento possibilitou enquadrar melhor a realidade do SD76 e reforçar a contextualização das informações recolhidas nas entrevistas realizadas aos participantes.

Com objetivo de garantir consistência metodológica e uma análise estruturada dos dados documentais (Júnior et al., 2021), foi elaborada uma grelha de análise documental, apresentada na Tabela V, através da qual os diferentes documentos foram organizados segundo a sua natureza, objetivo e relevância para a investigação. Esta análise permitiu compreender de que modo os vários documentos contribuíam para a caracterização do contexto desportivo, organizacional e social do SD76, bem como a participação dos atletas e as dinâmicas associadas à prática do futebol amador.

Tabela V:Análise documental

Tipo de documento	Documento	Objetivo da análise	Contributo para o estudo
Administrativo	Ficha de inscrição dos jogadores	Confirmar participação dos atletas no clube e caracterizar o grupo	Validação do perfil dos participantes
Desportivo	Estatísticas dos jogadores	Identificar nível de participação competitiva dos atletas	Contextualização da experiência desportiva dos entrevistados
Competitivo	Calendário e classificação do campeonato	Caracterizar exigência competitiva da modalidade	Contextualização das dinâmicas de competição e compromisso
Regulamentar	Regulamento do campeonato CIF	Identificar regras e funcionamento competitivo	Compreensão das exigências formais do contexto desportivo
Comunicacional	Publicações/redes sociais do clube	Observar interação, identidade e cultura do clube	Complemento à análise das dinâmicas sociais e de grupo
Organizacional	Informação relativo ao SD76	Compreender estrutura e funcionamento do clube	Enquadramento do contexto organizacional do estudo

Fonte: elaboração própria

Os documentos administrativos, como as fichas de inscrição dos jogadores, possibilitam validar a participação dos atletas no clube e caracterizar o grupo de participantes. Paralelamente, os documentos desportivos, como as estatísticas individuais dos jogadores, permitem analisar o grau de participação competitiva, regularidade desportiva e envolvimento dos atletas ao longo da época, fornecendo indicadores relevantes sobre compromisso, responsabilidade e dedicação à prática desportiva. Os documentos organizacionais, relacionados com o funcionamento interno do SD76, contribuem para compreender a estrutura do clube, a sua dimensão amadora e as dinâmicas de cooperação, convivência e interação existentes entre os membros da equipa. Já os documentos competitivos, como calendário e classificação do campeonato, permitem enquadrar o contexto desportivo em que os atletas se inserem, evidenciando os níveis de exigência, compromisso e continuidade associados ao campeonato. Por sua vez, os documentos regulamentares, incluindo o regulamento do campeonato CIF, possibilitaram compreender as regras formais, normas de participação e responsabilidades inerentes à competição. Finalmente, os documentos comunicacionais, associados à divulgação de informações internas e interação entre elementos do clube, permitem identificar práticas de comunicação, coordenação e partilha de informação entre atletas, treinador e estrutura organizativa. No seu conjunto, estes documentos revelaram-se importantes para compreender o futebol amador enquanto contexto de desenvolvimento de competências interpessoais.

Para além da caracterização do contexto proporcionada pelos diferentes documentos analisados, o cruzamento entre a análise documental e as entrevistas permitiu identificar os principais momentos vivenciados no futebol amador que contribuem para o

desenvolvimento de competências relevantes para o contexto profissional, como se observa na Tabela VI.

Tabela VI:Análise documental e das entrevistas

Momentos no futebol amador	Desenvolvimento de competências	Desempenho profissional	Transferência para o contexto profissional	Soft skills associadas	Resumo do momento	Impacto
Treinos	✓	✓	✓	Disciplina e compromisso	Treinos regulares com exigência técnica e comportamental	Maior organização, responsabilidade e e cooperação no trabalho
Jogos	✓	✓	✓	Tomada de decisão; gestão de stress; foco; competição	Situações competitivas com pressão	Melhor desempenho sob pressão e decisões mais rápidas
Balneário	✓	✓	✓	Comunicação ; relações interpessoais	Interações antes e após jogos	Melhoria da comunicação no contexto profissional
Conversa com colegas de equipas	✓	✓	✓	Comunicação ; cooperação; empatia	Partilha de experiências entre jogadores	Melhoria da comunicação e maior capacidade de trabalho em equipa
Feedback do treinador	✓	✓	✓	Aceitação da crítica	Orientações e correções técnicas e comportamentais	Melhor aceitação de críticas no trabalho
Situações de conflito em equipa	✓	✓	✓	Gestão de conflitos	Desentendimentos entre jogadores	Melhor capacidade de resolução de problemas interpessoais
Jogos decisivos	✓	✓	✓	Resiliência; controlo emocional	Momentos de elevada pressão competitiva	Melhor desempenho em situações exigentes
Lesões	✓	✓	✓	Persistência; resiliência	Processos de recuperação física e mental	Maior capacidade de superação no trabalho
Capitania/Liderança	✓	✓	✓			Desenvolvimento de

				Liderança; responsabilidade	Coordenação da equipa e apoio aos colegas	competências de liderança no trabalho
Organização de treinos/jogos	✓	✓	✓	Organização; planeamento	Gestão de treinos ou jogos	Melhor gestão de tarefas e tempo
Momentos de derrota	✓	✓	✓	Resiliência; aprendizagem com o erro; espírito de equipa	Situações de insucesso competitivo	Capacidade de aprender com falhas e adversidades
Momentos de vitória	✓	✓	✓	Motivação; autoconfiança	Situações de sucesso coletivo	Aumento da confiança profissional; autoconfiança
Relação com treinador	✓	✓	✓	Respeito pela hierarquia; disciplina	Interação com figura de autoridade	Melhor adaptação a chefias e estruturas organizacionais
Integração de novos jogadores	✓	✓	✓	Empatia; comunicação; espírito de equipa	Acolhimento de novos colegas	Melhor integração em equipas de trabalho
Dinâmica de equipa	✓	✓	✓	Cooperação; espírito de equipa	Funcionamento coletivo da equipa	Melhor desempenho em ambientes colaborativos

Fonte: elaboração própria

4.3. Triangulação

Com base nos contributos de Green (2011), Stake (1995) e Yin (2018), recorreu-se à triangulação metodológica como forma de articular e confrontar os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas e da análise documental. Este cruzamento de dados permitiu identificar padrões comuns entre as diferentes fontes utilizadas e aprofundar a compreensão do fenómeno estudado.

A conjugação destas diferentes fontes possibilitou confirmar tendências identificadas na revisão da literatura, compreender de que forma o futebol amador

contribui para o desenvolvimento de soft skills e analisar a transferência dessas competências para o contexto profissional. Em simultâneo, permitiu contextualizar as experiências relatadas pelos participantes através dos documentos associados ao funcionamento do SD76 e do campeonato CIF.

Assim, a Tabela VII sintetiza os principais resultados obtidos através das diferentes técnicas de recolha de dados, permitindo sustentar as conclusões deste estudo de caso realizado no SD76.

Tabela VII:Triangulação (entrevistas, análise documental e revisão de literatura) – para responder à questão investigação

Questão de investigação	Entrevistas semiestruturadas	Análise documental	Revisão da literatura
Qual é a aprendizagem que os atletas de futebol amador conseguem desenvolver no contexto	As entrevistas realizadas a 17 jogadores e 1 treinador permitiram identificar diferentes aprendizagens desenvolvidas através da prática regular do futebol amador no SD76. Os participantes destacam sobretudo: – Desenvolvimento da comunicação interpessoal; – Trabalho em equipa e cooperação; – Liderança e capacidade de orientação do grupo; – Disciplina e compromisso; – Gestão da pressão competitiva; – Resiliência perante erros, derrotas e dificuldades; – Capacidade de adaptação a diferentes contextos e colegas; – Resolução de conflitos;	A análise documental reforçou e contextualizou os resultados obtidos nas entrevistas, através da observação de diferentes documentos relacionados com o funcionamento do SD76 e do campeonato CIF. Os documentos administrativos (fichas de inscrição) permitem: – Validar a participação dos atletas; – Caracterizar o grupo de participantes; – Confirmar o enquadramento do clube. Os documentos desportivos (estatísticas individuais) evidenciam: – Regularidade competitiva; – Compromisso desportivo;	A revisão da literatura permitiu sustentar os resultados obtidos ao longo da investigação, demonstrando que o contexto desportivo constitui um espaço relevante para o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais. A Social Learning Theory (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977) evidencia que a aprendizagem ocorre através da observação, interação social e experiência vivida em grupo, aspetos presentes no contexto do futebol amador. Paralelamente, a Social Cognitive Theory (Bandura, 2014) explica o

desportivo que contribui para o desenvolvimento de soft skills relevantes para o mercado de trabalho?	– Responsabilidade individual e coletiva. Diversos entrevistados referiram que estas competências foram sendo adquiridas de forma natural ao longo das épocas desportivas, através da convivência com colegas, treinadores e adversários. O treinador destacou igualmente o papel do futebol enquanto espaço de aprendizagem informal, promovendo valores associados ao compromisso, à disciplina, à cooperação e à gestão emocional. As entrevistas permitem ainda compreender que muitas destas competências são posteriormente transferidas para o contexto profissional.	– Responsabilidade competitiva. Os documentos regulamentares e competitivos (regulamento CIF, calendário e classificação) permitem identificar: – Regras e normas competitivas; – Exigências de compromisso e disciplina; – Objetivos coletivos; – Contextos de pressão e responsabilidade associados à competição Os documentos organizacionais e comunicacionais demonstram: – Existência de relações de cooperação; – Dinâmicas de grupo e convivência; – Organização interna do clube; – Interação frequente entre atletas e treinador.	desenvolvimento de competências como adaptação, confiança, autorregulação e gestão comportamental perante diferentes desafios competitivos e sociais. A literatura relacionada com soft skills e aprendizagem experiencial reforça igualmente a importância do desporto na promoção de competências transferíveis para o mercado de trabalho.
---	--	--	---

Fonte: elaboração própria

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo permitiu compreender de forma aprofundada como a prática do futebol amador, no contexto do SD76, contribui para o desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho. Através da análise das entrevistas realizadas a jogadores e treinador, análise documental e guião sociodemográfico aplicado aos participantes, foi possível identificar experiências, competências e dinâmicas associadas ao contexto desportivo que influenciam o desempenho profissional dos indivíduos. Os resultados

obtidos demonstram que o futebol amador ultrapassa a dimensão recreativa ou competitiva, assumindo-se como um espaço de aprendizagem informal, desenvolvimento pessoal e construção de competências comportamentais valorizadas em contexto laboral (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Travassos, 2019; Vilaplana et al., 2025). Estes resultados reforçam os pressupostos da Social Learning Theory e da Social Cognitive Theory, evidenciando que muitas das competências desenvolvidas pelos participantes resultam da observação de comportamentos, da interação contínua com colegas e treinador e da experiência prática acumulada no contexto desportivo (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977; Bandura, 1986).

A análise de conteúdo das entrevistas, permitiu organizar os resultados em diferentes dimensões: experiência no futebol amador, prática desportiva como contexto de aprendizagem, *soft skills*, transferência para o contexto profissional e impacto no desempenho profissional. Estas dimensões encontram-se interligadas, demonstrando que as vivências no futebol amador influenciam o desenvolvimento de competências pessoais e sociais posteriormente mobilizadas no mercado de trabalho (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Rodrigues & Dias, 2024). Verificou-se ainda que este desenvolvimento ocorre de forma progressiva e contínua ao longo do percurso desportivo dos participantes (Alagoz et al., 2025; Commers et al., 2022; Walzel et al., 2018).

Relativamente à dimensão da experiência no futebol amador, os participantes atribuíram forte significado às vivências no SD76, identificando-as como marcantes no seu percurso pessoal e social. O ambiente de equipa, a convivência constante entre colegas, os momentos de competição e a relação estabelecida com o treinador surgiram

repetidamente como elementos centrais das experiências vividas no clube. Muitos entrevistados referiram que o futebol amador representou um espaço importante de crescimento pessoal, permitindo-lhes desenvolver maior maturidade, sentido de responsabilidade e capacidade de lidar com diferentes desafios (Alagoz et al., 2025; Commers et al., 2022; Jones, 2024). Para além disso, as experiências associadas às vitórias, derrotas, momentos de superação e exigência competitiva foram frequentemente apontadas como situações que contribuíram para a construção da sua forma de estar perante dificuldades e desafios futuros (Álvarez Muñoz et al., 2024; Gupta & McCarthy, 2022; Travassos, 2019). Estes resultados reforçam a perspetiva presente na literatura de que o desporto coletivo constitui um contexto relevante de socialização, aprendizagem e desenvolvimento humano (Alagoz et al., 2025; Commers et al., 2022; Goudas & Giannoudis, 2008; Walzel et al., 2018).

Quanto às competências desenvolvidas, destacam-se trabalho em equipa, comunicação, liderança, disciplina, responsabilidade, resiliência, capacidade de adaptação e gestão da pressão. O trabalho em equipa foi amplamente referido pelos participantes, sendo associado à necessidade de cooperação e confiança entre colegas (Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Walzel et al., 2018). A comunicação surgiu como competência central, sobretudo pela importância do diálogo, na coordenação e na partilha de informação dentro e fora de campo (Bedir et al., 2023; Dongoran et al., 2025). Para além disso, vários entrevistados destacaram que o futebol os ajudou a desenvolver maior capacidade de liderança, principalmente através da experiência de orientar colegas, assumir responsabilidades e tomar decisões em momentos exigentes (Fransen et al., 2020; Stevens et al., 2021). Os resultados demonstraram igualmente que a resiliência e a gestão da pressão assumem um papel

particularmente relevante no contexto do futebol amador. Muitos participantes referiram que aprenderam a lidar com críticas, derrotas, frustrações e momentos de elevada exigência emocional, desenvolvendo maior capacidade de superação perante situações adversas (Álvarez Muñoz et al., 2024; Gupta & McCarthy, 2022; Haas et al., 2023). A experiência competitiva foi frequentemente associada à aprendizagem da persistência, do controlo emocional e da capacidade de continuar focado perante dificuldades (Rodrigues & Dias, 2024; Travassos, 2019). Paralelamente, vários entrevistados referiram que o futebol os ajudou a desenvolver maior disciplina, organização e compromisso, sobretudo através do cumprimento de horários, regras e responsabilidades associadas à prática desportiva. Estes resultados reforçam a ideia de que o futebol amador contribui significativamente para o desenvolvimento de competências comportamentais valorizadas no mercado de trabalho atual (Coelho & Martins, 2022; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023; Vázquez-Rodríguez et al., 2025).

Na transferência para o contexto profissional, os participantes reconhecem uma forte ligação entre as competências desenvolvidas no futebol amador e as exigências presentes no mercado de trabalho. Competências como comunicação interpessoal, cooperação, liderança, responsabilidade, gestão de conflitos e capacidade de trabalhar sob pressão foram frequentemente identificadas como aprendizagens diretamente aplicáveis ao contexto laboral (Coelho & Martins, 2022; Rodrigues & Dias, 2024; Thornhill-Miller, 2023). As entrevistas revelaram ainda que a experiência no futebol permitiu aos participantes adaptar-se mais facilmente a ambientes profissionais exigentes, lidar de forma mais eficaz com situações de pressão e colaborar melhor em equipa. Paralelamente, os resultados evidenciaram que os participantes estabelecem uma relação clara entre as dinâmicas vividas no futebol amador — como o cumprimento de objetivos coletivos, o

respeito por regras, a tomada de decisão rápida e a gestão de responsabilidades — e situações semelhantes enfrentadas no contexto profissional (Gozzoli et al., 2023; Poláková et al., 2023; Scheadler et al., 2024; Vilaplana et al., 2025). Neste sentido, vários entrevistados consideraram que o futebol amador desempenhou um papel importante na preparação para a vida profissional, contribuindo para o desenvolvimento de competências úteis na integração e adaptação ao mercado de trabalho (Alagoz et al., 2025; Commers et al., 2022; Moxey & Simpkin, 2021). Esta transferência de competências reforça a ideia de que o futebol amador pode funcionar como um importante espaço complementar de preparação para a vida profissional (Scheidler et al., 2024; Vilaplana et al., 2025).

Outro aspeto particularmente relevante identificado nas entrevistas foi o papel desempenhado pelo treinador no desenvolvimento destas competências. Os participantes reconheceram que a forma como o treinador comunicava, orientava o grupo e geria os diferentes jogadores teve influência direta no desenvolvimento de competências como liderança, responsabilidade, disciplina, compromisso e capacidade de trabalhar em equipa (Fransen et al., 2020; Stevens et al., 2021). Para além da componente técnica, o treinador surgiu frequentemente como uma figura de referência ao nível da motivação, gestão de conflitos e promoção de um ambiente positivo dentro da equipa (Coelho & Martins, 2022; Dongoran et al., 2025; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022; Mattajang, 2023). Alguns entrevistados referiram inclusivamente que determinadas aprendizagens relacionadas com liderança e comunicação foram influenciadas diretamente pela forma como o treinador geria o grupo e incentivava os jogadores perante situações de dificuldade ou pressão competitiva.

A análise documental permitiu reforçar vários dos resultados identificados nas entrevistas, sobretudo no que diz respeito aos valores associados ao contexto do futebol amador. Os documentos analisados evidenciaram princípios como espírito de equipa, respeito, cooperação, compromisso, responsabilidade e desenvolvimento humano, aspetos que surgiram igualmente valorizados pelos participantes ao longo das entrevistas realizadas (Bardin, 2016; Júnior et al., 2021). Esta coerência entre os diferentes instrumentos de recolha de dados contribuiu para reforçar a consistência dos resultados obtidos, permitindo uma compreensão mais contextualizada e aprofundada do fenómeno em estudo (Gioia et al., 2012; Yin, 2018).

Relativamente ao impacto no desempenho profissional, os resultados evidenciaram que as competências desenvolvidas no futebol amador influenciam positivamente a forma como os participantes lidam com desafios no contexto de trabalho. A capacidade de adaptação, a confiança, a gestão emocional, a facilidade em trabalhar em equipa e a capacidade de resolver problemas surgiram como alguns dos principais impactos identificados pelos entrevistados (Mattajang, 2023; Rodrigues & Dias, 2024; Travassos, 2019). Vários participantes referiram ainda que o futebol contribuiu para melhorar a sua forma de comunicar, reagir perante situações difíceis e assumir responsabilidades profissionais. Alguns entrevistados destacaram igualmente que a experiência desportiva os tornou mais resilientes e mais preparados para lidar com contextos de exigência, pressão e competitividade no mercado de trabalho. Estes resultados reforçam a literatura que associa o desenvolvimento de competências socioemocionais a níveis superiores de adaptação, desempenho e eficácia profissional (Law et al., 2024; Mattajang, 2023; Rodrigues & Dias, 2024).

Adicionalmente, os resultados permitiram perceber que muitas destas competências são desenvolvidas de forma natural e progressiva, através da experiência acumulada no contexto desportivo. A convivência constante com colegas, a necessidade de superação e a gestão de situações de pressão criam oportunidades contínuas de aprendizagem pessoal e interpessoal (Coelho & Martins, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022). Neste sentido, o futebol amador revelou-se um espaço importante de aprendizagem informal, onde os participantes desenvolvem competências aplicáveis para além do contexto desportivo e relevantes para diferentes dimensões da vida pessoal e profissional Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Travassos, 2019).

Por fim, os resultados obtidos reforçam o potencial do futebol amador enquanto contexto de desenvolvimento de competências valorizadas pelas organizações e pelo mercado de trabalho, contribuindo para a empregabilidade e desenvolvimento humano (Dongoran et al., 2025; Elkhayma & Ezzaidi, 2025; Gupta & McCarthy, 2022; Haas et al., 2023; Kumar et al., 2022). Desta forma, o estudo contribui para aprofundar a compreensão da relação entre prática desportiva e desenvolvimento de *soft skills*, evidenciando a importância do desporto amador enquanto contexto potenciador de empregabilidade e desenvolvimento humano Coelho & Martins, 2022; Rodrigues & Dias, 2024; Travassos, 2019; Vilaplana et al., 2025). Os resultados reforçam ainda a aplicabilidade da Social Learning Theory e da Social Cognitive Theory ao contexto do futebol amador (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977; Bandura, 1986).

6. CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu perceber que o futebol amador, no contexto do clube SD76, representa muito mais do que uma simples atividade desportiva. Através das

entrevistas realizadas, da análise documental e da caracterização dos participantes (Bardin, 2016; Gioia et al., 2012; Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018), verificou-se que as experiências vividas neste contexto contribuem significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos atletas. O estudo demonstrou que o ambiente criado no futebol amador favorece processos contínuos de aprendizagem, interação social e construção de competências relevantes para diferentes contextos da vida.

Foi identificado que a prática regular do futebol amador promove o desenvolvimento de *soft skills* valorizadas no mercado de trabalho, nomeadamente comunicação, cooperação, liderança, disciplina, responsabilidade, resiliência e capacidade de adaptação. As dinâmicas de equipa, de tomada de decisões sob pressão, o contacto entre colegas e treinadores e os desafios competitivos surgiram como experiências fundamentais neste processo de aprendizagem. Os participantes reconhecem ainda a transferência destas competências para o contexto profissional, sobretudo ao nível do trabalho em equipa, gestão de conflitos, comunicação interpessoal e resposta a contextos exigentes. O treinador assume igualmente um papel importante enquanto agente de desenvolvimento de competências comportamentais, através da liderança, orientação do grupo e promoção da coesão e disciplina coletiva.

6.1. Contribuições teóricas

Esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o desporto amador enquanto contexto de aprendizagem não formal e de desenvolvimento de *soft skills* relevantes para o mercado de trabalho. Através da análise das experiências dos jogadores e do treinador do SD76, foi possível compreender de que forma as dinâmicas associadas à prática do futebol amador influenciam o desenvolvimento de

competências comportamentais e socioemocionais posteriormente transferidas para o contexto profissional. O estudo permitiu estruturar este fenómeno em diferentes dimensões agregadas — experiência no futebol amador, desenvolvimento de *soft skills*, transferência de competências e impacto no desempenho profissional — contribuindo para uma compreensão mais organizada e aprofundada da relação entre prática desportiva e desenvolvimento profissional.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para a *Social Learning Theory* (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977), segundo a qual a aprendizagem ocorre através da observação, interação social, imitação de comportamentos e experiências vividas em contexto social. Este estudo aumenta a aplicação da *Social Learning Theory* (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977) para o âmbito da transferência de aprendizagem do âmbito desportivo amador para o âmbito profissional.

Os resultados obtidos reforçam esta perspetiva ao demonstrarem que os atletas desenvolvem competências como comunicação, liderança, cooperação e gestão emocional através da convivência constante com colegas e treinadores, da observação de comportamentos dentro da equipa e da participação em situações competitivas (Akers & Jennings, 2015; Bandura & Walters, 1977). A influência do treinador enquanto modelo de comportamento, orientação e gestão do grupo revelou-se particularmente relevante, evidenciando processos de aprendizagem social associados à observação, reforço e reprodução de comportamentos em contexto desportivo (Bandura & Walters, 1977).

Paralelamente, os resultados trazem contributos para a *Social Cognitive Theory* (Bandura, 2014; Lively, 1994; Pajares et al., 2009), ao evidenciar que o desenvolvimento de competências resulta não apenas da observação social, mas também da interação entre

fatores pessoais, comportamentais e contextuais. O estudo demonstra que os atletas desenvolvem capacidades como resiliência, adaptação, gestão da pressão e confiança através da experiência acumulada no futebol amador, interpretando e ajustando continuamente os seus comportamentos perante diferentes desafios competitivos e sociais (Bandura, 2014; Coelho & Martins, 2022; Gupta & McCarthy, 2022; Haas et al., 2023; Pajares et al., 2009). Neste sentido, o conceito de autoeficácia assume particular relevância, uma vez que vários participantes reconheceram que as experiências desportivas contribuíram para aumentar a confiança nas suas capacidades de agir eficazmente perante situações exigentes, tanto no contexto desportivo como profissional (Bandura, 2014; Lively, 1994; Pajares et al., 2009).

A combinação da *Social Learning Theory* com a *Social Cognitive Theory* permitiu compreender que o desenvolvimento de soft skills no futebol amador resulta simultaneamente da interação social, da observação de modelos de comportamento e da construção progressiva de competências através da experiência prática e da reflexão individual. Desta forma, o estudo contribui teoricamente para mostrar a aplicação conjunta destas teorias ao contexto do desporto amador, demonstrando que este funciona como um espaço relevante de aprendizagem, socialização e desenvolvimento humano, com impacto direto na preparação dos indivíduos para o mercado de trabalho e para diferentes contextos profissionais.

Além disso, a utilização da abordagem qualitativa, do estudo de caso e da análise de conteúdo inspirada no modelo de Gioia et al. (2012) permitiu aprofundar a compreensão das perceções e experiências dos participantes, contribuindo para uma análise mais consistente e contextualizada do fenómeno em estudo. A triangulação metodológica, sustentada nas entrevistas semiestruturadas, análise documental e dados

sociodemográficos, reforçou igualmente a robustez da investigação e permitiu obter uma visão integrada sobre a forma como o futebol amador contribui para o desenvolvimento de competências transferíveis para o desempenho profissional.

6.2. Implicações práticas

Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar diferentes implicações práticas relevantes para clubes desportivos, treinadores e organizações, evidenciando o potencial do futebol amador enquanto contexto de aprendizagem e desenvolvimento de competências transferíveis para o mercado de trabalho. O estudo demonstra que o futebol amador não se limita à dimensão competitiva ou recreativa, funcionando igualmente como um espaço de desenvolvimento pessoal, social e profissional, onde os atletas desenvolvem competências valorizadas em diferentes contextos da vida quotidiana e profissional.

Ao nível dos clubes desportivos, sugere-se a implementação de práticas que valorizem não apenas o rendimento desportivo, mas também o desenvolvimento pessoal dos atletas. Neste sentido, os clubes poderão promover momentos de reflexão após treinos e jogos, incentivar atividades de grupo focadas na cooperação e comunicação, criar dinâmicas que reforcem o espírito de equipa e envolver os atletas em processos de tomada de decisão dentro da equipa. Paralelamente, poderá ser útil implementar ações de formação sobre liderança, gestão emocional e comunicação interpessoal, contribuindo para o desenvolvimento de competências relevantes para o contexto profissional. Os clubes poderão ainda promover programas de mentoria entre atletas mais experientes e atletas mais jovens, favorecendo o desenvolvimento de competências de liderança, responsabilidade, empatia e apoio interpessoal. A implementação de momentos regulares

de autoavaliação e reflexão individual poderá igualmente permitir que os atletas identifiquem progressos pessoais, dificuldades e estratégias de melhoria ao nível comportamental e emocional. Além disso, torna-se pertinente desenvolver estratégias de preparação para a transição de carreira dos atletas, ajudando-os a reconhecer e transferir as competências adquiridas no desporto para o contexto académico e profissional. Os resultados demonstram ainda a importância do treinador neste processo, pelo que se torna pertinente investir na formação de treinadores ao nível das competências relacionais, da liderança e da gestão de grupos, permitindo que estes assumam um papel mais ativo no desenvolvimento pessoal e comportamental dos atletas.

Ao nível organizacional, os resultados sugerem que a experiência no futebol amador pode constituir um indicador relevante em processos de recrutamento, uma vez que está associada a competências como disciplina, trabalho em equipa, liderança, resiliência, gestão da pressão e capacidade de adaptação. Paralelamente, as organizações poderão desenvolver programas internos inspirados em dinâmicas do desporto, nomeadamente atividades de *team building*, *workshops* de liderança colaborativa, exercícios de resolução de problemas em grupo e ações focadas na comunicação interpessoal e gestão emocional. Estas iniciativas poderão contribuir para melhorar o desempenho das equipas, fortalecer relações interpessoais e aumentar a capacidade de cooperação entre colaboradores. Além disso, os resultados sugerem que ambientes organizacionais que incentivem o feedback contínuo, a cooperação e a aprendizagem através da experiência poderão facilitar o desenvolvimento de competências comportamentais semelhantes às observadas no contexto desportivo.

Por fim, esta investigação reforça a necessidade de reconhecer o futebol amador como um contexto legítimo de aprendizagem informal, capaz de contribuir para o

desenvolvimento integral dos indivíduos. O estudo fornece indicadores úteis para clubes, treinadores e organizações compreenderem de que forma a prática desportiva pode potenciar competências valorizadas em ambientes profissionais, promovendo simultaneamente o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos atletas. Além disso, os resultados evidenciam que as aprendizagens desenvolvidas no contexto desportivo não permanecem limitadas ao futebol, sendo frequentemente transferidas para outros contextos da vida dos participantes, particularmente para o desempenho profissional e para a capacidade de adaptação às exigências do mercado de trabalho atual.

7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Apesar dos contributos obtidos, esta investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo incidiu exclusivamente sobre a realidade do clube SD76, o que significa que as conclusões obtidas refletem um contexto específico do futebol amador, não podendo ser automaticamente extrapoladas para outros clubes, modalidades ou realidades desportivas. As características organizacionais, o ambiente de equipa, o perfil dos atletas e a própria cultura do clube poderão influenciar as aprendizagens identificadas ao longo do estudo. Por outro lado, a natureza qualitativa e interpretativa da investigação permitiu aprofundar as experiências e perceções dos participantes, mas implica igualmente um maior nível de subjetividade na recolha e análise dos dados. As informações obtidas dependem da forma como os entrevistados interpretam as suas vivências no futebol amador e da forma como expressam essas experiências durante as entrevistas. Adicionalmente, alguns participantes poderão ter procurado valorizar os aspetos positivos da prática desportiva, influenciando parcialmente as respostas fornecidas dando respostas socialmente desejáveis. Ainda assim, procurou-se reduzir este

risco através da garantia de anonimato, confidencialidade e criação de um ambiente de diálogo informal e confortável ao longo das entrevistas. Importa ainda referir que a investigação incidiu apenas sobre a perspetiva de jogadores e treinador, não integrando outros intervenientes que poderiam enriquecer a compreensão do fenómeno, como dirigentes, antigos atletas ou entidades empregadoras. A inclusão destes participantes poderia permitir uma visão mais abrangente sobre a forma como as competências desenvolvidas no contexto desportivo são reconhecidas e aplicadas no mercado de trabalho.

Face a estas limitações, considera-se pertinente o desenvolvimento de futuras investigações nesta área. Seria relevante realizar estudos semelhantes noutros clubes de futebol amador ou em diferentes modalidades desportivas, permitindo comparar contextos e compreender se os resultados identificados se mantêm em realidades distintas. Poderá igualmente ser interessante analisar atletas com diferentes níveis competitivos, idades ou percursos profissionais, aprofundando a relação entre prática desportiva e desenvolvimento de competências transferíveis. Paralelamente, futuras investigações poderão recorrer a metodologias quantitativas ou mistas, permitindo analisar relações entre variáveis como prática desportiva, desenvolvimento de soft skills e desempenho profissional. Por fim, considera-se importante aprofundar o estudo do papel do treinador, das dinâmicas de grupo e dos processos de aprendizagem social e cognitiva no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais através do desporto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akers, R. (2017). *Social learning and social structure: A general theory of crime and deviance*. Routledge.
- Akers, R. L., & Jennings, W. G. (2015). Social learning theory. *The handbook of criminological theory*, 230-240. <https://doi.org/10.1002/9781118512449>
- Akla, S., & Indradewa, R. (2022). The effect of soft skill, motivation and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. *BIRCI Journal*, 5(1), 6070-6083. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4320>
- Alagoz, I., Demirkan, E., Ozkadi, T., & Yildirim, T. (2025). The effect of sports on mental performance according to skill types in youth athletes. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 17, 262. <https://doi.org/10.1186/s13102-025-01320-1>
- Álvarez Muñoz, J. S., Hernández Prados, M. Á., & Palazón Segura, C. (2024). Federated or non-federated sports: The influence on children, the youth population and family life. *Education Sciences*, 14(8), 913. <https://doi.org/10.3390/educsci14080913>
- Bandura, A. (2014). *Social-cognitive theory*. In *An introduction to theories of personality* (pp. 341-360). Psychology Press.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 33-52). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bedir, D., Agduman, F., Bedir, F., & Erhan, S. E. (2023). The mediator role of communication skill in the relationship between empathy, team cohesion, and competition performance in curlers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1115402. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115402>
- Berntzen, I., & Lagestad, P. (2025). Effects of coaches' feedback on psychological outcomes in youth football: an intervention study. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1527543. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1527543>
- Bisschoff, Z. S., & Massyn, L. (2025). A conceptual soft skills competency framework for enhancing graduate intern employability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 15(7), 66-81. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2023-0239>
- Butterworth, A. (2023). *Professional practice in sport performance analysis*. Routledge.

- Coelho, M. J., & Martins, H. (2022). The future of soft skills development: a systematic review of the literature of the digital training practices for soft skills. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, 18(2),. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1135576>
- Commerz, T., Theeboom, M., & Coalter, F. (2022). Exploring the design of a sport for employability program: A case study. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 942479. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.942479>
- Dongoran, M. F., Setyawati, H., Kristiyanto, A., Raharjo, H. P., & Setiawan, C. (2025). Understanding significant experiences of adolescent athletes' participation in competitive sports life: a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1515200. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1515200>
- Elkhayma, R., & Ezzaidi, M. (2025). From Campus to Career: The Influence of Soft Skills on Employability. *Journal of Digital Sociohumanities*, 2(1), 16-28. <https://doi.org/10.25077/jds.2.1.16-28.2025>
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Giancaspro, M. L. (2021). Learning to be employable through volunteering. A qualitative study on the development of employability capital of young people. *Frontiers in Psychology*, 12, 574232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.574232>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goudas, M., & Giannoudis, G. (2008). A team-sports-based life-skills program in a physical education context. *Learning and instruction*, 18(6), 528-536. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2007.11.002>
- Gozzoli, C., Palumbo, M., & Zanolli, E. (2023). Supporting employability through sport: what kind of training? *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1154533 <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1154533>
- Green, R. A. (2011). *Case study research: A program evaluation guide for librarians*. Bloomsbury Publishing USA.

- Gupta, S., & McCarthy, P. J. (2022). The sporting resilience model: A systematic review of resilience in sport performers. *Frontiers in psychology*, 13, 1003053. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003053>
- Haas, A., Wäsche, H., Wittelsberger, R., Nieken, P., & Woll, A. (2023). Social skills and sports: Pupils of an elite school of sports are more competitive and cooperative. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 53(1), 118-122. <https://doi.org/10.1007/s12662-022-00827-w>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Jones, D. (2024). Impact of team sports participation on social skills development in youth. *American Journal of recreation and sports*, 3(2), 24-34. <https://doi.org/10.47672/ajrs.2400>
- Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44). <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Karneli, O., Handayati, R., & Rijal, S. (2024). Enhancement of Soft Skills competence in human resources as a key success factor in the digital business era. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 319-324. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.126>
- Kılıçkaya, O., Türk, N., Ertekin, A. B., & Kaya, A. (2020). The effect of communication skills of football coaches on the footballers' motivation for success. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 6(8). <https://doi.org/10.46827/ejpe.v6i8.3420>
- Kumar, A., Singh, P. N., Ansari, S. N., & Pandey, S. (2022). Importance of soft skills and its improving factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220-227. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p220>
- Law, V., Turner, L. B., & Brewer, A. T. (2024). Using Peer-Led Behavioral Skills Training to Teach Trainees Active and Empathic Listening Skills in a Virtual Environment. *Behavior Analysis in Practice*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s40617-024-00954-w>

- Lively, M. J. A. (1994). *Self-efficacy of teacher education students: A study based on Bandura's Social Cognitive Theory*. Iowa State University.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Malykhin, O. , Aristova, N. O., Kalinina, L., & Opaliuk, T. (2021). Developing soft skills among potential employees: A theoretical review on best international Practices. *Postmodern Openings*, 12(2), 210-232. <https://doi.org/10.18662/po/12.2/304>
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about?. *Review of managerial science*, 16(4), 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- Mattajang, R. (2023). The importance of soft skills development in human resource management. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 2361-2368.
- Mohajan, D., & Mohajan, H. (2022). Development of grounded theory in social sciences: A qualitative approach. <https://doi.org/10.56397/SSSH.2022.12.02>
- Moxey, M., & Simpkin, E. (2021). Harnessing the potential of extracurricular opportunities to enhance graduate employability in higher education. *Journal of Learning Development in Higher Education*. <https://doi.org/10.47408/jldhe.vi21.631>
- Mwita, K. (2022). Factors influencing data saturation in qualitative studies. *Available at SSRN 4889752*. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1776>
- Mwita, K. M., Kinunda, S., Obwolo, S., & Mwilongo, N. H. (2023). Soft skills development in higher education institutions: students' perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the soft skills gap. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 12(3). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2435>
- Naar, S., Outlaw, A., MacDonell, K., Jones, M., White, J., Secord, E., & Templin, T. (2023). Information, motivation, behavioral skills model in youth newly starting antiretroviral treatment. *AIDS and Behavior*, 27(8), 2785-2790. <https://doi.org/10.1007/s10461-023-04002-6>

- Ngo, A., & Thuy, T. (2024). The Importance of Soft Skills for Academic Performance and Career Development—From the Perspective of University Students. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 14(3). <https://doi.org/10.3991/ijep.v14i3.45425>
- Nikolic, J. L. (2025). The Coach's Soft Power: Communication Skills as a Key to Developing Sports Teams and Athletes. *AGORA Int'l J. Jurid. Sci.*, 19, 192. <https://doi.org/10.15837/aijjs.v19i1.7185>
- Öztürk, Ö. T. , Ozbey, S., & Camliyer, H. (2015). Impact of sport-related games on high school students' communication skills. *Physical Culture and Sport Studies and Research*. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2015-0017>
- Pajares, F., Prestin, A., Chen, J., & Nabi, R. L. (2009). *Social cognitive theory and media effects*. na.
- Poláková, M., Horváthová Suleimanová, J., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), e18670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- Prabowo, G., Al Fawaz, A. H. S., Wafiroh, N., Algifari, M. F., & El Fayoumi, Z. (2025). Management of Soft Skills Development Activities Through the Digital Madrasa Program in the School Environment. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 13(1), 170-186. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v13i1.5904>
- Rodrigues, R., & Dias, A. (2024). Influence of soft skills on career development: Exploring performance appraisal as a mediating mechanism. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 14-24. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.02)
- Sesinando, A., Seguí-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Scheidler, T. R., Butcher, D. A., & Bates, S. (2024). Long-Term Life-Skill Transfer from Sport-Based Positive Youth Development Programs. *Journal of Youth Development*, 19(3), 21-38.

- Schneider, A., Lemos, F. M., Encarnação, S., Leite, L. B., Marracho, P., Nascimento, R., ... & Teixeira, J. E. (2025). The effect of practice experience on athletic coping skill in amateur football players. *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 17(69), 481-489.
- Shillie, P. N., & Nchang, N. N. (2023). Influence of employee soft skills on job performance: Evidence from SMEs in Cameroon. *Business Perspective Review*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530>
- SILVA, M. H. P., & ALVES, S. S. D. O. (2022). *Hard skills e soft skills: estudo de caso da percepção das competências no desempenho organizacional*.
- Stake, R. (1995). *Case study research*. Cham: Springer.
- Stevens, M., Rees, T., & Cruwys, T. (2021). Social identity leadership in sport and exercise: Current status and future directions. *Psychology of sport and exercise*, 55, 101931.
- Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., ... & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>
- Travassos, V. D. C. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais*.
- Urkia-Basterra, I., Imaz Agirre, A., & Álvarez-Huerta, P. (2025). Soft skills development in work-based learning: a systematic literature review. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 15(4), 740-757. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-11-2024-0348>
- Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., García-Álvarez, J., & Sáez-Gambín, D. (2025). Soft skills and the corporate social dimension: the perspective of university graduate employers. *Educational Research for Policy and Practice*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10671-025-09395-w>
- Vidal-Vilaplana, A., González-Serrano, M. H., & Crespo-Hervàs, J. (2025). Exploring elite athletes' entrepreneurial intentions: unraveling the impact of high-level sports career in skills development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 42. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01037-6>

- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>
- Watson, J., Hilliard, R., & Way, W. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.140>
- Wutich, A., Beresford, M., & Bernard, H. R. (2024). Sample sizes for 10 types of qualitative data analysis: An integrative review, empirical guidance, and next steps. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241296206. <https://doi.org/10.1177/16094069241296206>
- Yang, P., Xu, R., & Le, Y. (2024). Factors influencing sports performance: A multi-dimensional analysis of coaching quality, athlete well-being, training intensity, and nutrition with self-efficacy mediation and cultural values moderation. *Heliyon*, 10(17). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36646>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Strategies, methods, and supports for developing skills within learning communities: A systematic review of the literature. *Administrative Sciences*, 14(9), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci14090231>
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 82-91. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1016>

ANEXOS

https://osf.io/326xe/overview?view_only=f05de50c0b34433a96935349bc70c67a