

TD

Avaliação de Desempenho dos Treinadores:
práticas e implicações no contexto da
gestão dos clubes desportivos

TESE DE DOUTORAMENTO

Hélio Ricardo Lourenço Antunes
DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

julho | 2014

Avaliação de Desempenho dos Treinadores:
práticas e implicações no contexto da
gestão dos clubes desportivos

TESE DE DOUTORAMENTO

Hélio Ricardo Lourenço Antunes

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO

ORIENTAÇÃO

Jorge Alexandre Pereira Soares

CO-ORIENTAÇÃO

José de Jesus Fernandes Rodrigues

AOS MEUS FILHOS, **SANTIAGO E LARA...**

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa uma dura batalha que implicou avanços e recuos, descobertas, interrogações, alegrias e sacrifícios. Sabendo que sua consecução só foi possível com a ajuda de várias pessoas que me acompanharam, ao longo deste processo, não poderia deixar de expressar o meu sincero agradecimento:

Ao Professor Doutor Jorge Soares, orientador da dissertação, por me ter proposto este desafio, pelo incentivo, apoio e dedicação que sempre demonstrou. O meu agradecimento não se esgota na orientação científica, uma vez que também me ajudou a “crescer” enquanto profissional e, desde muito cedo, se revelou um bom amigo.

Ao Professor Doutor José Rodrigues, meu coorientador, pelas análises críticas e rigorosas, que contribuíram certamente para conferir maior aprofundamento e cientificidade ao trabalho.

Aos dirigentes desportivos entrevistados que se prontificaram a colaborar connosco.

Aos treinadores de desporto participantes no estudo que, de forma desinteressada, aceitaram dar o seu contributo.

Aos meus ex-alunos Miguel Vieira e Marco Pereira, pela colaboração na transcrição das entrevistas.

Ao Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, onde desempenho funções desde o ano letivo 2007-2008, mais concretamente aos Professores Hélder Lopes, Duarte Freitas, Catarina Fernando, Rui Ornelas, João Prudente, Ana Rodrigues, Ricardo Alves, António Cardoso e Ana Luísa, pelo apoio e partilha, que mesmo sendo por vezes informal, me serviu de alento para continuar.

Ao meu colega António Antunes, pela amizade e pelos bons momentos de discussão e reflexão.

Ao meu colega Élvio Rubio, por toda a consideração demonstrada desde que nos conhecemos e pelo incentivo constante.

À Ana Luísa Pereira, pela disponibilidade, prontidão e celeridade na revisão literária da dissertação.

Ao meu ex-aluno Alexandre Moya, que desde logo se mostrou disponível para fazer a tradução do resumo de português para castelhano.

À Manuela Godinho, pela preciosa ajuda na tradução do resumo de português para francês.

Por último, o agradecimento mais importante é dirigido à minha família:

Aos meus pais, António e Júlia, por serem o farol da minha vida. É incomensurável o valor que atribuo à educação que me deram, sempre pautada pelo respeito, honestidade, partilha, humildade e trabalho.

Ao meu irmão Rui e cunhada Ana, pela motivação e por estarem sempre presentes quando necessitei de ajuda.

Aos meus sobrinhos, Hélio André e Lourenço, por todas as alegrias, brincadeiras e momentos de diversão.

À minha sogra, Emília Pereira, por todo o apoio prestado nas suas visitas prolongadas à Madeira.

À Filipa, pelos momentâneos sacrifícios a que foi sujeita, durante esta longa jornada. É indubitavelmente o meu complemento, uma admirável mulher, uma inexcedível mãe e uma excelente profissional. Como é bom sentir que caminhamos juntos!

Aos meus filhos, Santiago e Lara, por todos aqueles beijinhos, abraços e sorrisos espontâneos que me preenchem a cada dia. Posso dizer, com orgulho, que são o meu bem mais precioso!

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE GERAL.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
ABREVIATURAS	xvi
RESUMO.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
RESUMEN	xix
RÉSUMÉ.....	xx

INTRODUÇÃO GERAL

1. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO ESTUDO.....	23
2. JUSTIFICAÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO.....	23
3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	27

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
1.1. Perspetiva histórica e evolução	31
1.2. Conceito e finalidades.....	34
1.3. Métodos e Instrumentos de avaliação do desempenho: diferentes abordagens.....	38
1.3.1. Avaliação Centrada na Personalidade	39
1.3.2. Avaliação Centrada no Comportamento	39
1.3.3. Avaliação Centrada na Comparação com os outros	42
1.3.4. Avaliação Centrada nos Resultados.....	43
1.3.5. Outros métodos.....	45
1.4. Potenciais problemas e constrangimentos da avaliação de desempenho	47
1.5. Fontes de avaliação.....	49
2. ENQUADRAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS CLUBES DESPORTIVOS À LUZ DO MODELO POLÍTICO.....	50

2.1. Os clubes desportivos e a sua estrutura organizacional.....	50
2.2. A avaliação de desempenho como uma componente da gestão de recursos humanos das organizações desportivas voluntárias	53
2.3. <i>Governance, Board</i> e o dirigente desportivo voluntário enquadrado no modelo político dos clubes desportivos.....	57
3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TREINADOR DE DESPORTO.....	64
3.1. O Treinador de Desporto em Portugal – formação, níveis de certificação e respetivas competências	64
3.2. O exemplo do plano de formação e certificação de treinadores no Canadá.....	69
3.3. Particularidades da Avaliação de Desempenho do Treinador de Desporto.....	70
3.4. Modelos e Escalas de avaliação dos treinadores.....	71
3.4.1. <i>Scale of Coaching Performance</i> (SCP) de MacLean, J. e Chelladurai, P. (1995)	73
3.4.2. <i>Coaching Behavior Scale for Sport</i> (CBSS) de Côté, Yardley, Hay, Segwick e Baker (1999).....	76
3.4.3. <i>Coaching Efficacy Scale</i> (CES) de Feltz, Chase, Moritz e Sullivan (1999)	78
3.4.4. Model of Coaching Effectiveness (MCE) de Horn (2002)	81
3.4.5. A Teoria Multinível de Cunningham e Dixon (2003).....	81
3.4.6. National Coaching Certification Program (NCCP) - Canadá.....	83
 CAPÍTULO II - OBJETIVOS, MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DO ESTUDO	
1. OBJETIVOS DO ESTUDO	89
2. MODELO DE ANÁLISE DO ESTUDO.....	92
2.1. Identificação e definição das variáveis	94
2.1.1. Variáveis independentes.....	94
2.1.2. Variáveis dependentes.....	94
3. HIPÓTESES DO ESTUDO.....	96
 CAPÍTULO III - METODOLOGIA	
1. CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS SOBRE AS OPÇÕES METODOLÓGICAS	103
2. ESTUDO DE NATUREZA QUALITATIVA	105
2.1. Participantes no estudo	105
2.2. Instrumento de pesquisa - Entrevista.....	106
2.2.1. Construção e validação da entrevista.....	108

2.2.2. Procedimentos de aplicação da entrevista e participantes.....	110
2.3. Tratamento da informação: análise de conteúdo, transcrição das entrevistas e categorização	111
3. ESTUDO DE NATUREZA QUANTITATIVA	113
3.1. Caracterização da Amostra	113
3.2. Instrumento de pesquisa – Questionário	116
3.2.1. Planeamento e construção do questionário	116
3.2.2. Validação de conteúdo e validação estatística	118
3.3. Procedimentos de aplicação e tratamento dos dados	124

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Introdução.....	127
1. RESULTADOS DESCRITIVOS	128
1.1. Missão dos clubes desportivos	128
1.2. Estrutura organizacional e grau de profissionalização dos atores organizacionais	129
1.3. Objetivos definidos para o trabalho do treinador	130
1.3.1. Natureza dos objetivos	130
1.3.2. Participação do treinador na definição de objetivos.....	131
1.4. O processo de avaliação de desempenho dos treinadores	132
1.4.1. Frequência com que os treinadores são avaliados.....	132
1.4.2. Instrumentos utilizados na avaliação do desempenho dos treinadores....	133
1.4.3. Critérios de avaliação de desempenho.....	135
1.4.4. Fontes de avaliação.....	139
1.5. Relacionamento entre treinador e avaliador	140
1.6. Feedback dos resultados de desempenho	141
1.7. Atualização de conhecimentos através de ações de formação.....	141
1.8. Competências do treinador de desporto.....	142
2. RESULTADOS COMPARATIVOS	143
2.1. Relação entre a definição de objetivos para o treinador e a avaliação do seu desempenho	143
2.2. Natureza dos objetivos em função do nível competitivo do treinador.....	143
2.3. Natureza dos objetivos em função do escalão etário dos atletas.....	144

2.4. A avaliação do treinador em função do escalão etário e nível competitivo dos atletas.....	146
2.5. A situação contratual do treinador e a avaliação de desempenho	146
2.6. Relação entre a avaliação de desempenho e os prêmios/recompensas	147
2.7. Critérios de avaliação do treinador	148
2.7.1. Os critérios de avaliação do treinador e o escalão etário dos atletas.....	148
2.7.2. Critérios de avaliação do treinador em função do nível competitivo dos atletas/equipa.....	150
2.7.3. Relevância do critério resultados desportivos em função do escalão etário e do nível competitivo dos atletas.....	151
2.8. Relação avaliador - treinador e feedback de desempenho	151
2.9. Comparação entre treinadores avaliados e não avaliados no que concerne à participação em ações de formação	153
2.10. Competências e experiência profissional dos treinadores.....	153
2.10.1. Relação entre a valorização das competências e a experiência profissional dos treinadores	153
2.10.2. Relação entre a valorização das competências e as habilitações académicas dos treinadores	154
CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
Introdução.....	159
1. A DESCOORDENAÇÃO ENTRE AVALIADOR E TREINADOR NA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E A INCONGRUÊNCIA COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	161
2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TREINADORES DE DESPORTO COMO UMA PRÁTICA POUCO ESTRUTURADA E ASSUMIDA NO ÂMBITO GESTÃO DOS CLUBES	162
3. A RELAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS TREINADORES COM O ESCALÃO ETÁRIO DOS ATLETAS E O NÍVEL COMPETITIVO	165
CONCLUSÕES	169
RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TREINADORES DE DESPORTO	174
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES GERAIS	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
ANEXOS	197

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Três principais categorias de objetivos da avaliação de desempenho	36
Quadro 2 - Exemplo do método de escolha forçada aplicado ao desempenho do treinador	41
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de avaliação.....	46
Quadro 4 - Atividades, tarefas e competências inerentes ao cargo de treinador de desporto.....	67
Quadro 5 - Modelo Teórico das dimensões de desempenho do treinador	75
Quadro 6 - Modelos e escalas de avaliação do treinador: principais características e críticas	85
Quadro 7 - Modelo de implementação de um sistema de gestão do desempenho.....	93
Quadro 8 – Perguntas da entrevista aplicada aos avaliadores do clubes desportivos	109
Quadro 9 - Critérios de avaliação do desempenho segundo várias fontes.....	117
Quadro 10 - Partes constituintes do questionário Avaliação do Desempenho dos Treinadores	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Treinadores por modalidades	114
Tabela 2 - Caracterização da amostra total (N= 223)	115
Tabela 3 - Média, Desvio-Padrão, Correlação item-total corrigido e Alpha de Cronbach caso algum dos itens da variável relacionamento fosse removido	119
Tabela 4 - Análise fatorial dos critérios de avaliação de desempenho do treinador de desporto.....	120
Tabela 5 - Média, Desvio-Padrão, Correlação item-total corrigido e Alpha de Cronbach caso algum dos itens da variável perfil de competências fosse removido	121
Tabela 6– Frequência de subcategorias inerentes à missão	129
Tabela 7– Frequência de subcategorias inerentes aos cargos e funções.....	130
Tabela 8 - Valorização dos diferentes objetivos por parte do treinador.....	131
Tabela 9 - Principais responsáveis pela definição de objetivos.....	132
Tabela 10 - Frequência de avaliação dos treinadores	133
Tabela 11 - Instrumentos de avaliação identificados pelos treinadores.....	135
Tabela 12 – Critérios de avaliação na perspectiva dos dirigentes desportivos.....	138
Tabela 13 - Critérios de avaliação do desempenho do treinador	139
Tabela 14 - Cargos dos responsáveis pela avaliação do treinador	140
Tabela 15 - Características do relacionamento entre treinadores e avaliadores.....	141
Tabela 16 - Participação em ações de formação ao longo da época desportiva	142
Tabela 17 - Competências do treinador	142
Tabela 18 - Relação entre o estabelecimento de objetivos e a avaliação de desempenho	143
Tabela 19 - Objetivos para o trabalho do treinador em função do nível competitivo .	144
Tabela 20 - Objetivos para o trabalho do treinador em função do escalão etário dos atletas.....	145
Tabela 21 - Relação entre o escalão etário e nível competitivo dos atletas e a avaliação de desempenho	146
Tabela 22 - Relação entre a situação contratual e a avaliação de desempenho	147

Tabela 23 - Relação entre a avaliação de desempenho e a atribuição de prêmios	147
Tabela 24 - Teste da normalidade dos dados por categoria (Kolmogorov-Smirnov)...	148
Tabela 25 - Critérios de avaliação do desempenho em função do escalão com que o treinador trabalha	149
Tabela 26 - Comparação dos critérios de avaliação dos treinadores em função de 2 níveis competitivos dos atletas	150
Tabela 27 – Valorização dos resultados desportivos em função do escalão e nível competitivo em que o treinador desenvolve a sua função	151
Tabela 28- Relacionamento entre avaliador e avaliado e feedback de desempenho .	152
Tabela 29 - Relação entre a avaliação de desempenho e a participação em cursos ou ações de formação	153
Tabela 30 - Valorização das competências do treinador em função da experiência profissional.....	154
Tabela 31- Valorização das competências do treinador em função das habilitações académicas.....	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos incluídos no conceito de avaliação de desempenho proposto por diversos autores.....	37
Figura 2 - Exemplo de uma escala de classificação numérica	40
Figura 3 - Exemplo de uma escala de classificação ancorada em advérbios de frequência	40
Figura 4 - Exemplo de uma avaliação por ranking simples.....	42
Figura 5 - Exemplo de uma avaliação por ranking de comparação entre pares	42
Figura 6 - Exemplo do método de distribuição forçada (ranking).....	43
Figura 7 - Gestão participativa por objetivos.....	44
Figura 8 – Componentes das organizações	51
Figura 9 - Modelo de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Desportivas	54
Figura 10 - Competências dos treinadores de diferentes graus.....	66
Figura 11 - Modelo de desenvolvimento das especificações dos critérios de avaliação do desempenho	73
Figura 12 - Questões da Coaching Efficacy Scale	79
Figura 13 - Modelo de avaliação de desempenho dos treinadores	83
Figura 14 - Modelo de análise do estudo	96
Figura 15 - Modelo de Gestão do Desempenho dos Treinadores.....	175

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Questionário Avaliação do Desempenho dos treinadores Desportivos	199
Anexo II - Apresentação do estudo aos entrevistados	207
Anexo III – Guião da Entrevista	211
Anexo IV - Declaração de consentimento dos entrevistados	215
Anexo V - Calendário das entrevistas	219
Anexo VI – Índice para consulta das entrevistas, unidades de contexto e matrizes do WebQDA	223
Anexo VII – Perfil de competências e itens de avaliação para os treinadores de grau I, II, III e IV	227
Anexo VIII – Questionário de avaliação para os treinadores de grau I, II, III e IV.....	237

ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

ADT – Avaliação de Desempenho do(s) Treinador(es)

CAC - *Coaching Association of Canada*

CBAS - *Coach Behavior Assessment System*

CBSS - *Coaching Behavior Scale for Sport*

CES - *Coaching Efficacy Scale*

ECT-A - Escala de comportamento do treinador – versão atleta

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

IDRAM - Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

NCAA - *National Collegiate Athletic Association*

NCCP - *National Coaching Certification Program*

RAM – Região Autónoma da Madeira

SCP - *Scale of Coaching Performance*

RESUMO

O estudo tem por objetivo descrever e compreender o processo de avaliação de desempenho dos treinadores de desporto. Especificamente, procura-se aferir se a definição dos objetivos de trabalho, o escalão etário dos atletas, o nível competitivo, a situação contratual e a atribuição de prémios se relacionam com o facto de os treinadores serem ou não avaliados. Pretende-se ainda verificar se existe uma diferenciação dos critérios de avaliação de desempenho em função do nível competitivo em que o treinador atua e do escalão etário dos atletas.

A metodologia de investigação foi alicerçada nos paradigmas interpretativo e positivista. Primeiramente, entrevistaram-se os responsáveis pela avaliação de desempenho de nove clubes desportivos da Madeira. Posteriormente, aplicou-se um questionário anónimo a 223 treinadores, sendo que os dados obtidos foram tratados com recurso à análise fatorial, ao teste *T-Student*, ao teste do Qui-Quadrado e à ANOVA.

Os resultados descritivos dos grupos mostram que a avaliação de desempenho é uma prática pouco estruturada e assumida no âmbito gestão dos clubes. Com efeito, apresenta falhas ao nível da definição de instrumentos/critérios de avaliação e do feedback de desempenho. Os resultados da análise inferencial mostram que a definição dos objetivos, a situação contratual dos treinadores e a atribuição de prémios estão positivamente relacionados com a valorização da avaliação de desempenho. Os resultados revelam ainda a inexistência de uma distinção entre os critérios de avaliação dos treinadores que trabalham com atletas de diferentes escalões, à exceção dos resultados desportivos que foram mais valorizados para os treinadores de seniores. É de salientar ainda que foi entre os treinadores de atletas de nível nacional/internacional que se verificou maior valorização de critérios relacionados com a competição, nomeadamente: os resultados desportivos, as competências de planeamento, de formação dos atletas, de liderança e de *scouting*.

Finalmente, deste estudo emerge a necessidade de um ajustamento entre o contexto em que o treinador atua e os critérios de avaliação do desempenho e de novas linhas de investigação, a fim de analisar a influência da avaliação de desempenho na eficiência e eficácia do treinador.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Treinadores de Desporto; Clubes Desportivos; Critérios de Avaliação; Nível Competitivo; Escalão Etário.

ABSTRACT

This study aims to describe and to comprehend the process of assessing the performance of sports coaches. Specifically, we seek to assess whether the definition of work objectives, the age group of athletes, the competitive level, the contractual situation and the awards are related with the coaches evaluation, that is, if they are or are not evaluated. Another objective is to determine whether there is a difference between the criteria for evaluating performance regarding the competitive level in which the manager operates and the athletes' age.

The research methodology was rooted in the positivist and interpretive paradigms. First, we interviewed the responsible for the assessment of performance of Madeira's nine sports clubs. Afterwards, an anonymous questionnaire was applied to 223 coaches. The data were processed using the factor analysis, the Student t-test, the chi-square and ANOVA.

The descriptive results of the groups show that performance evaluation is a loosely structured practice and assumed by clubs' management. Indeed, is flawed in terms of defining instruments/assessment criteria and performance feedback. The results from the inferential analysis show that the definition of objectives, the contractual status of coaches and the prize awards are positively related to the appreciation of the performance evaluation. The results also reveal that there is no distinction between the assessment criteria for coaches working with athletes of different ages, with the exception of sporting results, which were more valued among the seniors' coaches. It is also noteworthy that was among the coaches of national/international level athletes that were found a higher valorisation of criteria related with competition, namely: sporting results, planning skills, athletes' training, leadership and scouting.

Finally, after this study emerges the need for adjustment between the context in which the manager operates, and criteria for performance evaluation and new lines of research. Only then we will be able to analyse the influence of performance evaluation on the efficiency and effectiveness of the coach.

Keywords: Performance evaluation; Sport coaches; Sports clubs; Evaluation criteria; Competitive level; Age group.

RESUMEN

El estudio tiene por objetivo describir y comprender el proceso de desempeño de los entrenadores de deporte. Específicamente, se procura aferir si la definición de los objetivos de trabajo, el escalón etario de los atletas, el nivel competitivo, la situación contractual y la atribución de premios se relacionan con el hecho de los entrenadores serem o no evaluados. Se pretende también verificar si existe una diferenciación de los criterios de evaluación del desempeño en función del nivel competitivo en el cual el entrenador actúa y del escalón etario de los atletas.

Se empleó una metodología de investigación alicerçada en los paradigmas interpretativo y positivista. Primeramente se ha entrevistado a los responsables por la evaluación del desempeño de nueve clubs deportivos de Madeira. Seguidamente se ha aplicado un cuestionario anónimo a 223 entrenadores, siendo que los datos obtenidos han sido tratados con recurso al análisis factorial, al test T- Student, al test Qui- Cuadrado y a la ANOVA.

Los resultados descriptivos de los grupos demuestran que la evaluación del desempeño es una practica poco estructurada y asumida en el ámbito gestión de clubs. Con efecto, presenta fallas al nivel de la definición de instrumentos / criterios de evaluación y del feedback del desempeño. Los resultados del analisis inferencial muestran que la definición de los objetivos, la situación contractual de los entrenadores y la atribución de premios están positivamente relacionadas con la valoración de la evaluación del desempeño. Los resultados revelan también la inexistencia de una diferenciación entre los criterios de evaluación de los entrenadores que trabajan con atletas de distintos escalones, al contrario de los resultados deportivos que fueron más valorizados para los entrenadores de seniors. En lo que concierne al nivel de competición, los resultados deportivos, las competencias de planeamiento, de formación de los atletas, de liderazgo de *scouting*, fueron criterios significadamente más valorizados para los entrenadores de atletas de nivel nacional/internacional.

Por fin, del estudio emerge la necesidad de un ajuste entre el contexto en el cual el entrenador actúa y los criterios de evaluación del desempeño y de nuevas líneas de investigación, a fin de analizar la influencia de la evaluación del desempeño en la eficiencia y eficacia del entrenador.

Palavras-clave: Evaluación del desempeño; Entrenadores de Deporte; Clubs Deportivos; Criterios de Evaluación; Nivel Competitivo; Escalón Etario.

RÉSUMÉ

L'étude vise à décrire et à comprendre le processus d'évaluation des entraîneurs de performance sportive. Plus précisément, nous cherchons à déterminer si la définition des objectifs de travail, le groupe d'âge des athlètes, du niveau concurrentiel, la situation contractuelle et les prix se rapportent au fait que les entraîneurs sont ou ne sont pas évalués. Un autre objectif est de déterminer si il y a une différence entre les critères d'évaluation du rendement en fonction du niveau de compétition dans lequel l'entraîneur agit et le groupe d'âge des athlètes.

La méthodologie de recherche a été enracinée dans les paradigmes positivistes et d'interprétation. Tout d'abord, ont été interviewés les responsables de l'évaluation de la performance des neuf clubs sportifs de Madère. Par la suite, nous avons appliqué un questionnaire anonyme à 223 entraîneurs, et les données ont été traitées à l'aide de l'analyse factorielle, le t-test de Student, le chi carré et analyse de la variance (ANOVA).

Les résultats descriptifs du groupe montrent que l'évaluation de la performance est une pratique peu structurée et assumée en vertu de la gestion des clubs. En effet, elle présente des inexactitudes en termes de définition des instruments / critères d'évaluation et rétroaction sur la productivité. Les résultats de l'analyse déductive montrent que la définition des objectifs, le statut contractuel des entraîneurs et la attribution des prix sont positivement liés à l'appréciation de l'évaluation de la performance. Les résultats révèlent également qu'il n'y a pas de distinction entre les critères d'évaluation pour les entraîneurs travaillant avec des athlètes de différentes âges, à l'exception des résultats sportifs qui ont été les plus appréciés pour les entraîneurs de personnes âgées. Il a également été noté que c'était parmi les entraîneurs sportifs de niveau national / international qui s'est montré une meilleure récupération de critères relatifs à la concurrence, y compris: les résultats sportifs, les compétences de la planification, de la formation des athlètes, le leadership et le scoutisme.

Enfin, de cette étude se dégage la nécessité d'un ajustement entre le contexte dans lequel le entraîneur fonctionne, et les critères d'évaluation des performances et de nouvelles lignes de recherche afin d'analyser l'influence de l'évaluation de la performance sur l'efficacité de l'entraîneur.

Mots-clés: évaluation de la performance; Entraîneurs sportifs; Clubs de sport; Critères d'évaluation; Niveau concurrentiel; Groupe D'âge.

INTRODUÇÃO GERAL

1. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO ESTUDO

Estimulados pelo “desconhecido”, fomos à procura de descobrir quais os procedimentos adotados pelos clubes desportivos de modalidade para avaliarem os seus treinadores. Esta temática apesar de estar muito bem documentada no campo da gestão de recursos humanos em organizações com fins lucrativos, ainda é pouco explorada no âmbito da gestão do desporto, particularmente quando se trata de organizações sem fins lucrativos.

Fomos perscrutando o estado de arte e, na procura pela pertinência que esta prática tem na gestão das organizações, foi sendo notório que, desde que obedecendo a processos técnicos bem estruturados e fundamentados, a avaliação de desempenho (AD) poderá contribuir para o desenvolvimento profissional das pessoas; logo, não deverá ser vista como uma ação que tem como único objetivo controlar para penalizar.

Uma vez que se trata de um trabalho direcionado para a AD de um cargo específico, como é o do treinador de desporto, para além do acervo que está envolto na gestão de pessoas, recorreremos também aos fundamentos da pedagogia do desporto, com principal incidência no papel do treinador e nas suas competências.

Para uma maior fidedignidade dos resultados, procurou-se obter informações junto dos principais intervenientes no processo, entrevistando os dirigentes desportivos e aplicando um questionário aos treinadores. Como tal, esta dissertação assenta em princípios metodológicos baseados numa investigação de cariz qualitativo e de cariz quantitativo.

2. JUSTIFICAÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

A cada dia que passa, a competitividade entre as organizações aumenta de forma desenfreada, assumindo-se os recursos humanos como um elemento diferenciador de grande relevo. O investimento nas pessoas, ajudando-as a rendibilizar ao máximo o seu potencial, assume-se como a melhor forma que as organizações têm para ultrapassarem os seus concorrentes (Doherty, 1998; Rocha, 2005). Nesta medida, reconhece-se a importância que deverá ser dada, por parte das organizações desportivas, ao desempenho dos seus colaboradores. Apesar de ser um processo complexo, causando por vezes alguns constrangimentos aos administradores, colaboradores e restante *staff*, a implementação de sistemas de avaliação do desempenho nas organizações desportivas poderá trazer benefícios substanciais, desde que a sua administração se altere em função

da missão, da vocação e do ambiente em que a organização desportiva se insere (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart, & Nicholson, 2006).

Uma avaliação poderá incidir sobre um produto, um processo ou uma organização inteira, no entanto, a avaliação do pessoal, muitas vezes denominada AD, é regularmente vista como o passo mais crítico para alcançar eficácia organizacional (Latham & Wexley, 1981; Nathan, Mohrman & Milliman, 1991). De facto, a AD, enquanto ferramenta de auxílio à gestão das organizações, poderá, por um lado, conduzir os colaboradores em direção aos objetivos organizacionais e, por outro, gerar nos mesmos um sentimento de justiça conducente ao bom ambiente organizacional (Assamar, Ferreira, & Oliveira Souto, 2005).

Os estudiosos que mais recentemente se têm dedicado à análise deste fenómeno acrescentam que, da implementação de sistemas formais de AD, poderão advir resultados profícuos, tanto para os avaliados, como para as organizações (Bilhim, 2006 ; Gillen, 2002; Taylor, Doherty & McGraw, 2008). Para os primeiros, revela-se proveitosa na medida em que serve para: reforçar, manter ou melhorar o desempenho; definir metas e objetivos em termos de progressão de carreira; identificar forças e fraquezas e conseqüentemente necessidades de formação. Por outro lado, permite à organização: a obtenção de informações fidedignas que auxiliam e favorecem a tomada de decisões justas e rigorosas, no que se refere a recompensas e progressões de carreira; o fornecimento de feedback que ajuda a melhorar a atuação dos colaboradores, aprimorando as suas competências enquanto profissionais e acrescentando valor à organização; a sincronização dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (MacLean, 2001).

Se ao nível da gestão empresarial a AD é um procedimento de inegável utilidade, comprovado pelo grande acervo de publicações onde se procura explorar os meandros desta prática, com o intuito de melhorar a produtividade e qualidade dos seus produtos/serviços, para as organizações desportivas tal ainda não se verifica, pois grande parte destas simplesmente não avalia os seus funcionários, ou, quando o faz recorre a instrumentos e critérios desajustados.

Song Xiuni e Zhang Hongzhen (2005), após terem realizado um estudo em organizações desportivas chinesas, concluíram que nem sempre a AD traz resultados profícuos, por várias razões:

- Os resultados desportivos sobrepõem-se às práticas e processos de gestão;

- Os resultados da AD têm pouco valor em termos práticos;
- Os sistemas de avaliação têm pouca adesão e predomina a ausência de comunicação entre os intervenientes;
- Os parâmetros de avaliação são muito superficiais e carecem de padrões reais.

À luz destas constatações, depreende-se que em contexto real os dirigentes e administradores responsáveis pelas organizações desportivas não se manifestam interessados em seguir as orientações apresentadas pela investigação. Fisher, Schoenfeldt, e Shaw (1990) e Swan (1991) referem que a instituição de sistemas de avaliação para os colaboradores deverá incluir uma declaração específica do que “constitui desempenho”, como serão avaliados, quem irá avaliar e os métodos de fornecer feedbacks aos colaboradores.

O interesse dos investigadores pela AD nas organizações desportivas começou em finais do séc. XX e, até ao momento, fruto de inúmeros estudos, foram surgindo várias teorias e ferramentas de avaliação (escalas e modelos de avaliação), com a pretensão de avaliar a performance do treinador de desporto. Contudo, Lin (2009) alerta para o facto de que, no contexto do desporto, apenas as organizações de países onde existe um grande desenvolvimento desportivo, como é o caso dos Estados Unidos da América e Canadá, demonstram valorizar a AD, com maior incidência ao nível do trabalho inerente ao treinador de desporto.

Após várias consultas e pesquisas bibliográficas para enquadrar o nosso problema de estudo, ressaltam algumas razões que nos despertaram o interesse em estudar e analisar uma temática tão delicada como a ADT.

Primeiramente, porque existem evidências científicas que enaltecem a importância da atuação do treinador, quando se tem em vista a eficácia global da organização. MacLean e Chelladurai (1995), no desenvolvimento das suas pesquisas, obtiveram resultados que sustentam a existência de uma relação direta entre o desempenho do treinador e o sucesso organizacional, sendo o treinador considerado aquele que mais poderá contribuir para o alcance ou não dos objetivos da organização. É talvez por este facto, que Jones (2006) e Slack (1996) tenham verificado que as investigações centradas na gestão do desporto incidem preferencialmente sobre o papel do treinador e não sobre os dirigentes desportivos.

Outra razão que consubstanciou este particular interesse pela análise do desempenho dos treinadores, e não de outro cargo (dirigente, gestor ou coordenador), ganha expressão na responsabilidade e complexidade inerentes ao papel do treinador, durante o processo formativo dos atletas. O treinador de desporto é inegavelmente um elemento determinante na formação geral do atleta, atuando nos domínios de construção do carácter e da personalidade, da integração social e da aquisição de conhecimentos técnicos e táticos de uma modalidade específica.

Uma terceira razão prende-se com o conseqüente aumento do número de treinadores de desporto. Ao longo dos últimos anos, o desporto tem vindo a desenvolver-se enquanto atividade de interesse social, observando-se um crescimento exponencial de praticantes e espetadores. Esta procura pela prática desportiva conduziu conseqüentemente a um aumento do número de treinadores para orientarem esses reais e potenciais praticantes. Veja-se, por exemplo, a demografia federada do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM, 2010), através da qual se verifica que entre as épocas desportivas 00-01 e 08-09 houve um aumento do número de praticantes federados: passou de 14.143 para 16.593 atletas, implicando, por conseqüência, um incremento do número de treinadores envolvidos nos clubes desportivos, quer nas modalidades individuais, quer coletivas, passando de 735 em 00-01, para 831 em 08-09. O crescimento do número de treinadores foi também acompanhado da institucionalização da profissão de treinador, particularmente na modalidade de Futebol e do desporto profissional, onde as associações de treinadores têm vindo a conquistar maior influência e reconhecimento. Ora, no sentido de responder à crescente intensificação da competição e comercialização de serviços desportivos, parece-nos relevante analisar e compreender as implicações da avaliação de um dos principais atores organizacionais, o treinador.

Por último, denota-se alguma escassez de literatura científica que trate desta temática, principalmente em Portugal. Nessa medida, através da presente investigação, pretendemos contribuir para o aprofundamento do conhecimento em algumas áreas das Ciências do Desporto, nomeadamente, ao nível da gestão do desporto e da pedagogia do desporto.

3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação encontra-se dividida em cinco grandes capítulos: I) Revisão da literatura; II) Objetivos, modelo de análise e hipóteses; III) Metodologia; IV) Apresentação de resultados; V) Discussão dos resultados.

No capítulo I, encontra-se a revisão da literatura que foi organizada do geral para o particular, ou seja, começa-se por uma abordagem à AD nas organizações em geral. Num primeiro ponto, é dado enfoque ao surgimento desta prática, aos seus objetivos e pertinência, aos métodos e instrumentos utilizados para avaliar o desempenho das pessoas, aos problemas que poderão surgir aquando da sua aplicação nas organizações e aos avaliadores. Segue-se um segundo ponto, onde se procura enquadrar a avaliação do desempenho na gestão de recursos humanos das organizações desportivas, particularmente os clubes desportivos.

Num terceiro e último ponto, é abordado o cargo de treinador ao nível das competências, funções e particularidades da AD deste ator organizacional. Por último, aparecem elencados alguns modelos e escalas de avaliação do treinador.

O capítulo II apresenta os objetivos, o modelo de análise e as hipóteses de estudo.

O capítulo III versa sobre a parte empírica do trabalho, onde constam todos os procedimentos metodológicos da investigação. Encontra-se subdividido em duas partes, sendo que a primeira incide sobre uma abordagem de cariz qualitativa e a segunda sobre uma abordagem de cariz quantitativa.

Seguem-se os capítulos IV e V que abordam os resultados e a discussão, respetivamente.

A dissertação termina com a apresentação de três tópicos: conclusões; recomendações específicas para o desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho dos treinadores; limitações e recomendações gerais.

CAPÍTULO I
REVISÃO DA LITERATURA

1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1. Perspetiva histórica e evolução

A AD só começou a ser vista pelos administradores como sendo um elemento fundamental nas práticas de gestão dos Recursos Humanos, nos princípios do séc. XIX, época em que a Revolução Industrial estava em franco desenvolvimento (Caetano, 1996). Com o passar dos anos, a avaliação foi sendo cada vez mais valorizada, mesmo em ambientes fora do contexto da indústria e das empresas. Em 1880, por exemplo, o exército americano, com o intuito de aferir o desempenho dos seus guerreiros, desenvolveu um modelo de avaliação próprio (Grote, 2002).

A investigação nesta matéria foi sendo cada vez mais dissecada e, no início do séc. XX, paralelamente ao nascimento da Gestão, o interesse dos investigadores centrava-se na construção de instrumentos credíveis, fiáveis e válidos que permitissem avaliações isentas de subjetividade (Bilhim, 2006).

Foi nesta altura que Frederick Taylor (1911), um engenheiro norte-americano, difundiu a administração científica, imortalizada através do livro “Princípios de Administração Científica”. Considerado como o pai e fundador desta nova corrente de gestão, Taylor procurava racionalizar e disciplinar o trabalhador de forma a melhorar a sua eficiência. Quando iniciou as suas investigações, tinha como principal objetivo descobrir a melhor forma de tornar os funcionários mais eficazes e eficientes, para assim aumentar a quantidade e a qualidade da produção. Centrou-se então no estudo de aspetos que considerou influenciarem diretamente os índices de produção dos funcionários, como por exemplo:

- Eficiência dos movimentos - considerou que deveriam ser anulados todos os movimentos desnecessários na execução de qualquer tarefa, a fim de aumentar o tempo de empenhamento na tarefa;
- Fadiga - a falta de disponibilidade física e psicológica poderia ter como consequência a fraca produtividade, os acidentes e as doenças;
- Especificação das tarefas - foram discriminados todos os procedimentos necessários para o desempenho das tarefas que estavam atribuídas aos funcionários, para que estes soubessem aquilo que tinham para fazer;
- Incentivo salarial - através das compensações financeiras pretendia-se aumentar a motivação e produtividade dos funcionários;

- Condições de trabalho - a melhoria das condições de trabalho foi uma das medidas defendidas por Taylor, mas refira-se que a preocupação não se centrava no bem-estar do funcionário, mas no aumento da sua capacidade produtiva, ao sentir-se bem com as condições que lhe eram oferecidas.

As propostas do modelo Tayloriano representavam algumas vantagens tanto para os trabalhadores como para os próprios empregadores. Os trabalhadores passavam assim a obter aumentos salariais e as remunerações nos dias de descanso, como reconhecimento pelo seu trabalho, e, desta forma, ficavam mais satisfeitos. Por outro lado, os empregadores beneficiavam de maior qualidade na conceção dos produtos, melhor ambiente de trabalho, que se traduzia na diminuição de conflitos entre os administradores e os funcionários, bem como na diminuição de despesas extraordinárias, como sendo as equipas de inspeções.

Contudo, apesar de estes princípios terem contribuído decisivamente para o atual paradigma da gestão organizacional, houve também a extrapolação de algumas críticas: a comparação dos funcionários a máquinas produtivas que não tinham o direito de manifestar opiniões aos seus superiores hierárquicos; inexistência da distinção do desempenho, o grupo de funcionários era visto como um só e as diferenças interindividuais não eram contempladas pelos administradores, causando algum sentimento de injustiça e desagrado por parte dos funcionários (Abramovici, Amblard, Livian, Poirson, & Roussillon, 1989) .

Com a evolução dos tempos, houve alteração dos paradigmas da gestão de recursos humanos e as técnicas de AD foram sendo aperfeiçoadas (Cowling & Mailer, 1990). O homem deixou de ser visto como uma máquina produtiva, para ser considerado um ser pensante com sentimentos e emoções que poderiam determinar o seu desempenho. Entre 1924 e 1932, assistiu-se então à consagração da era humanista, que teve como principal propulsor Elton Mayo, investigador que chegou a conclusões interessantes acerca do desempenho humano. Ao estudar o efeito da luminosidade no desempenho dos funcionários, Elton Mayo verificou que estes mantinham ou aumentavam a produtividade em situações opostas de luminosidade (tanto baixa como elevada), tendo concluído que afinal existiam fatores que não estavam a ser controlados. Com a continuação desta investigação, acabou por se chegar à conclusão que o fator determinante para a produtividade dos funcionários era a atenção que lhes dispensavam

os seus supervisores. Desde então, postulou-se que a satisfação com o trabalho é uma das principais razões da elevada produtividade (Lambrecht & Hutson, 1997; Teixeira, 1998).

Mais recentemente, Jawahar (2006a; 2006b) apresentou resultados de uma investigação onde ficou demonstrado que a satisfação com o feedback da AD conduz a um maior empenho e motivação no trabalho.

De acordo com Caetano (2008), os referenciais teóricos que têm conduzido a AD, desde a sua origem até à atualidade, podem ser agrupados em três metáforas: a *metáfora do teste*, a *metáfora do processador de informação* e a *metáfora política*.

Ao longo do séc. XX, as investigações centraram-se essencialmente na procura pela minimização dos erros de classificação dos avaliados, através do desenvolvimento de escalas e outros instrumentos com validade psicométrica (*metáfora do teste*). É importante realçar que, nesta linha de investigação, a competência e motivação do avaliador, bem como todos os restantes fatores inerentes ao contexto organizacional que poderiam desvirtuar a AD eram desprezados. Identificada esta lacuna, nas pesquisas posteriores começou a refletir-se um interesse pelo conhecimento dos processos cognitivos, pelos quais o avaliador se rege para emitir os seus julgamentos (*metáfora do processador de informação*).

Numa outra perspetiva, apresenta-se a *metáfora política*, segundo a qual a AD é vista enquanto processo político, onde os principais intervenientes no processo (avaliadores e avaliados) procuram defender os seus interesses. Assim, poderemos assistir a um enviesamento de todo o processo de avaliação se, por exemplo, para salvaguardar os seus interesses pessoais, o avaliador destaca os preferidos, tentando evitar conflitos ou inflacionando as classificações. Esta abordagem da AD enquadra-se no contexto dos clubes desportivos e será aprofundada mais adiante.

Um outro sinal de evolução prende-se com as fontes de avaliação. Constata-se a alteração de uma avaliação unilateral, em que apenas o superior hierárquico do avaliado tinha poder de decisão, para um processo bilateral, no qual avaliador e avaliado discutem em conjunto os resultados da avaliação e as formas de os melhorar. Atualmente existe ainda um processo mais abrangente designado de “avaliação 360º”, em que uma multiplicidade de fontes (clientes, pares, chefes, subordinados) participam no processo de AD, tornando-o mais aberto e menos suscetível de erros de classificação (Brandão & Guimarães, 2001).

Em nosso entender, no contexto das organizações desportivas, com particular incidência na ADT, prevalece a metáfora política. Muito embora entre as diferentes investigações realizadas haja seja notória a intenção de clarificar os processos de avaliação do treinador, através de modelos e escalas de classificação que se diferenciam essencialmente pelos critérios de avaliação utilizados (MacLean & Zakrajsek, 1996).

1.2. Conceito e finalidades

De forma muito condensada, pode dizer-se que a AD é um procedimento sistémico e formal, realizado periodicamente com o intuito de medir e gerir o nível de realização (eficiência e eficácia) dos funcionários (Almeida, 1999; Bilhim, 2006; Cascão & Cunha, 1998; Grote, 2002; Lisboa, Coelho A., Coelho F., & Almeida, 2004). Apesar das inúmeras definições existentes para traduzir o conceito de avaliação do desempenho, nenhuma poderá ser tomada como conclusiva e absoluta. Todavia, verifica-se em grande parte uma unanimidade conceptual no que concerne aos seus principais objetivos.

Em meados dos anos oitenta, Chiavenato (1985) e, mais tarde, Peretti (1997) enumeraram uma série de objetivos da AD: melhorar o relacionamento entre os recursos humanos da empresa; focalizar o desempenho individual através de promoções, progressões, formação e remuneração; estabelecer objetivos de trabalho; corresponsabilizar a administração; constatar a adequabilidade do cargo à pessoa; desenvolver um percurso de carreira; contribuir para o autodesenvolvimento do colaborador e auxiliar no acompanhamento de novos colaboradores.

Segundo Kwon, Bae, e Lawler (2010), a AD é, na maior parte dos casos, o fator chave na decisão de recompensas e punições. Contribui igualmente para a validação de critérios de seleção, com extrema utilidade na contratação de novos colaboradores e no processo de tomada de decisão relativamente aos programas de formação mais adequados para as necessidades dos funcionários. Concomitantemente, permite identificar os funcionários cujos níveis de desempenho não estão de acordo com os padrões de desempenho esperados pela organização e, nesse sentido, fornece feedbacks que poderão ser úteis quando estes tiverem de tomar decisões de carreira.

Em consonância com as definições apresentadas nos parágrafos precedentes, para Cunningham e Dixon (2003), a finalidade da AD recai sobre a tomada de decisões, no que

concerne aos processos de seleção, retenção, formação, recompensas, motivação e desenvolvimento dos funcionários.

Tendo em conta que a gestão de recursos humanos implica uma constante tomada de decisões, Cascão e Cunha (1998) advogam que uma adequada utilização de sistemas de AD possibilita às organizações diagnosticar o grau de realização dos seus funcionários, ajudando a tomar decisões mais acertadas e justas relativamente a remunerações e promoções. Constitui-se ainda como uma ferramenta que permite identificar aspetos que podem ser melhorados pelo funcionário, dando oportunidade aos superiores hierárquicos para negociarem novos compromissos, em prol de um melhor rendimento futuro.

A AD assume assim um papel fundamental na gestão de recursos humanos, influenciando a produtividade de forma direta, através dos processos de controlo, ou de forma indireta, através da sua influência nos processos de seleção e recrutamento, formação, progressões na carreira e gestão de recompensas (Abu-Doleh & Wein, 2007; Fernandes & Caetano, 2002). Câmara, Guerra e Rodrigues (2005) acrescentam ainda que os sistemas de AD servem para reforçar a “*cultura de desempenho*”, através do reconhecimento daqueles que mais contribuem para a concretização dos objetivos da organização.

Para além das implicações no âmbito da gestão de pessoal, a AD assume lugar de destaque no plano económico (Cascão & Cunha, 1998), visto que só com boa produtividade é que as organizações são capazes de atrair o seu segmento alvo que adere aos seus produtos ou serviços.

A implementação de sistemas de AD comporta objetivos que perseguem o crescimento organizacional e o aprimoramento das competências dos funcionários. Caetano (2008, p. 25) especifica-os:

- “- Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização;*
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;*
- Aumentar a sustentabilidade da organização;*
- Dar feedback aos colaboradores pelo desempenho e carreira;*
- Constituir uma base para decidir sobre os incentivos e recompensas;*
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;*
- Identificar necessidades de formação.”*

De acordo com as perspetivas apresentadas no que toca aos objetivos da AD, torna-se possível congregá-los em três categorias: objetivos direcionados para a estabilidade e desenvolvimento organizacional; objetivos centrados no desenvolvimento individual e objetivos que visam a gestão de recompensas (ver quadro 1).

Quadro 1- Três principais categorias de objetivos da avaliação de desempenho

CATEGORIAS	OBJETIVOS
Manutenção e desenvolvimento da organização	<ul style="list-style-type: none">- Determinar as necessidades de formação ao nível da organização;- Analisar até que medida os objetivos traçados estão a ser alcançados;- Identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional;- Negociar objetivos para o futuro.
Desenvolvimento individual	<ul style="list-style-type: none">- Aferir o desempenho do funcionário;- Identificar deficiências do desempenho;- Dar feedback sobre o desempenho do colaborador.
Gestão de recompensas	<ul style="list-style-type: none">- Decidir sobre a atribuição de prémios ou outras recompensas, progressões na carreira e remunerações.

Fonte: Adaptado de Caetano (1996)

Numa outra perspetiva, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) agruparam os objetivos inerentes à utilização da AD em quatro dimensões:

- 1) definição de objetivos individuais a partir da missão organizacional, exemplos: melhorar o conhecimento do funcionário em relação à organização; incentivar o comprometimento com a organização e tornar o funcionário mais sensível aos fracassos e sucessos da organização;
- 2) inovação e mudança organizacional, exemplos: identificar oportunidades de desenvolvimento de competências individuais; identificar lacunas de competências organizacionais;
- 3) procura da excelência no desempenho, exemplos: identificar funcionários de excelência; desenvolver planos de recompensa e promoção dos melhores funcionários;
- 4) aperfeiçoamento da comunicação no seio da organização, exemplos: esclarecimento dos funcionários acerca dos objetivos preconizados pela organização; promover a comunicação entre os vários níveis hierárquicos da organização.

Ao instituírem um sistema de AD, as organizações perseguem inúmeros objetivos que, segundo Caetano (2008), poderão ser de carácter administrativo ou estratégico. Os

objetivos administrativos prendem-se, na maior parte dos casos, com a tomada de decisão relativamente às recompensas e punições e com os programas de formação para os funcionários. Em termos estratégicos, pretende-se motivar e comprometer os funcionários com os objetivos preconizados pela organização, através do feedback do seu desempenho.

Contudo, Murphy e Cleveland (1995) constataram que avaliados e avaliadores possuem objetivos distintos quando integram um processo de AD. Por conseguinte, os objetivos dos avaliadores podem agregar-se da seguinte forma: dirigidos para a tarefa (com vista a manter ou melhorar o desempenho dos avaliados); interpessoais (visando a manutenção ou melhoria das relações interpessoais entre eles e avaliados); estratégicos (no sentido de aumentar a sua reputação ou da sua equipa de trabalho); internos (quando o avaliador tenta agir para reforçar crenças que tem em relação à AD). No que concerne aos avaliados, assinalam-se três objetivos principais: receber um feedback do seu desempenho; obter informação para orientar o seu futuro e obter informação que lhes permita um bom desempenho profissional.

A figura 1 procura sintetizar, por ordem cronológica, os principais objetivos da AD segundo as definições de vários autores.

Autor	Promoções e recompensas	Seleção e recrutamento	Formação	Feedbacks	Melhoria das relações interpessoais
Chiavenato (1989)			✓		✓
Pontes (1991)				✓	
Murphy e Cleveland (1995)			✓		✓
MacLean e Chelladurai (1995)				✓	
Slack (1997)	✓	✓	✓	✓	
Leon (1997)	✓	✓	✓	✓	
Cascão e Cunha (1998)	✓		✓		
Grote (2000)	✓		✓	✓	
Fernandes e Caetano (2002)	✓	✓	✓		
Gillen (2002)				✓	
Cunningham e Dixon (2003)	✓	✓	✓		
Câmara, Guerra e Rodrigues (2005)	✓	✓			
Taylor et al. (2008)	✓		✓	✓	✓
Caetano (2008)	✓		✓	✓	

Figura 1 – Objetivos incluídos no conceito de avaliação de desempenho proposto por diversos autores

Por vezes, parece existir uma atribuição de significado à AD que vai para além do seu propósito. Nesse sentido, Taylor et al. (2008) alertaram para a distinção que deverá ser feita entre gestão do desempenho e AD. A gestão de desempenho tem como finalidade aumentar e melhorar a performance dos funcionários, através de uma rede de processos interligados que comportam elementos, tais como: estruturas de recompensa; seleção; treino/formação e desenvolvimento; AD e aumento da performance. Por sua vez, a AD corresponde apenas a uma parte do sistema de gestão do desempenho.

A literatura nem sempre permite fazer esta distinção, porquanto se verifica que na maioria das vezes os conceitos de avaliação e gestão do desempenho têm implícitos os mesmos procedimentos. A comprová-lo, apresenta-se a definição de gestão do desempenho defendida por Seixo (2007, p. 16), que não se distingue das definições de AD anteriormente apresentadas. Para o autor, gerir o desempenho consiste:

“na atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada empregado e a avaliação da sua execução, para que os objetivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço”.

1.3. Métodos e Instrumentos de avaliação do desempenho: diferentes abordagens

Avaliar implica necessariamente recolher indicadores de carácter qualitativo ou quantitativo que permitam determinar o grau de desempenho de uma pessoa. Para esse efeito, cabe a cada organização utilizar os métodos e instrumentos que mais se adequem às suas necessidades e características. De acordo com Gomes et al. (2008), estes poderão enquadrar-se numa abordagem de avaliação absoluta (os resultados individuais não são comparados com o grupo) ou relativa (o indivíduo é classificado segundo uma análise comparativa). Bilhim (2006) alerta para o facto de todos os instrumentos de avaliação comportarem vantagens e desvantagens, daí que a escolha deva ser feita com base no tipo de cultura organizacional e do trabalhador em causa.

Desde o seu surgimento, que a AD tem sido abordada segundo perspetivas díspares. Os instrumentos de avaliação foram progredindo e, desta forma, foram surgindo novas abordagens para a sua operacionalização: abordagens centradas na personalidade; abordagens centradas nos comportamentos; abordagens centradas na comparação com os outros e abordagens centradas nos resultados obtidos (Caetano, 2008; Fernandes &

Caetano, 2002; Grote, 1996). Seguidamente apresentar-se-ão, de forma mais detalhada, as particularidades inerentes às diferentes abordagens, desde as mais obsoletas até às mais sofisticadas e atuais.

1.3.1. Avaliação Centrada na Personalidade

Esta avaliação diz respeito ao procedimento mais antigo, tendo sido os primeiros instrumentos desenvolvidos no ano de 1922, por Paterson. O autor criou escalas destinadas a medir os traços ou atributos pessoais do funcionário, tal como a responsabilidade, a integridade, a criatividade, a cooperação ou a dependência.

Caetano e Vala (2000) apontam três razões que favorecem a utilização destes instrumentos. A primeira relaciona-se com o facto de o departamento de recursos humanos não necessitar de comprometer outros departamentos no processo de avaliação, simplificando o seu trabalho. Por outro lado, dada a simplicidade da sua aplicação, as organizações não necessitam de dar formação aos avaliadores, apenas algumas instruções. Por último, estas escalas permitem comparar os funcionários entre si relativamente a cada uma das dimensões analisadas, de forma objetiva.

Todavia, apresenta igualmente duas grandes fragilidades que poderão ser comprometedoras para a sua utilização. Uma delas está relacionada com os erros de classificação que poderão surgir quando há apenas um avaliador. As questões da validade psicométrica poderão então ser equacionadas. A outra diz respeito à limitação, em termos da profundidade do feedback que o avaliador pode dar ao trabalhador, porquanto o que está a ser avaliado é a sua personalidade e não propriamente o seu trabalho.

1.3.2. Avaliação Centrada no Comportamento

A constatação da insuficiência e do carácter redutor de avaliar o trabalho desenvolvido por um indivíduo com base na sua personalidade, levou os investigadores a procurarem alternativas que tornassem o processo avaliativo mais fidedigno e credível. Assim, surgiu uma nova linha de investigação centrada no comportamento das pessoas, recaindo apenas sobre a execução das tarefas associadas a um determinado cargo.

Este tipo de análise pressupõe uma determinação prévia das especificações a observar para que posteriormente possam ser definidos critérios de avaliação. O método da escala

gráfica, as escalas de escolha forçada, o registo dos incidentes críticos e as escalas ancoradas em comportamentos são os instrumentos mais frequentes (Gomes et al., 2008).

Método da escala gráfica - fatores de avaliação previamente definidos e com escala de classificação numérica (figura 2) ou qualitativa (figura 3). Os itens a avaliar poderão agrupar-se em duas categorias, uma direcionada para o desempenho das funções e outra com maior incidência nas características individuais do avaliado. Tal como qualquer instrumento de medida, comporta vantagens e desvantagens. Assim, uma das vantagens é ser de fácil aplicação e compreensão e permitir destacar as características de desempenho mais relevantes; contrariamente, não pode ajustar-se às características singulares de cada indivíduo, sendo a técnica mais suscetível de favorecer o efeito de halo e a tendência central.

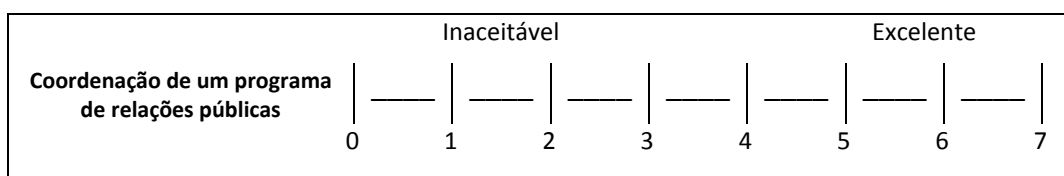


Figura 2 - Exemplo de uma escala de classificação numérica

Fonte: MacLean (2001)

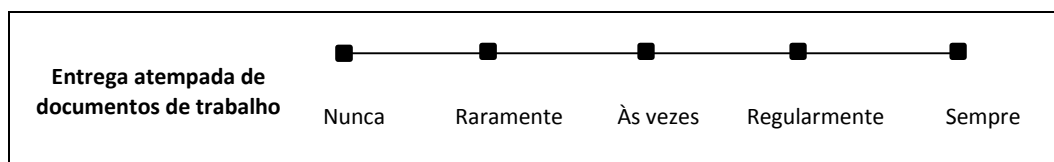


Figura 3 - Exemplo de uma escala de classificação ancorada em advérbios de frequência

Fonte: MacLean (2001)

Método de escolha forçada - método baseado na escolha de frases que caracterizam o desempenho individual, previamente definidas em vários blocos de avaliação (quadro 2). Este método é indicado para aplicar num grande grupo de avaliados, contudo, Bergamini e Beraldo (2007) consideram-no um método pouco adequado à avaliação de quadros superiores. Como tal, atribuem-lhe uma excelente validade na avaliação de competências mais restritas.

Quadro 2 - Exemplo do método de escolha forçada aplicado ao desempenho do treinador

DESEMPENHO DO TREINADOR NO DIA DO JOGO		
Máximo Desempenho	7	Tinha o planeamento do jogo bem delineado e comunicou-o aos atletas; aconselha calma e confiança; demonstra efetivas alterações táticas; comunica diretamente com os atletas durante a competição; os esforços da equipa permitem atingir um bom resultado.
	6	Realizou as substituições eficazmente em função das necessidades do jogo; opôs-se com sucesso à tática e estratégia do adversário; apresentou a melhor equipa no final do jogo; atletas mostram uma reação positiva ao treinador; treinador dá reforços positivos independentemente do resultado.
	5	Os atletas às vezes são recetivos à intervenção do treinador; às vezes o treinador mostra alguma frustração; todas as tentativas são feitas para adaptar o plano de jogo quando este não funciona.
	4	O treinador faz um esforço para satisfazer os atletas; frequentemente as decisões técnicas e táticas são mal sucedidas; o treinador demonstra utilizar uma linguagem inadequada e raramente comunica com os atletas durante o jogo.
	3	Às vezes o treinador perde a “compostura”; durante o jogo apresenta excessiva informação tática; o treinador demonstra frequentemente estar cansado e sem otimismo para a época desportiva;
	2	Os atletas assumem uma postura demasiado argumentativa e agressiva para com o treinador e dirigentes desportivos; o treinador perde a compostura frequentemente e as interações positivas com os atletas são raras.
Péssimo Desempenho	1	O treinador não está preparado nem envolvido e parece desinteressado; atrasa-se frequentemente; pouco comunicativo e revela falta de disponibilidade para algumas funções associadas ao seu cargo.

Fonte: MacLean (2001)

Método dos incidentes críticos - o avaliador regista os comportamentos que positiva ou negativamente afetam o cumprimento dos objetivos organizacionais. Este método poderá constituir-se uma mais-valia para a superação de algumas fragilidades encontradas no desempenho do funcionário, visto que permite a formulação de feedbacks específicos (Caetano, 2008).

Método das escalas ancoradas em comportamentos – estas escalas de avaliação poderão ser descritas como uma variação das escalas gráficas. Apenas se distinguem pelo facto de serem mais pormenorizadas, uma vez que descrevem os critérios de avaliação comportamentais (Gomes et al., 2008).

1.3.3. Avaliação Centrada na Comparação com os outros

Numa outra perspetiva, apresentam-se também as avaliações centradas na comparação com os outros que recorrem ao método da ordenação simples para dispor os funcionários por ordem decrescente ou crescente de proficiência no desempenho das suas atribuições em geral. Em alternativa, poderão ser definidas aprioristicamente algumas dimensões de avaliação e os funcionários são hierarquizados, do melhor para o pior, relativamente a cada uma dessas dimensões.

Método da comparação por pares/ranking - cada colaborador é avaliado isoladamente (figura 4), ou em comparação com outro do mesmo grupo e ordenado segundo um ranking (figura 5). Para que este método seja fiável só deve ser comparada uma característica de cada vez.

Cargo:		Avaliador e Data:	
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	T. Walker	_____	J.R. Turner
_____	F. Laframboise	_____	B. Roots
_____	T. Makey	_____	A. Bernard

Figura 4 - Exemplo de uma avaliação por ranking simples
 Fonte: MacLean (2001)

Cargo:		Avaliador e Data:	
Ranking #1		Ranking #2	
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	J.P. Turner	_____	T. Walker
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	T. Walker	_____	J.R. Turner
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	J.R. Turner	_____	F. Laframboise
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	F. Laframboise	_____	B. Roots
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	T. Makey	_____	T. Makey
_____	M. Morrinson	_____	J.P. Turner
_____	B. Roots	_____	A. Bernard
_____	M. Morrinson	_____	
_____	A. Bernard	_____	
Ranking #3		Ranking #4	
_____	T. Walker	_____	J.R. Turner
_____	J.R. Turner	_____	F. Laframboise
_____	T. Walker	_____	J.R. Turner
_____	F. Laframboise	_____	B. Roots

Figura 5 - Exemplo de uma avaliação por ranking de comparação entre pares
 Fonte: MacLean (2001)

Método de distribuição forçada – os avaliados são classificados e posteriormente distribuídos por quotas de desempenho previamente definidas. Este método caracteriza-se essencialmente por obrigar os avaliadores a diferenciarem o mérito. Veja-se o exemplo da figura 6.

Lista de funcionários do departamento: M. Morrinson; J.P. Turner; T. Walker; J.R. Turner; F. Laframboise; B. Roots; T. Makey; A. Bernard			
Inaceitável 20% (1-2)	Fraco	Bom	Excelente 20% (1-2)
J.P. Turner	F. Laframboise	T. Walker T. Makey M. Morrinson J.R. Turner	B. Roots A. Bernard

Figura 6 - Exemplo do método de distribuição forçada (ranking)
 Fonte: MacLean (2001)

1.3.4. Avaliação Centrada nos Resultados

Atualmente, este tipo de avaliação assume hegemonia comparativamente a outras metodologias utilizadas pelas organizações em geral. Veja-se, por exemplo, o que acontece com a avaliação do trabalho do treinador nos clubes desportivos, cujos resultados desportivos, alcançados pela sua equipa/atletas, se assumem como fator determinante para aferir o seu nível de desempenho (Gilbert & Trudel, 2004^a; MacLean, 2001). A gestão por objetivos e a ferramenta *Balanced Scorecard* são as abordagens muito frequentes.

Gestão por objetivos - Esta abordagem foi estabelecida por Peter Drucker, considerado por muitos um dos pais da gestão que, nos anos 50, instituiu o conceito de gestão por objetivos.

Os objetivos gerais são definidos ao nível do vértice estratégico da organização e vão-se derramando e especificando por todos os níveis hierárquicos até chegarem aos operacionais.

Atualmente, a servir de base aos sistemas de AD utilizados por muitas organizações, a gestão por objetivos acarreta algumas contrariedades que apesar de não afetarem a sua validade são registadas como críticas. Aponta-se, por exemplo, que os objetivos escolhidos podem não corresponder à verdadeira missão da organização, nem ser desafiantes o suficiente para que o funcionário se comprometa inteiramente com a tarefa

que lhe foi incumbida. Este sistema é apontado também como um incentivo ao estabelecimento de objetivos individuais, em virtude do trabalho de equipa e das vantagens decorrentes do mesmo (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005). Contudo, existem inúmeras organizações que procuram fixar alguns objetivos de equipa, em paralelo com os individuais, refutando assim parte das críticas apontadas à gestão por objetivos. A figura 7 apresenta esquematicamente o desenvolvimento de um plano de ação da AD por objetivos.

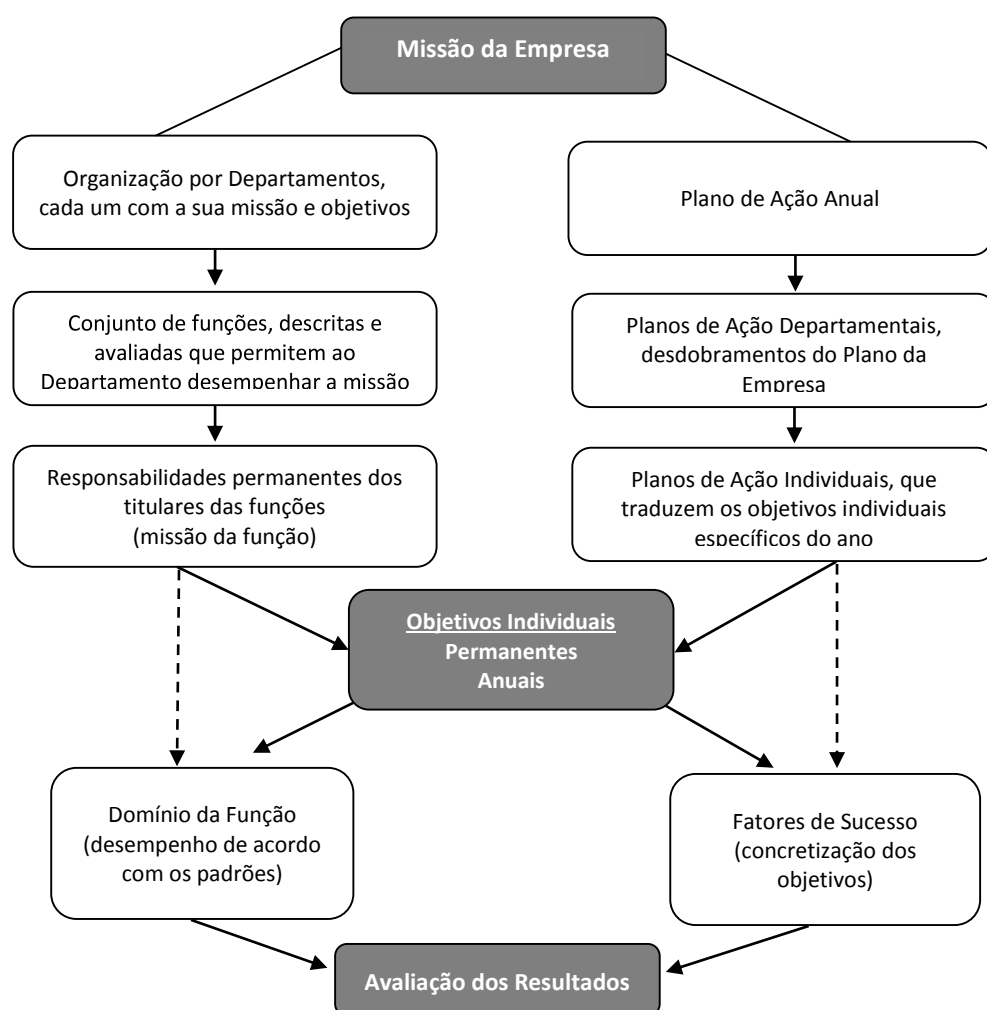


Figura 7 - Gestão participativa por objetivos

Fonte: Câmara, Guerra e Rodrigues (2005)

Balanced Scorecard - Dois investigadores da Universidade de Harvard, Kaplan e Norton (1996), desenvolveram o *balanced scorecard* com o propósito de avaliar o desempenho organizacional em quatro domínios: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Este é um método de avaliação utilizado essencialmente por organizações com fins lucrativos, sendo direcionado para os resultados. Tem como

finalidade traduzir os objetivos organizacionais em objetivos operacionais para todos os elementos da última linha hierárquica.

1.3.5. Outros métodos...

Para além dos instrumentos enunciados, a observação sistemática, a reação dos grupos de trabalho, a reação dos clientes e as reuniões apresentam-se, para Watling (2000), como outras opções.

A **observação** no local de trabalho constitui-se indubitavelmente como uma das formas mais válidas de avaliação: a informação é obtida em primeira mão. Contudo, por vezes os funcionários mostram-se desconfiados e não compreendem nem colaboram na avaliação. Outra grande limitação desta técnica prende-se com o tempo que o avaliador tem de disponibilizar para observar cada um dos funcionários.

A **reação dos grupos de trabalho** assenta numa avaliação efetuada pelos colegas que se avaliam uns aos outros. Importa salientar que deverá haver uma grande sinceridade e honestidade, por parte dos intervenientes, para que este método possa ser viável.

A **reação da equipa** é outro método que poderá ser eficaz quando todos os elementos da equipa têm o mesmo objetivo; desta forma, rapidamente se identifica algum elemento que não esteja dentro dos níveis desejáveis de desempenho.

A **perceção dos clientes** poderá também ser um excelente indicador do desempenho dos funcionários.

A **utilização de reuniões** como método de avaliação poderá ser extremamente interessante quando se quer avaliar algumas competências específicas, nomeadamente a capacidade de comunicação ou de liderança. Por outro lado, revela-se ineficaz se se pretende avaliar o desempenho dos participantes relativamente às suas funções.

Métodos mistos (utilizados frequentemente nas organizações caracterizadas pela sua complexidade de funções). A avaliação dos operários, empregados e técnicos é normalmente efetuada pela chefia direta do colaborador. O formulário pode dividir-se em diversos aspetos agrupados em 4 partes: resultados na função atual; orientação; avaliação do potencial; perspetivas de desenvolvimento pessoal.

Em suma, apesar da grande diversidade de métodos de avaliação do desempenho, existe um ponto comum em todos eles: a recolha de dados que permitam efetuar diferentes comparações com níveis de desempenho anteriores; comparações dos empregados uns com os outros, ou simplesmente com padrões de desempenho já estabelecidos. O quadro 3 apresenta alguns exemplos de instrumentos de avaliação, bem como as suas principais vantagens e desvantagens.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de avaliação

		MÉTODO DE AVALIAÇÃO	VANTAGENS	DESvantagens
ABORDAGEM	PERSONALIDADE	Escalas ancoradas em traços	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil construção. • Obtém-se uma quantificação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Não permite um controlo efetivo dos erros de cotação. • Dificulta o feedback de desempenho.
	COMPORTAMENTOS	Incidentes Críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o feedback de desempenho. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige muito tempo por parte do avaliador. • Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. • Não se obtém uma quantificação do desempenho.
		Escalas de escolha forçada	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta o feedback com o avaliado. • Exige muito tempo na sua construção.
		Escalas ancoradas em comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o feedback de desempenho. • O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação. • Obtém-se uma quantificação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem custos extremamente elevados na sua construção.
	COMPARAÇÃO COM OS OUTROS	Ordenação simples	<ul style="list-style-type: none"> • Custos baixos em todo o processo de avaliação. • Fundamenta algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação pouco discriminante. • Dificulta o feedback com o avaliado.
		Comparação por pares	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de utilização de vários critérios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não facilita o feedback. • Difícil aplicação quando há muitos avaliados.
		Distribuição Forçada	<ul style="list-style-type: none"> • Obriga à diferenciação dos avaliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprópria quando o real desempenho dos avaliados é assimétrico.
	RESULTADOS	Gestão por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que o avaliado tenha um <i>feedback</i> constante do seu desempenho. • Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. • Permite um alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os avaliadores têm grande dificuldade em definirem os objetivos e planos de ação. • As empresas têm dificuldades em avaliarem os objetivos. • Dificuldade em ponderar fatores contextuais fora do controlo dos avaliados.
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Permite analisar os resultados do comportamento humano com os resultados financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência para exagerar no número de métricas utilizadas.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Caetano (2002)

1.4. Potenciais problemas e constrangimentos da avaliação de desempenho

O sentido de justiça, equidade, imparcialidade e retidão tem de ser uma premissa fundamental para o avaliador. Os seus julgamentos compreendem sempre a interpretação e perceção subjetiva, tornando este processo passível de erros de medição. Para além desta contrariedade, importa ainda destacar que a replicação de métodos de avaliação em organizações com diferentes contextos e a falta de comprometimento das pessoas desvirtuam qualquer processo de avaliação. Assim sendo, para conferir validade à avaliação é necessário contrariar alguns dos erros que Caetano (2008) identifica como sendo os mais comuns: o efeito de halo ilusório; o erro de brandura/severidade; o erro de tendência central; o erro de restrição de amplitude; o efeito de recência; os estereótipos; o erro fundamental da atribuição causal e o erro de contraste.

O efeito de halo verifica-se quando um avaliador julga o avaliado não pelo desempenho das suas funções específicas, mas por uma imagem global previamente concebida.

O erro de brandura/severidade acontece quando a avaliação é superior ao ponto médio de classificação. Pelo contrário, o erro de severidade corresponde a uma avaliação abaixo da média generalizada de cotação.

Por vezes, certos avaliadores classificam os funcionários com valores médios para não os prejudicarem nem favorecerem. Provocam então o designado erro de tendência central, ao qual aparece normalmente associado o de restrição de amplitude, cujo significado remete para avaliações centradas apenas em determinados valores da escala de classificação.

O efeito de recência constitui-se como outro erro de avaliação. Acontece quando o avaliador se baseia em situações que ocorrem em momentos próximos à avaliação, desconsiderando, por vezes, todo o desempenho correspondente ao período de avaliação.

Os estereótipos são muitas vezes associados ao efeito de halo e exteriorizam-se quando um indivíduo vê o seu desempenho avaliado apenas por uma característica particular de natureza pessoal ou de outra ordem.

O erro fundamental da atribuição causal manifesta-se quando a classificação do desempenho do funcionário, apenas contempla motivos relacionados com características idiossincráticas do indivíduo, não considerando a influência de fatores situacionais

externos. Este erro poderá conduzir a uma relação conflituosa entre avaliador e avaliado, porquanto este último tem tendência para fazer o inverso, ou seja, justificar o seu mau desempenho através de razões que estão fora do seu controlo.

A perceção, por parte dos avaliados, de qualquer um destes erros poderá comprometer o sistema de avaliação e contribuir para uma desmotivação dos empregados, com uma consequente diminuição do seu desempenho (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2005).

Fernandes e Caetano (2002) apontam o erro de halo, o erro de leniência/severidade, o erro de tendência central e de restrição de amplitude como sendo aqueles que se verificam mais frequentemente durante o processo de avaliação.

A AD nem sempre é utilizada da melhor forma. Por exemplo, existem organizações que a veem como um argumento para sustentar medidas corretivas ou punições e não como uma ferramenta que ajudará a descobrir a raiz do problema e respetiva solução. A fim de melhorar a performance do pessoal, os gestores devem fornecer:

- Melhores ferramentas, equipamentos e métodos de trabalho;
- Mais cooperação e ajuda;
- Um melhor entendimento acerca das responsabilidades de emprego, objetivos, prioridades e medidas de desempenho;
- Novos conhecimentos e habilidades (oportunidades para aprender);
- Incentivos para melhorar;
- Um trabalho diferente.

Os sistemas de AD necessitam ser baseados no diagnóstico das causas fundamentais do baixo desempenho dos empregados, não se limitando a apresentar provas que justifiquem esse desempenho. Na verdade, a avaliação é uma das ferramentas mais poderosas que um administrador pode ter para influenciar o comportamento dos funcionários. Não obstante, poderá ocorrer um conflito entre gestores e empregados relativamente a duas componentes do sistema de AD: o julgamento e o desenvolvimento. Para evitar este conflito, algumas organizações intervêm relativamente a estas duas componentes de forma isolada e em diferentes alturas do ano.

Um outro constrangimento surge quando a estratégia organizacional não se coaduna com o sistema de AD usado. Para melhor ilustrar este facto, Taylor et al. (2008) salientam a existência de determinadas organizações desportivas que têm por missão proporcionar uma boa formação geral aos seus atletas, dando prioridade fundamentalmente a uma

estratégia de cultivo dos valores éticos e morais. No entanto, quando chega o momento da avaliação, o resultado do trabalho do treinador reside nas vitórias e títulos alcançados.

1.5. Fontes de avaliação

O avaliador responsável por “julgar” os funcionários poderá variar de acordo com a política de recursos humanos das organizações, não tendo qualquer relação direta com nenhum cargo específico. Porém, verifica-se que normalmente é o superior hierárquico imediatamente acima do avaliado quem tem a incumbência de o avaliar (Slack, 1997; Chiavenato, 2005). Esta tendência tem sido cada vez mais rejeitada pelas organizações mais modernas, que veem os empregados como parte ativa nos processos de gestão de recursos humanos, manifestando interesse em conhecer a percepção que o próprio funcionário tem acerca do seu trabalho. Assim, defendem que a heteroavaliação deverá ser complementada pela opinião do avaliado (autoavaliação).

Segundo Caetano (2008), a autoavaliação contribui para a validação do processo de AD, retirando a imagem do avaliador como o “todo poderoso”, cujas apreciações são inquestionáveis. A transformação do processo avaliativo numa prática bidirecional contribui para que o avaliado deixe de ser um espectador passivo no decorrer da entrevista de avaliação, para ser uma pessoa crítica e reflexiva relativamente ao seu trabalho. Se é verdade que esta dinâmica pode favorecer a motivação e empenhamento do funcionário e uma relação de cordialidade entre ambas as partes (organização e funcionário), convém também destacar algumas evidências empíricas que demonstram um inflacionamento das capacidades e do nível de realização que cada avaliado faz de si próprio quando se autoavalia.

Numa perspetiva de mudança e rutura com sistemas estruturais mais conservadores, em que o trabalho individual imperava, as organizações têm agora a preocupação de privilegiar o trabalho de equipa e a interligação departamental. Neste sentido, também ao nível dos sistemas de avaliação mais recentes são valorizadas as avaliações feitas pelos pares. Quando a organização tem como principal propósito uma gestão centrada na qualidade total, terá imprescindivelmente de considerar os clientes internos e externos, como elementos influenciadores da AD (Caetano, 2008).

2. ENQUADRAMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS CLUBES DESPORTIVOS À LUZ DO MODELO POLÍTICO

2.1. Os clubes desportivos e a sua estrutura organizacional

As organizações desportivas surgem em diferentes contextos, com diferentes missões e diferentes estruturas hierárquicas, podendo ser enquadradas em duas categorias distintas: organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos. É sobre estas últimas que recai a nossa atenção, pois o presente trabalho incide sobre a AD dos treinadores que atuam nos clubes desportivos de modalidade.

Para que se possa compreender a AD nos clubes desportivos, é necessário conhecer as particularidades deste tipo de organizações, designadamente, a sua configuração estrutural, os atores organizacionais e as relações que se estabelecem entre eles.

À luz da definição estipulada no Dec. Lei nº 5 de 2007 de 16 de janeiro (Lei de Bases da Atividade física e do Desporto), um clube desportivo é uma pessoa coletiva de direito privado cujo objeto seja o fomento e a prática de atividades desportivas e que se constitua sob a forma associativa e sem fins lucrativos. Pela definição, percebe-se claramente que terão de existir diferenças substanciais entre os procedimentos de gestão de um clube desportivo federado e outra qualquer organização de carácter empresarial. Nas últimas, porquanto visam o lucro, impera o profissionalismo dos colaboradores, enquanto que nos clubes desportivos prevalece o dirigismo voluntário, ao mesmo tempo que se revela uma certa inconsistência no que se refere aos procedimentos inerentes à gestão dos recursos humanos (Surujlal, 2012).

De acordo com Keating, Gomes e Miguez (1997), os clubes desportivos encontram-se organizados em quatro partes distintas: Direção, sócios, atletas e formação. De uma forma geral, a Direção é composta por dirigentes voluntários eleitos pelos sócios, que têm igualmente um importante papel na sustentabilidade financeira do clube, através do pagamento de quotas, patrocínios, doações, compra de *merchandising*, etc. Quanto aos atletas, raramente são pagos para exercerem a sua função e poderão pertencer a equipas seniores ou de escalões de formação, que aliás representam quase sempre um departamento individualizado no seio do clube.

A oferta desportiva, o n.º de sócios, o grau de profissionalização ou a distribuição geográfica são características que permitem distinguir a estrutura organizacional dos clubes desportivos (Heinemann, 1997). Todavia, segundo Mintzberg (1995), todas as

organizações possuem cinco componentes básicas que poderão ser mais ou menos desenvolvidas, dependendo das suas características: vértice estratégico, tecnoestrutura, logística, linha hierárquica e centro operacional (figura 8).

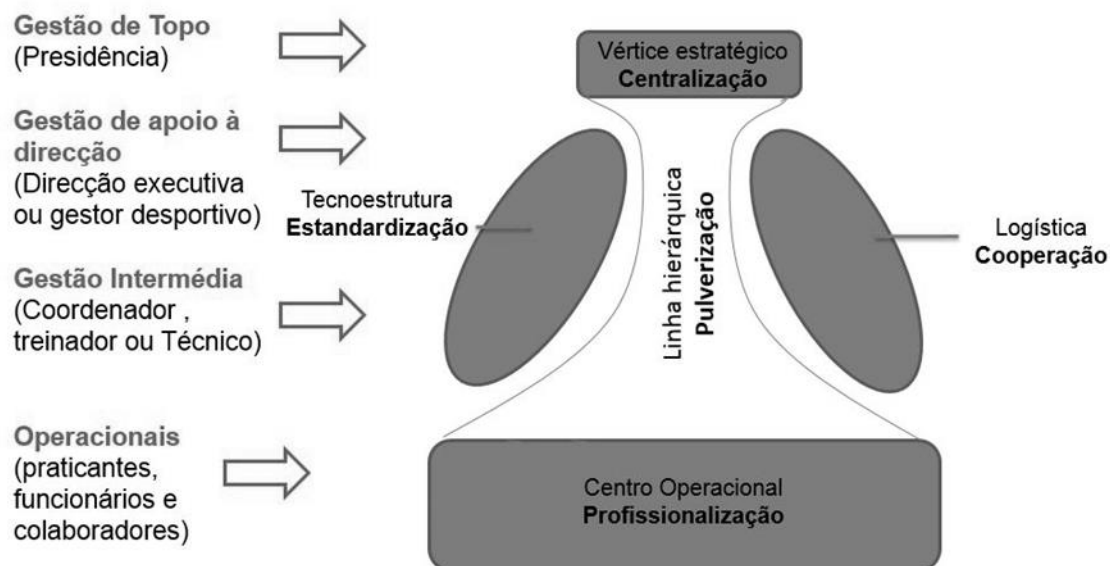


Figura 8 – Componentes das organizações

Fonte: Mintzberg (1995)

O Vértice estratégico é responsável por fazer cumprir a missão e a vocação da organização, pautando-se sempre pelos objetivos estratégicos.

A Tecnoestrutura é composta pelos departamentos que suportam a produção de serviços. No caso de um clube desportivo de modalidade, poder-se-á incluir o departamento financeiro, departamento de *marketing*, departamento comercial, etc.

A Logística consiste em todos os serviços que apoiam, mas não interferem com a produção, como por exemplo: bar, lavandaria, serviços administrativos.

A Linha hierárquica representa o conjunto de cargos que fazem a interface entre o vértice estratégico e o centro operacional. A leitura vertical de um organigrama permite identificar com facilidade esta componente.

O Centro operacional é onde se incluem todos os elementos que materializam os produtos ou serviços. Quando se trata de um clube desportivo temos como exemplo os atletas e os treinadores.

Importa realçar que cada organização é única e poderá assumir diferentes configurações estruturais, desde as mais simples até às mais complexas e burocratizadas, consoante as suas características particulares: especialização; departamentalização; hierarquia de poder e responsabilidade; supervisão e controlo; centralização e descentralização; formalização (Robbins, 2004). Assim sendo, segundo Mintzberg (1995), as organizações poderão assumir sete configurações estruturais diferentes:

- Estrutura simples (existem apenas dois níveis hierárquicos: o responsável máximo/patrão e os funcionários);
- Burocracia mecanicista (prevalece a tecnoestrutura e a standardização dos processos; as tarefas rotineiras; a especialização; a formalização através de regras e regulamentos; respeito da hierarquia; unidades/departamentos grandes; planeamento das ações);
- Burocracia profissional (caracterizada por profissionais qualificados; standardização das capacidades; tendência para a profissionalização com pessoal altamente especializado; o núcleo operacional é visto como elemento chave);
- Estrutura divisionária (tem na linha intermédia o elemento chave; as unidades são autónomas e reguladas por uma estrutura mecanicista; a coordenação é feita por gestores de topo e centra-se na gestão por resultados; os gestores de divisão têm grande autonomia);
- Adocracia (renuncia às estruturas burocráticas e autocráticas; possui uma estrutura pouco formalizada e orgânica que encontra no ajustamento mútuo a melhor forma de coordenação; assumida por empresas jovens e dinâmicas com necessidade de inovação);
- Estrutura missionária (todos os elementos da organização exercem “força” no mesmo sentido; a especialização é reduzida; existe pouca diferenciação entre o vértice estratégico e restantes partes da estrutura; há uma identificação de todos os membros com a cultura de valores e princípios da organização);

- Estrutura política (não tem uma componente dominante; não existem mecanismos de coordenação; os elementos comportam-se em função de interesses e jogos pessoais/grupo podendo, por vezes, surgir conflitos internos).

Esta última configuração é a que mais se coaduna com os clubes desportivos, que tendem a assentar num modelo político, cujos interesses pessoais da Direção (ex.: visibilidade social, benefícios pessoais, alianças), mais concretamente do presidente, não raras vezes, se sobrepõem aos interesses da organização. No ponto 2.3., depois de uma breve explicação acerca dos conceitos de *governance* e *board*, retomaremos esta questão.

2.2. A avaliação de desempenho como uma componente da gestão de recursos humanos das organizações desportivas voluntárias

A gestão de recursos humanos estabelece uma relação direta com a eficácia organizacional (Slack, 1997). Partindo desta assunção, Doherty (1998) procurou entender os comportamentos e as atitudes das pessoas, como por exemplo, a sua motivação, a sua satisfação, o seu desempenho e o seu comprometimento com os objetivos da organização.

Para o efeito, realizou uma vasta pesquisa bibliográfica, da qual resultou o modelo apresentado na figura 9. O modelo ilustra o comportamento organizacional como uma envolvência de relações entre fatores ambientais (características da organização, do grupo e dos indivíduos) e os resultados (afetivos e comportamentais dos colaboradores e dos grupos). É de notar que o modelo ultrapassa os típicos processos de gestão de recursos humanos, normalmente centrados no plano de recursos humanos, recrutamento e seleção, orientação e acompanhamento, gestão da performance, formação e desenvolvimento, redefinição de objetivos (Palmer, 2011).

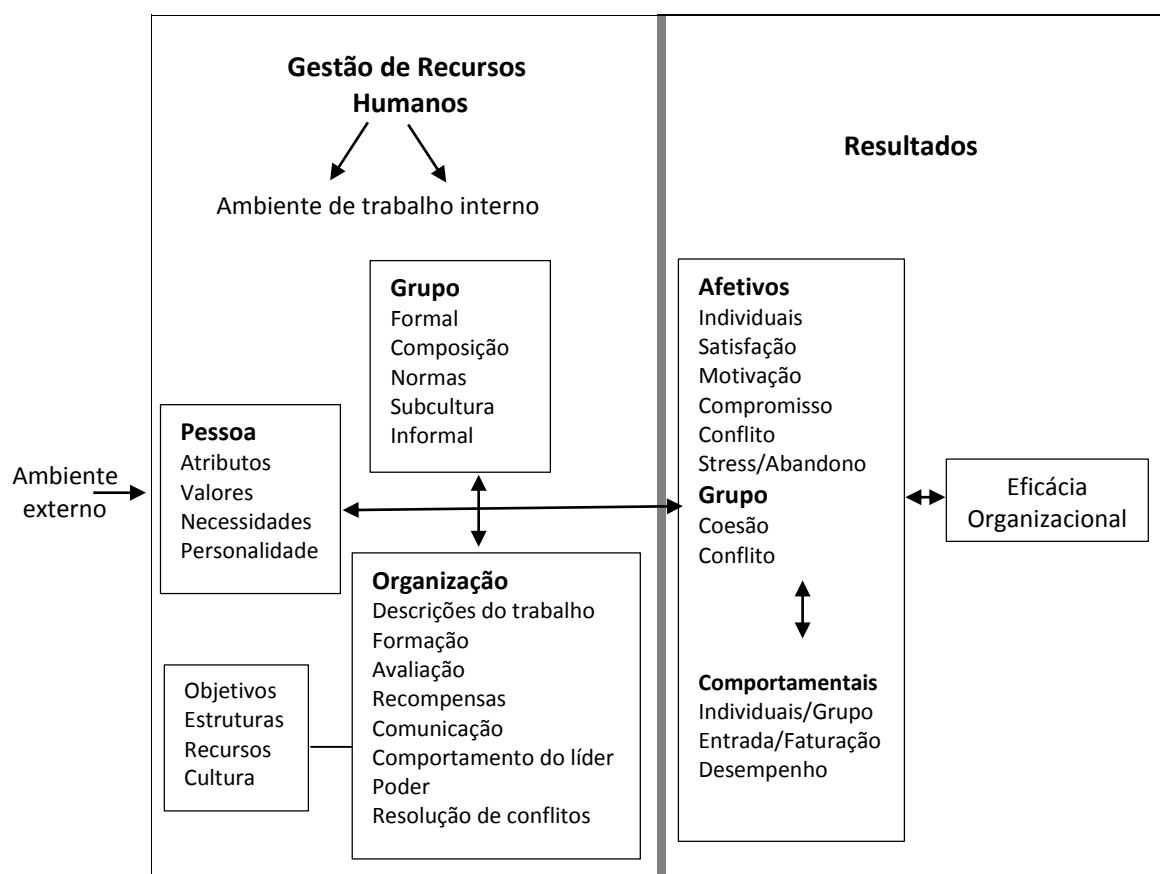


Figura 9 - Modelo de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Desportivas

Fonte: Doherty, A. (1998)

Taylor e McGraw (2006), no âmbito das suas pesquisas desenvolvidas em organizações desportivas sem fins lucrativos australianas, concluíram que a literatura concernente à gestão de recursos humanos é vasta, mas apresenta-se limitada quando se trata de abordar as organizações compostas por voluntários. Para além disso, verificaram que apenas uma minoria das organizações possuía práticas de gestão de recursos humanos devidamente formalizadas, sendo possível encontrar diferenças na abordagem que era feita a funcionários pagos e voluntários.

O parágrafo precedente vem confirmar o que já havia sido referido por Doherty (1998). Ou seja, é visível uma escassez de investigações relacionadas com os voluntários no desporto. O autor acrescenta ainda que apenas 5% do comportamento organizacional das organizações desportivas integra a análise dos comportamentos e atitudes dos voluntários.

Dada a importância e representatividade das pessoas voluntárias na sustentabilidade das organizações desportivas, será necessário desenvolver procedimentos de gestão que permitam a sua gestão eficiente. As organizações desportivas voluntárias, pela sua complexidade, justificam a existência de sistemas de gestão de recursos humanos mais sofisticados, e que aliás, contribuem para um aumento da taxa de retenção dos voluntários (Chelladurai, 2006). Um dos princípios fundamentais no campo das boas práticas, recai sobre a definição prévia das expectativas tanto dos voluntários como da organização. Conclusões de um estudo de Taylor e McGraw (2011) demonstram que os dirigentes desportivos voluntários que saibam aquilo que deles se espera, experimentam maior satisfação com o emprego e maior comprometimento com a organização.

Outras investigações centradas no comportamento e atitudes dos voluntários, apontam o compromisso com a organização como preditor dos comportamentos de cidadania, absentismo e intenção de abandonar o emprego (Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003; Hoye, 2007).

A relação entre os resultados afetivos e o sucesso organizacional tem sido amplamente estudada. Li (1993), por exemplo, procurou analisar quais as variáveis organizacionais (grau de influência no processo de decisão da organização; responsabilidade do treinador; motivação; incentivos e recompensas; espírito de equipa; comunicação; relações interpessoais; *status*; competência do líder; moral; avaliação) que influenciam significativamente a satisfação e performance dos treinadores de atividades desportivas informais, na China. Verificou que a motivação para o trabalho, os incentivos, as recompensas e o comportamento do líder se destacaram comparativamente com as outras variáveis analisadas. Apesar de não se ter verificado neste estudo, Lu (1985) citado por Li (1993), considera que a avaliação é uma variável que se relaciona significativamente com a satisfação e performance dos colaboradores.

Considera-se então que ao utilizarem sistemas de AD estruturados, isto é, devidamente definidos e organizados, os clubes desportivos poderão aumentar o grau de realização dos seus colaboradores (dirigentes, treinadores, coordenadores, gestores), direcionando as suas forças e competências para a procura contínua de uma melhor performance.

Segundo MacLean (2001), é inegável a importância de avaliar as pessoas. Todavia, a mesma autora afirma que este procedimento não assume a relevância que merece nas organizações desportivas e outras, pelo facto de existir receio. Os gestores têm receio da

reação dos seus funcionários, que por sua vez receiam os julgamentos dos seus superiores.

Os gestores das organizações desportivas não estão sozinhos nesta inquietação de medir o desempenho dos colaboradores. Normalmente, este processo torna-se difícil de implementar e conduzir em qualquer empresa ou organização, independentemente da sua dimensão, localização ou missão. Ainda assim, deverão ser ultrapassados todos e quaisquer constrangimentos. Com efeito, avaliações de desempenho eficazes fornecem feedbacks precisos e são consideradas essenciais para o sucesso, quer das organizações, quer dos seus colaboradores (Lin, 2009).

Com o propósito de averiguar qual a influência que o feedback do desempenho assume na performance, na satisfação com o emprego, no comprometimento com o mesmo e com a organização e na intenção de abandono, Jawahar (2006a) desenvolveu uma investigação junto de 138 funcionários de diferentes departamentos, tendo chegado às seguintes conclusões:

- Existe uma correlação positiva entre a satisfação com o feedback e a performance, ou seja, quando o funcionário fica satisfeito com o feedback aumenta a sua motivação e o seu empenho com o trabalho;
- Os resultados mostram que a satisfação com o avaliador e resultado prévio da avaliação influenciam a satisfação com o feedback do empregado;
- A satisfação com o feedback foi positivamente relacionada com a satisfação com o emprego e com o comprometimento organizacional. Por outro lado, foi negativamente relacionada com a intenção de abandonar o emprego.

A reação dos funcionários ao feedback é uma temática muito pouco estudada no âmbito da AD, contudo, poderá ser determinante para o comportamento futuro do funcionário.

Uma outra variável que poderá afetar a performance dos atores organizacionais e que também tem sido estudada, é a justiça organizacional. Esta é normalmente analisada segundo três diferentes perspetivas: 1) justiça distributiva; 2) Justiça processual; 3) Justiça interacional.

A primeira diz respeito à perceção que os trabalhadores têm relativamente às compensações /penalizações financeiras ou de outra ordem que advêm do seu

desempenho. Tornblom e Jonsson (1985) concluíram que a justiça distributiva influenciava a produtividade, o esforço e a capacidade dos funcionários. Em síntese, quem produz mais, se esforça mais ou tem mais habilidade também recebe mais. Contudo, nas organizações desportivas poderá haver mais alguns aspetos que influenciam a justiça distributiva, como sendo, a opinião dos espetadores e as receitas obtidas. Já a justiça processual incorpora os meios e procedimentos que sustentam as decisões tomadas na distribuição de recursos. Thibaut e Walker (1975) citados por Whisenant e Smucker (2009) concluíram, através das suas pesquisas, que nem sempre os resultados da distribuição são o aspeto mais encarecido pelas pessoas, pois estas pretendem igualmente conhecer os meios e procedimentos utilizados para chegar a esse mesmo resultado. Há inclusivamente pesquisas que mostram uma relação entre a justiça processual e a satisfação no trabalho (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Por último, a justiça interacional está associada às interações entre o avaliador e o avaliado durante o processo de avaliação AD.

Muito embora no contexto das organizações desportivas o interesse por esta temática seja ainda recente, há evidências da existência de uma relação entre a perceção de justiça e: o desempenho; a satisfação com o emprego; o comprometimento organizacional; os comportamentos de cidadania; a confiança (Mahony, Hums, Andrew, & Dittmore, 2010)

Finalmente, é de salientar o enorme acervo de publicações sobre a gestão de recursos humanos, em geral, e sobre a AD, em particular. Não obstante, no que concerne às mesmas temáticas no capítulo das organizações compostas por voluntários denota-se uma escassez de literatura.

2.3. *Governance*, *Board* e o dirigente desportivo voluntário enquadrado no modelo político dos clubes desportivos

O termo *Governance* reporta-se a uma das componentes críticas da gestão das organizações desportivas, assumindo um papel importante na sua sustentabilidade (Yeh & Taylor, 2008). Apesar de ser de difícil tradução, o constructo *Governance* significa o uso do poder para gerir as atividades de uma determinada organização. A decisão estratégica e as políticas relacionadas com a gestão financeira e gestão de recursos humanos são enaltecidas a este nível (Palmer, 2011).

Importa considerar que boas práticas de *governance* poderão conduzir os clubes desportivos para uma gestão mais efetiva e eficiente; todavia, por si só não resolvem todos os problemas organizacionais. No entanto, segundo Palmer (2011) há uma série de condicionalismos que poderão afetar a prática de *governance*:

- Práticas de *governance* e gestão obsoletas;
- A resistência à mudança por parte dos atores organizacionais;
- Maior exigência dos *stakeholders*, fruto de uma maior profissionalização do desporto;
- Atritos entre elementos voluntários e profissionais;
- Falta de competência para lidar com situações de risco;
- Indefinição dos papéis inerentes a cada cargo;
- Falta de conhecimentos de *governance* e gestão, por parte do *board*.

Ao abordar o constructo *governance*, temos necessariamente de fazer referência ao *board*, que representa um núcleo de pessoas com o poder de decisão. Este núcleo, na pirâmide hierárquica, situa-se no polo oposto do centro operacional. As tarefas de gestão do dia-a-dia não são uma responsabilidade do *board*, mas sim dos colaboradores pertencentes à base da pirâmide hierárquica, os quais cumprem as decisões e orientações do *board*. De acordo com Yeh e Taylor (2008, p.38), o *board* apresenta as seguintes responsabilidades:

- *Determinar a missão e as políticas da organização;*
- *Planeamento estratégico;*
- *Controlar e avaliar programas e serviços;*
- *Dar apoio, controlar, avaliar, recompensar, e trabalhar com o gestor executivo;*
- *Assegurar que a organização conhece os procedimentos legais do seu funcionamento;*
- *Assegurar recursos financeiros e assuntos de gestão financeira;*
- *Gerir relações com o exterior;*
- *Auto-avaliação.*

Por vezes, as organizações desportivas têm um diretor executivo ou um especialista em gestão financeira ou em direito legal que apoia o *board*. Esta necessidade surge, uma vez que nem sempre os elementos do *board* têm um conhecimento profundo acerca das

matérias relacionadas com os deveres e direitos legais, ou até mesmo acerca dos procedimentos de gestão que poderão ser implementados na organização, daí que o recurso a especialistas possa ser uma mais-valia.

As organizações desportivas voluntárias, porém, raras vezes têm capacidade para integrar elementos do *board* e *staff* especializado e, dada a multiplicidade de tarefas a desempenhar, o que frequentemente acontece é o *board* acumular funções de carácter mais administrativo ou operacional. Por conseguinte, é difícil a distinção entre *governance* e gestão.

Esta situação é retratada por Carvalho (1997), afirmando que o dirigente desportivo voluntário assume um leque muito diversificado de funções, decorrentes da acumulação de cargos a que tem de se sujeitar. Nessa medida, e com o intuito de responder à falta de recursos do clube, este dirigente poderá ser simultaneamente: formador (apelando aos princípios e valores do desporto e que justificam a missão do clube que representa); gestor de pessoas (através das suas competências de comunicação, procura efetivar as relações pessoais e interpessoais entre os colaboradores do clube); negociador (sustentando-se nos conhecimentos e competências na área do *marketing*, procura parcerias com instituições/organizações exteriores); promotor de eventos (demonstrando capacidades de planeamento, organização e concretização as atividades dinamizadas no clube).

O papel do dirigente desportivo voluntário passa assim por fazer cumprir a missão da organização, a qual poderá ser mais direcionada para a vertente profissional, onde a procura por resultados desportivos e financeiros exige o domínio de competências de gestão, por parte do dirigente voluntário. Por outro lado, poderá ser mais direcionada para a formação e incentivo à prática desportiva, apelando ao domínio de competências pedagógicas e de interação social.

Ao longo do tempo, a profissionalização do desporto tem vindo a acentuar-se, de tal forma que, mesmo as organizações desportivas voluntárias têm cada vez mais colaboradores profissionais (Carvalho, Oliveira & Sarmiento, 2004; Hoye, 2007). Mas isto não significa que os dirigentes voluntários tenham de ser extintos. De facto, se por um lado é inegável que estamos na era do conhecimento, onde a sobrevivência das organizações requer gestores altamente qualificados conhecedores de novas práticas de gestão; por outro, é possível que as organizações desportivas voluntárias alcancem os

seus objetivos estratégicos, através de uma articulação entre dirigentes voluntários e profissionais, baseada na comunicação, cooperação, coordenação, confiança e competência (Soares, 2006). Desde que haja uma clarificação de papéis, dirigentes benévolos e profissionais podem “coabitar” na mesma organização, sendo que os primeiros poderão compensar a falta de conhecimentos técnicos com o seu empenho e dedicação. Adicionalmente, os profissionais poderão levar vantagem apenas na disponibilidade e não no domínio técnico. Veja-se por exemplo o que acontece na Região Autónoma da Madeira (RAM), onde por via do destacamento de profissionais do quadro da função pública, professores de Educação Física assumem lugares de gestão e coordenação nos clubes desportivos, mesmo não possuindo experiência ou especialização em gestão do desporto. A questão que se coloca não se situa na distinção entre ser profissional ou voluntário, mas antes nas competências que o dirigente necessita para poder desempenhar o seu papel.

Uma outra discussão remete para o aproveitamento que os clubes desportivos fazem das novas práticas de gestão, entre as quais a AD assume destaque. Através da definição de *governance* apresentada por Hoye e Cuskelly (2007), que se traduz no conjunto de procedimentos usados por uma organização para operacionalizar a sua estratégia, alcançar objetivos, controlar o desempenho dos colaboradores e assegurar que o *board* aja em função dos interesses dos membros, é possível identificar uma relação de interdependência entre a AD, as práticas de *governance* e os interesses dos *stakeholders*.

Como *stakeholders* dos clubes desportivos, poderemos ter os elementos do *board* e o restante *staff* da organização, as associações desportivas de modalidade, as federações, os patrocinadores, os agentes financeiros, o público em geral e o governo. Para a organização, é importante conseguir ir de encontro aos interesses e necessidades de todos estes intervenientes sem que, para isso, seja desvirtuada a sua missão. Mas dada a multiplicidade de *stakeholders*, é necessário definir prioridades e equilibrar esses mesmos interesses (Yeh & Taylor, 2008).

A AD poderá, assim, assumir um papel importante nos clubes desportivos, auxiliando na diminuição do risco da incerteza associado à tomada de decisão do *board*. Todavia, é de salientar que se torna mais complexa em organizações sem fins lucrativos, pois o carácter social que assumem faz aumentar o número de *stakeholders* que direta ou indiretamente poderá interferir nas decisões tomadas pelo *board*. Já as organizações desportivas que

visam o lucro, regra geral, têm um número mais restrito de *stakeholders*, favorecendo a sua autonomia e independência.

O domínio da informação fidedigna constitui-se como uma fonte de poder interno, que poderá ser utilizada pelo presidente do *board*, pelo gestor do desporto, pelo coordenador de modalidade ou outro qualquer elemento com responsabilidades na ADT para sustentar as suas decisões. Contudo, é de notar que a recolha de informação confiável implica necessariamente, por parte dos avaliadores, uma vontade de aprendizagem e procura de ferramentas que permitam minimizar a incerteza e evitar as decisões baseadas na perceção e avaliações subjetivas (Heyman e Bloom, 1987). As pesquisas de Hoye (2007), por exemplo, mostram uma relação entre o compromisso com o cargo e o desempenho do *board* (avaliador), sendo que o comprometimento afetivo com o cargo foi considerado o melhor preditor do desempenho, seguindo-se o número de horas dedicadas à função. Em contraposição com os resultados apresentados, Pires (1996) afirma que o bom desempenho dos dirigentes ou gestores não passa pelo tempo que dedicam às suas funções, mas pela capacidade que têm de distinguir o importante do acessório.

Todavia, no contexto da ADT, para além dos elementos do *board* e restante *staff*, intervêm outros *stakeholders*. Os clubes desportivos de modalidade não atuam num vácuo social e, quer seja por uma obrigação legal ou pela necessidade de apoio ao nível financeiro, veem-se obrigados a estabelecer parcerias e protocolos com outras organizações, as quais acabam por se assumir como fontes influência externa no processo de ADT.

Concretamente, a primeira avaliação com que o treinador se depara tem por base uma imposição legal, consagrada no Dec. Lei n.º 248-A/2008 de 31 de dezembro, que regula as condições de acesso e continuidade no cargo de treinador de desporto e tem por finalidade conceder a cédula de treinador. Após ter ultrapassado esta etapa e já no exercício da sua função, não estão definidos no programa nacional de formação de treinadores (IDP, 2010), instrumentos ou parâmetros de avaliação específicos para cada grau de treinador. Contrariamente ao que acontece em países com regulamentos e exigências distintas, como é o caso do Canadá, onde o *National Coaching Certification Program* - NCCP (CAC, 2010) estipula as políticas de avaliação a adotar pelos clubes desportivos. Em Portugal, apenas se prevê a renovação da cédula de treinador de cinco em cinco anos, através de ações de formação, nas quais o treinador terá obrigatoriamente de cumprir um determinado número de horas e ter aprovação. Este tema será abordado

de forma mais detalhada no ponto 3. da revisão da literatura, quando se apresentarem os modelos e escalas de ADT.

Um outro exemplo, decorre do destacamento de docentes para o movimento associativo desportivo da RAM (DRJD, 2014), possibilitando que professores de Educação Física possam ser destacados para o exercício de funções de treinador nos clubes desportivos da RAM (artigo 4.º). Apesar de o treinador exercer funções num determinado clube desportivo, a sua avaliação segue as orientações da Direção Regional da Juventude e Desporto (DRJD, 2014). De acordo com o artigo 6.º do regulamento de destacamento, a AD do docente destacado consiste no preenchimento e entrega, no final da época desportiva (31 de julho), de um relatório final de execução do projeto, o qual terá de estar assinado pelo presidente do clube ou associação desportiva onde o docente desempenhou funções. Neste caso concreto, o poder dos dirigentes do *board* e, em particular, do presidente de direção no processo de AD dos treinadores destacados é bastante limitado.

As próprias decisões políticas de incentivo ao desporto de competição, através da disponibilização de subsídios financeiros em função dos resultados desportivos que os atletas alcançam, principalmente em competições nacionais e internacionais, também poderão representar uma fonte de influência externa na ADT (Soares, 2006).

É de destacar que nem sempre existe racionalidade na gestão das organizações desportivas voluntárias, porque estas se consubstanciam num modelo político caracterizado por jogos de interesse e poder, através dos quais os dirigentes desportivos voluntários procuram concretizar os seus objetivos pessoais, em detrimento dos objetivos organizacionais (Soares, Correia, & Rosado, 2010).

Isto só acontece porque não se verifica uma separação entre o poder do *board* e os interesses do clube que, para serem cumpridos, deverão obedecer a uma clara definição de papéis dos atores organizacionais, com definição de tarefas e responsabilidades, possibilitando responder futuramente à concretização ou não dos objetivos (Carvalho, 1997). Reforçando a irracionalidade das práticas de gestão nos clubes desportivos, Heinemann (1997) considera que tal propicia uma menor departamentalização da estrutura organizacional, fazendo com que haja igualmente uma menor necessidade administração e controlo. Verifica-se então uma sobrevalorização dos acordos informais

em detrimento de estratégias de coordenação devidamente planeadas e estruturadas, o que dificulta a prossecução dos seus objetivos estratégicos.

Também as relações interpessoais, as alianças e os sentimentos de afiliação, os conflitos e desentendimentos, as influências e poderes, a comunicação informal, os valores sociais e desportivos, a experiência e conhecimento da modalidade, os sentimentos e receio de falhar e o controlo da informação financeira representam aspetos ocultos das organizações desportivas, que poderão ser inibidores de uma gestão eficaz e eficiente das organizações desportivas. Em sentido inverso, e em prol de um bom desempenho do *board*, Hoye e CusKelly (2003) identificaram cinco elementos essenciais: a liderança do *board*, a confiança entre o *board* e o executivo, o controlo e fornecimento de informação ao *board* e a responsabilidade do *board*.

Para finalizar, note-se que o desenvolvimento e aplicação de sistemas de ADT carece de um enquadramento com a realidade dos clubes desportivos. As explanações dos pontos 2.1, 2.2 e 2.3 mostram um quadro paradigmático da ADT, situado ao nível da “*metáfora política*”, preconizada por Caetano (2008), onde tanto avaliadores (dirigentes) como avaliados (treinadores) procuram defender os seus interesses pessoais.

3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TREINADOR DE DESPORTO

3.1. O Treinador de Desporto em Portugal – formação, níveis de certificação e respetivas competências

Em Portugal, ao longo dos últimos anos, o cargo de treinador de desporto tem sofrido algumas alterações, nomeadamente no que concerne aos níveis de classificação e respetivas atribuições.

No ano de 1999, o Instituto do Desporto de Portugal (IDP) incumbiu a duas comissões a responsabilidade de definir o perfil profissional do treinador de desporto. Após o término dos trabalhos, que decorreram entre 2000 e 2005, resultaram duas propostas sujeitas a um parecer do Conselho Superior de Desporto e debatidas pela Confederação Portuguesa das Associações de Treinadores e pelas Federações Desportivas. De acordo com a primeira proposta, o treinador seria classificado em quatro níveis (IDP, 2010, p. 18):

***Monitor/a**, aquele/a que inicia crianças e jovens na prática de uma modalidade desportiva, individual ou coletiva, em condições que permitam assegurar um desenvolvimento multilateral, num ambiente de aprendizagem social e emocionalmente favorável a um processo de ensino-aprendizagem e potenciador de uma prática desportiva para a vida;*

***Treinador/a**, aquele/a que dirige praticantes de uma modalidade desportiva, individual ou coletiva, melhorando o seu rendimento de forma planeada, organizada e sistemática tendo em vista o seu aperfeiçoamento e a participação em quadros competitivos;*

***Treinador/a Nacional**, aquele/a que dirige, orienta e ministra as práticas de uma modalidade desportiva, individual ou coletiva, melhorando o rendimento dos praticantes de forma planeada, organizada e sistemática tendo em vista o seu aperfeiçoamento e a participação em quadros competitivos. Assegura a preparação e a especialização dos praticantes que optam por uma carreira desportiva, exerce a respetiva função de forma autónoma, com responsabilidades de enquadramento e de coordenação;*

***Treinador/a de alto rendimento**, aquele/a que treina e dirige um ou vários praticantes de alto rendimento de uma modalidade desportiva, individual ou coletiva, liderando uma equipa de especialistas e tendo em vista a obtenção de resultados de excelência a nível internacional.*

A segunda proposta contemplava apenas três níveis de classificação, designadamente: Treinador de Grau I, Treinador de Grau II e Treinador de Grau III. O treinador de grau mais elementar (I) assumiria funções na orientação dos praticantes em competições

direcionadas para as fases de aprendizagem desportiva. Já os treinadores dos graus mais avançados (II e III) desenvolveriam a sua atividade tendo em vista o aperfeiçoamento técnico e a especialização dos praticantes desportivos. É de salientar que a primeira proposta apresentada exclui um 5º nível com exigência de formação universitária, contrariamente à segunda, onde a formação avançada poderia significar o incremento de mais um ou dois níveis.

Reconhecendo que a qualificação dos treinadores é um requisito essencial para a qualidade de desenvolvimento das atividades desportivas, no ano de 2008, a Presidência do Conselho de Ministros apresentou o Dec. Lei n.º 248-A/2008 de 31 de dezembro, que define os princípios para o acesso à atividade de treinador de desporto.

Assim, de acordo com o referido normativo, a atividade de treinador de desporto pode ser exercida como profissão exclusiva, remunerada ou não, desenvolvida de forma habitual, sazonal ou casual, implicando treinar e orientar praticantes para a participação na competição desportiva. Pode ainda ler-se no artigo 5º que o exercício de funções como treinador de desporto implica, obrigatoriamente, a obtenção de uma cédula de reconhecimento do cargo, a qual confere quatro diferentes níveis de competências - o mais elementar corresponde ao “treinador de grau I” e o mais avançado, ao “treinador de grau IV”.

A cédula, cuja emissão é da responsabilidade do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), tem uma validade de cinco anos e, segundo a regulamentação apresentada no Despacho n.º 5061/2010, poderá ser obtida por quatro vias:

- a) Formação técnico-profissional:
 - i) Sistema Nacional de Qualificações;
 - ii) Formação certificada pelo IPDJ;
- b) Formação académica;
- c) Reconhecimento de competências;
- d) Reconhecimento de títulos obtidos no estrangeiro.

Importa salientar que existem dois pré-quesitos essenciais para que se possa obter a cédula de treinador de desporto: é obrigatório ter uma idade mínima de 18 anos e possuir a escolaridade obrigatória, para obter o grau I e uma habilitação académica igual ou superior ao 12º ano, para a obtenção dos restantes três graus.

Entre 2003 e 2007, o projeto *Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science (AEHESIS)* que contou com a colaboração de 86 parceiros, respeitantes a 29 países europeus e teve como objetivos principais a caracterização de todos os programas de formação adotados pelas instituições de Ensino Superior onde se lecionavam cursos relacionados com as ciências do desporto, foi criado no sentido apresentar propostas de Modelos Curriculares que respondessem às necessidades do mercado em quatro áreas, nomeadamente: Gestão do Desporto; Educação Física; Saúde e Fitness; Treino Desportivo.

Sustentado por esta investigação, surge então um novo modelo de formação de treinadores (IDP, 2010), que propõe quatro níveis de classificação dos treinadores: treinador de grau I; treinador de grau II; treinador de grau III; treinador de grau IV. A figura 10 ilustra as atribuições subjacentes a cada um dos diferentes graus de reconhecimento.

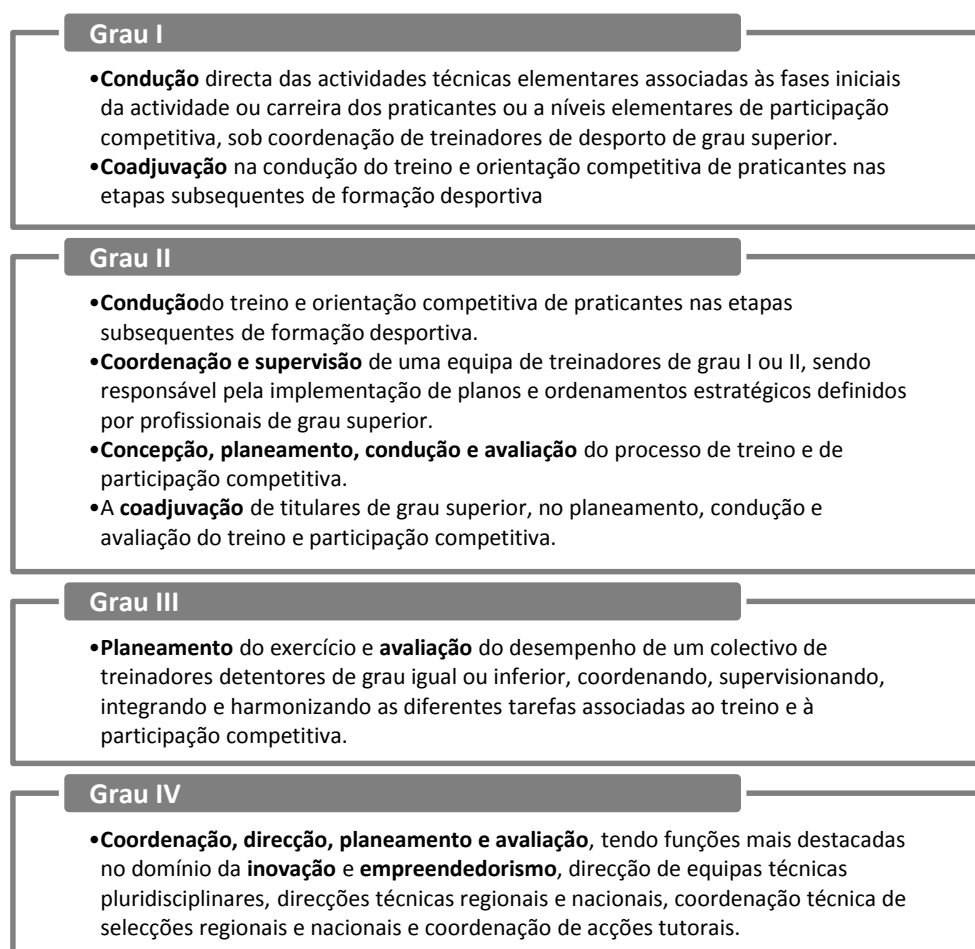


Figura 10 - Competências dos treinadores de diferentes graus

Fonte: IDP - Programa Nacional de Formação de Treinadores (2010)

Apesar de haver diferenças ao nível da intervenção dos treinadores com diferente categoria hierárquica, numa perspetiva holística, é possível definir atividades, tarefas e competências transversais à atividade de qualquer treinador, independentemente do seu grau profissional, tal como mostra o quadro 4.

Quadro 4 - Atividades, tarefas e competências inerentes ao cargo de treinador de desporto

ATIVIDADES	TAREFAS	COMPETÊNCIAS
As principais atividades dos treinadores são:	Em cada atividade, as principais tarefas do treinador são:	As competências necessárias para realizar com sucesso as tarefas relacionadas com cada atividade são:
Ao nível do Treino: Preparar desportistas para a competição, através do planeamento, organização e condução e avaliação do programa e sessões de treino.	Planear: Tarefa de definir um programa passo a passo para atingir um objetivo num exercício, numa sessão, série de sessões, época, ou série de épocas.	No domínio do conhecimento: Uso da teoria e dos conceitos, bem como do conhecimento informal e tácito ganho com a experiência.
Ao nível da competição: Planear, organizar, avaliar e conduzir a participação competitiva dos desportistas.	Organizar: Tarefa de coordenar e diligenciar, no sentido de assegurar que o objetivo será atingido de forma eficiente e efetiva.	No domínio das aptidões: Desempenho das funções (saber fazer) que uma pessoa deve ser capaz de fazer quando desempenha uma atividade numa dada área de trabalho, educação, ou social.
Ao nível da gestão: Liderar, dirigir, ou controlar pessoas relacionadas com o desporto.	Conduzir: Tarefa de executar uma tarefa planeada e organizada.	No domínio da ética pessoal e profissional: Comportar-se com propriedade numa situação específica e possuir certos valores pessoais e profissionais.
Ao nível da educação / formação: Ensinar, instruir ou tutorar pessoas relacionadas com o desporto.	Avaliar: Tarefa de estudar, analisar e decidir acerca da utilidade, valor e significado ou qualidade de todo o processo.	Genéricas / basilares / chave: Comunicação na língua materna, comunicação noutra língua, competências básicas em matemática, ciência e tecnologia, competência digital, competência de aprendizagem autónoma, competências cívicas e interpessoais, empreendedorismo e expressão cultural.
Investigar e refletir		

Fonte: IDP - Programa Nacional de Formação de Treinadores (2010)

O exercício da função de treinador comporta princípios orientadores comuns, que remetem para uma formação eclética do praticante desportivo, e que não deverão ser discriminados. Contudo, em função de alguns fatores, como por exemplo, a missão da organização desportiva, o nível competitivo e escalão etário dos atletas, o treinador pode trabalhar de forma mais incisiva uma determinada componente (técnico-tática, social ou

psíquica), em detrimento de outra. Neste sentido, o contexto revela-se determinante para a definição do programa de intervenção do treinador. Numa análise comparativa entre o papel do “treinador de formação” e o papel do treinador de atletas seniores inseridos na alta-competição, facilmente se percebe que os objetivos definidos para ambos serão diferentes.

Treinar jovens é acompanhar um estado de crescimento a vários níveis, quer físico (o seu corpo cresce, os músculos ficam mais fortes), quer intelectual (o atleta começa a refletir acerca do seu desempenho), quer social (começa a adquirir comportamentos adequados à vida em sociedade). É neste período crítico que o atleta se forma como pessoa responsável, ciente dos valores e princípios fundamentais para uma vida em sociedade. Na verdade, o papel do treinador dos escalões mais jovens é extremamente complexo, porquanto pode variar de acordo com uma infinidade de fatores contextuais e de acordo com as características idiossincráticas de cada atleta. Por esta razão, pode dizer-se que estabelecer um conjunto de normas orientadoras para o treino de jovens não é tarefa fácil. A abordagem do treino e da competição difere de treinador para treinador; uns valorizam mais a diversão e a função social do desporto, outros estabelecem como prioridade o alcance de bons resultados desportivos. Apesar de ser unanimemente aceite que a formação social e cognitiva do jovem é imperativa nesta fase, por vezes, é vilipendiada (Gilbert & Trudel, 2004b).

Existe uma tendência generalizada para se relacionar o grau de competência de um treinador com o escalão desportivo onde treina. É frequente, por isso, que os treinadores de equipas/atletas seniores, que participam em níveis competitivos superiores, sejam reconhecidos como mais competentes. Lyle (2002) contrapõe este dogma lembrando que um treinador de elevado potencial se distingue dos restantes, não pelo nível competitivo em que está inserido, mas antes pelas seguintes características:

- Muito comprometimento com as tarefas que lhe estão incumbidas, procurando sempre desempenhar o seu papel o melhor possível;
- Relações com os atletas estáveis, evitando um mau ambiente para com o grupo/equipa;
- Preocupação não só com o presente mas também com o futuro, como tal, têm uma visão dos objetivos a realizar a médio e a longo prazo;
- Muito controlo e monitorização das atividades;
- Grande poder de tomada de decisão;

- Competências de gestão que facilitam o controlo das variáveis do desempenho.

Mallet e Côté (2006) reforçam o exposto, afirmando que o treinador de alta performance vai muito além da transmissão de conhecimentos técnicos e táticos: ele domina as tarefas de planeamento dos treinos e competições, as tarefas organizacionais e ainda se assume como o mentor dos atletas.

Para Pacheco (2005), o nível de proficiência que um atleta poderá futuramente atingir está inteiramente relacionado com a qualidade do desempenho do treinador. O autor acrescenta que para se ser um bom treinador é imperioso possuir um conhecimento profundo acerca da modalidade que se está a treinar. Só com esse conhecimento é que o treinador consegue identificar as falhas dos seus atletas e propor soluções para ultrapassá-las.

3.2. O exemplo do plano de formação e certificação de treinadores no Canadá

No Canadá, em 1974, através de parcerias entre algumas instituições governamentais e algumas organizações desportivas, nomeadamente a *Coaching Association of Canada* (CAC), foi implementado o *National Coaching Certification Program* (NCCP). Este programa tinha o intuito de aperfeiçoar e desenvolver as competências dos treinadores, desde os principiantes até aos mais experientes, ajudando-os a ter sucesso no desempenho da sua atividade.

Desde o seu surgimento, que o NCCP tem sido reformulado, passando a ser dado cada vez mais destaque ao que o treinador pode fazer, ao invés de se reduzir ao que o treinador deve saber. Este sistema de certificação e formação assenta no desenvolvimento de competências profissionais dos treinadores que poderão atuar em três diferentes áreas: *community sport stream*, *competition stream* e *instruction stream* (CAC, 2010).

Os treinadores com intervenção ao nível da *community sport*, são tipicamente voluntários, possuem contratos precários (em regime de *part-time*), trabalham com pessoas de todas as idades que procuram o convívio, a socialização e a melhoria da autoestima, através da prática desportiva. Os treinadores que intervêm ao nível do desporto de competição (*competition stream*) são normalmente ex-atletas com uma considerável experiência no treino de atletas em iniciação, desenvolvimento ou alto rendimento. As suas pretensões recaem sobre o desenvolvimento da performance dos

atletas que competem a nível regional, nacional ou internacional. Os treinadores da *instruction stream* trabalham com participantes desportivos de todas as idades, com maior ou menor experiência, no sentido do desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades técnicas inerentes à prática de uma determinada modalidade desportiva.

Segundo este programa (NCCP), a intervenção do treinador implica o domínio de cinco competências nucleares: valorizar os atletas e respeitar as diferenças existentes entre eles; interagir; conduzir; resolver problemas; pensar criticamente. Competências essas que deverão ser avaliadas através dos resultados obtidos em sete diferentes domínios: tomada de decisões éticas; apoio aos atletas em treino; planificação das atividades; apoio aos atletas em competição; análise do desempenho dos atletas; desenvolvimento de programas desportivos; gestão de programas e resultados desportivos específicos.

3.3. Particularidades da Avaliação de Desempenho do Treinador de Desporto

Em muitas organizações desportivas, o desempenho dos treinadores continua a ser avaliado em função dos resultados desportivos. Por exemplo, um treinador de uma equipa vencedora é habitualmente considerado como um indivíduo com bom desempenho. Pelo contrário, um outro que não alcança tantas vitórias, normalmente vê o seu trabalho desvalorizado. A avaliação do desempenho não deve ser linear e superficial, urge que se apliquem sistemas rigorosos e fiáveis que correspondam ao real desempenho das pessoas.

Reforçando esta ideia, Norcross (1986) e Sabock (1985), citados por MacLean e Chelladurai (1995), afirmam que treinar um atleta ou uma equipa é um processo multifacetado, merecedor de uma avaliação parcelar sobre todos os aspetos implícitos nas competências do treinador. Não obstante, Gilbert e Trudel (2004a) concluíram que existem poucos estudos que proponham formas sistemáticas de avaliar os treinadores, sendo que a mais usual recai sobre as vitórias e derrotas.

Mesmo que por vezes sejam considerados como os grandes responsáveis pelos resultados positivos ou negativos dos seus atletas, os treinadores não conseguem controlar alguns fatores que poderão influenciar determinadamente o desempenho dos atletas, tais como, o esforço do atleta, a pontualidade e assiduidade, a sua alimentação, a fase pubertária em que se encontra e as lesões ou doenças (Mallet & Côté, 2006). Como tal, a

avaliação do treinador deverá ser contextualizada e não basear-se unicamente na conquista de troféus.

Um outro constrangimento da ADT prende-se com os julgamentos feitos em praça pública, muitas vezes desprovidos de qualquer fundamento (Talaga, 1971). Refira-se que a opinião pública nem sempre conhece as condições e o ambiente em que o treinador desenvolve as suas funções. É, portanto, mais uma evidência que justifica o desenvolvimento trabalhos científicos que ajudem a tornar a avaliação do treinador mais transparente, justa e imparcial.

Apesar da utilização de sistemas de avaliação do desempenho do treinador ainda ser diminuta nas organizações desportivas, vários investigadores têm procurado entender as razões pelas quais as organizações desportivas não recorrem a sistemas de avaliação devidamente estruturados. Uma possível explicação avançada por Leland (1988), aponta a incapacidade de definir critérios individuais de avaliação como principal fator para o atraso no desenvolvimento de procedimentos válidos de avaliação dos treinadores de desporto universitário.

Por outro lado, Bennice (1990) afirma que avaliar treinadores é uma tarefa difícil, tradicionalmente evitada, dado que a recolha de dados precisos e a implementação do processo de avaliação é extremamente onerosa. Ainda assim, ao longo destes últimos anos, a ADT tem motivado o interesse de alguns investigadores e os modelos desenvolvidos têm sido aplicados nas organizações desportivas. Porém, o mesmo não acontece com os dirigentes, gestores ou coordenadores. Liu Shi xiang e Hong Wei (2001) citados por Lin (2009), verificaram a inexistência de sistemas de avaliação para os elementos que ocupavam cargos de chefia nas organizações desportivas. Na verdade, o mesmo acontece noutros campos onde a AD recai essencialmente sobre os funcionários operacionais.

3.4. Modelos e Escalas de avaliação dos treinadores

Foi a partir da segunda metade do séc. XX que começaram a surgir os primeiros instrumentos destinados a medir o grau de realização dos treinadores de desporto. Em 1977, Smith, Smoll e Hunt desenvolveram o *Coach Behavior Assessment System* (CBAS) para avaliar o comportamento do treinador em situação real. Para o efeito, criaram um instrumento que contemplava uma análise centrada na capacidade do treinador para

influenciar psicologicamente atletas na fase formativa. O CBAS era composto por doze categorias: oito relacionadas com comportamentos reativos (reações do treinador que surgem em consequência de uma ação do atleta) e quatro que englobam comportamentos espontâneos (sem um estímulo antecedente ao comportamento do treinador). Entretanto, foram apontadas algumas debilidades a este sistema de avaliação: Chelladurai e Reiner (1998) observaram que o instrumento apresentava uma fraca consistência interna, que poderia pôr em causa a sua validade. Também Sherman e Hassan (1986) haviam referido que o CBAS deveria ajustar-se às particularidades das diferentes modalidades, uma vez que se estariam a enviesar os resultados se assim não fosse.

Chelladurai e Saleh (1980) construíram a escala de liderança para desporto (LSS – *Leadership Scale for Sport*). Este instrumento era destinado a avaliar a influência dos comportamentos do treinador no prazer, satisfação e ansiedade dos atletas ao praticarem uma determinada modalidade. A LSS tem sido mais utilizada em situações de treino, integrando cinco dimensões para análise do desempenho do treinador:

- 1- Treino e comportamento de instrução;
- 2- Comportamentos democráticos;
- 3- Comportamentos autocráticos;
- 4- Comportamentos de suporte social;
- 5- Comportamentos premiados.

Esta escala apresenta, todavia, a grande limitação de ter sido construída com base em pressupostos teóricos, deixando de parte a experiência dos atletas e treinadores.

Posteriormente, novas investigações foram tentando aprimorar os referidos instrumentos de medida e em 1984, Lacy e Darst, desenvolveram o *Arizona State University Observation Instrument (ASUOI)*, tendo em vista estudos de observação mais sistemática, em situação de treino ou competição.

Em Portugal, o primeiro sistema de observação do treinador e do atleta (SOTA) foi desenvolvido por Rodrigues (1985). Este instrumento permitia estudar o comportamento do treinador e do atleta em ambientes desportivos. Para o efeito, eram consideradas dezasseis categorias de análise enquadradas em cinco dimensões: instrução, interação, organização, atividade e controlo.

3.4.1. *Scale of Coaching Performance (SCP)* de MacLean, J. e Chelladurai, P. (1995)

Através do desenvolvimento das suas pesquisas, MacLean e Chelladurai (1995) contribuíram para a definição mais precisa das categorias sobre as quais o treinador deverá ser avaliado. A partir de uma vasta pesquisa bibliográfica desenvolveram então um modelo (figura 11), que após uma fase de teste e validação, contemplava trinta e cinco itens enquadrados em três grandes dimensões de avaliação: fatores comportamentais de produto; fatores comportamentais de processo, relacionados com a tarefa; e fatores comportamentais de processo, relacionados com a subsistência e manutenção da organização. Cada uma destas três categorias subdivide-se em duas, dando origem às seis que se seguem:

- Fatores comportamentais de produto: resultados da equipa/atletas (4 itens);
- Fatores comportamentais de produto: resultados pessoais do treinador (4 itens);
- Comportamentos diretamente relacionados com a tarefa (10 itens) ;
- Comportamentos indiretamente relacionados com a tarefa (5 itens);
- Comportamentos relacionados com a manutenção administrativa (8 itens);
- Comportamentos relacionados com a manutenção de relações públicas (4 itens).

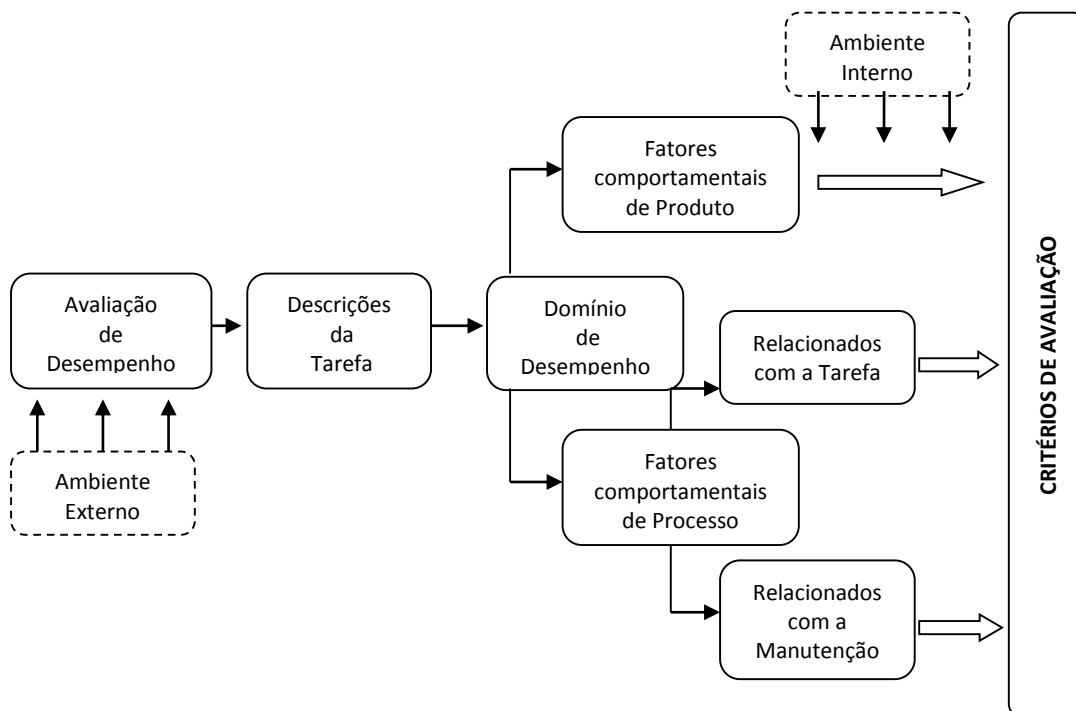


Figura 11 - Modelo de desenvolvimento das especificações dos critérios de avaliação do desempenho

Fonte: MacLean (2001)

O modelo pretende avaliar o desempenho do treinador segundo duas perspetivas: a dos resultados e a dos procedimentos ou processos conducentes a esses mesmos resultados (quadro 5). Apesar de ser referenciado na literatura que a AD não deverá centrar-se exclusivamente nos resultados desportivos dos atletas/equipa, MacLean e Chelladurai (1995) consideram que esta variável não deverá ser desprezada, integrando, portanto, as vitórias do atleta/equipa no processo de avaliação.

O reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo treinador surge, por vezes, através dos meios de comunicação social, organizações públicas e privadas que atribuem prémios ao seu bom desempenho. Também estes resultados pessoais deverão ser tidos em consideração pelos responsáveis dos clubes e contribuir para a classificação final do desempenho do treinador.

Não menos relevantes são os processos comportamentais do treinador que poderão estar relacionados com a sua tarefa específica de trabalho, ou com a manutenção e desenvolvimento sustentável da organização desportiva para quem trabalha. As competências inerentes ao papel do treinador, como as relações interpessoais que se estabelecem entre ele e os jogadores, as competências de planeamento e organização dos treinos, os conhecimentos técnico-táticos e as competências de gestão e liderança assumem-se como os comportamentos diretamente relacionados com a tarefa. Por outro lado, a análise dos sistemas de jogo das equipas adversárias, as conversas com outros treinadores e especialistas, no sentido de aprofundar os conhecimentos, são exemplos de comportamentos indiretamente relacionados com a sua função e que poderão contribuir para a eficácia do treinador, devendo por isso ser valorizados na AD.

À luz da SCP, o treinador deve ser visto, não apenas como membro isolado de uma organização desportiva, mas também como parte integrante desta. Deverá, pois, contribuir para a sua estabilidade e desenvolvimento, através da adesão às suas regras/regulamentos e processos organizacionais e do estabelecimento de boas relações com os seus colegas de trabalho e com os outros elementos hierarquicamente superiores, no sentido de promover um bom clima organizacional. A sua colaboração com a organização pode ainda ser potenciada pelos contactos estabelecidos com antigos atletas, treinadores ou dirigentes e comunicação social (comportamentos de relações públicas).

Quadro 5 - Modelo Teórico das dimensões de desempenho do treinador

CATEGORIAS E CRITÉRIOS DO “COACHING” PERFORMANCE		
	Resultados da equipa	Resultados pessoais
Fatores comportamentais de produto	<ul style="list-style-type: none"> - Vitórias e derrotas da equipa - <i>Playoffs</i> alcançados - Evolução do desempenho individual e da equipa - Melhoria de desempenho relativamente a anos anteriores - Desempenho individual dos atletas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prémios recebidos pelo treinador - Publicações - Convites para aparecer em público - Contratos para preleções - Atualização de conhecimentos
	Comportamentos diretamente relacionadas com a tarefa	Comportamentos indiretamente relacionadas com a tarefa
Fatores comportamentais de processo relacionados com a tarefa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com os atletas - Aplicação de conhecimentos da modalidade desportiva - Motivação dos atletas para o alcançar dos objetivos - Utilização de técnicas e estratégias de jogo - Aplicação de princípios de mudança de comportamento - Ensino de técnicas durante os treinos - Tomada de decisões nas competições - Gestão da sessão de treino - Planeamento e preparação de cada ciclo - Desenvolvimento de planos de jogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de planos de recrutamento - Utilização de dados estatísticos - Recrutamento de um número específico de atletas - Recrutamento de atletas com qualidade
	Manutenção Administrativa	Manutenção de relações públicas
Fatores comportamentais de processo relacionados com a manutenção	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão ao orçamento - Adesão às regras e regulamentos - Estabelecer relações de trabalho com o departamento de pessoal - Compra de equipamento - Cumprir os horários - Estabelecer relações de trabalho com os colegas treinadores - Respeitar a filosofia das instituições cooperantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar com treinadores do desporto escolar - Orientar campos desportivos de verão - Estabelecimento de relações de trabalho com colaboradores - Envolvimento de associações profissionais

Fonte: adaptado de McLean (2001)

A investigação que deu origem à SCP não constitui um fim em si mesmo, daí que os autores tenham levantado uma série de reflexões e recomendações. Estes reconhecem-lhe utilidade no auxílio da definição de salários, promoções e questões pessoais por parte dos dirigentes de topo. Acresce que apesar de o instrumento ter sido validado com base em resultados de inquéritos a dirigentes e treinadores, não significa que se deva desvalorizar a perceção que os atletas e os *media* têm acerca do trabalho desenvolvido pelo treinador.

O estudo foi desenvolvido no âmbito do desporto universitário, contudo, será do maior interesse replicá-lo em contexto desportivo escolar (ensino básico e secundário) ou profissional, até porque as dimensões de avaliação serão proporcionalmente diferentes em contextos distintos. Por exemplo, a relevância dos resultados desportivos de uma equipa profissional ou de uma equipa do desporto escolar é diferente na ADT, pois são organizações com missões distintas. Para uma equipa profissional, a sustentabilidade financeira está em grande parte associada às vitórias. São elas que levam os sócios e espetadores ao estádio/pavilhão ou que contribuem para uma maior facilidade na angariação de parceiros e patrocinadores. Já o desporto escolar rege-se por princípios mais direcionados para a aquisição de princípios e valores, desenvolvimento de competências físicas, técnicas e táticas através da prática desportiva.

Os autores acrescentam ainda que a escala de classificação do treinador poderá constituir-se como uma mais-valia para o desenvolvimento de investigações na área da psicologia ou gestão do desporto, assumindo-se a eficácia do treinador como uma variável dependente.

Por fim, importa referir que no Canadá, onde a escala foi validada, a orgânica sobre a qual o sistema desportivo assenta difere da estrutura desportiva de outros países. Por conseguinte, a aplicação desta escala nos Estados Unidos da América, por exemplo, poderá levar a resultados enviesados, já que o instrumento apenas foi validado com população canadense.

Os estudos desenvolvidos por Chen (2003) comprovam isso mesmo. A validade do instrumento revelou-se insatisfatória, na medida em que o item “comportamentos de relações públicas” apresenta uma fraca consistência interna. O autor apresenta as diferenças entre o sistema desportivo canadense e americano (onde se realizou o estudo) como possível causa destes resultados. Assim sendo, recomenda que se façam esforços no sentido de globalizar este instrumento.

3.4.2. *Coaching Behavior Scale for Sport (CBSS)* de Côté, Yardley, Hay, Segwick e Baker (1999)

Com o intuito de compreenderem o comportamento do treinador em contexto de treino, de competição e enquanto membro de uma organização, Côté et al. (1999) desenvolveram a *Coaching Behavior Scale for Sport (CBSS)*. Uma ferramenta constituída

por sete dimensões, subdivididas em vários itens, que tem como finalidade avaliar o desempenho dos treinadores a partir das percepções dos atletas. Estes respondem a um inquérito sob a forma de questionário, no qual é dada a possibilidade de classificar o treinador a vários níveis, numa escala de classificação que varia entre 1 (nunca) e 7 (sempre).

As sete dimensões sobre as quais recai a avaliação são as seguintes:

- Treino físico e planeamento do treino e competição;
- Definição de objetivos (inclui seis itens de avaliação do treinador acerca do seu envolvimento na identificação, desenvolvimento e controlo dos objetivos dos atletas);
- Preparação mental (inclui cinco itens que realçam o modo como o treinador trabalha o controlo da pressão, concentração e confiança);
- Capacidades técnicas (esta dimensão comporta oito itens sobre o retorno, demonstrações e sugestões que são dadas pelo treinador);
- Relações pessoais (seis itens caracterizam esta dimensão e estão relacionados com a acessibilidade, disponibilidade e compreensão, por parte do treinador);
- Relações pessoais negativas (oito itens constituem esta dimensão que consiste no uso de técnicas negativas, tais como gritar e intimidar);
- Estratégias de competição (sete itens relacionados com a interação do treinador com o atleta em competição).

No que concerne aos procedimentos, a aplicação da CBSS pressupõe 3 etapas. Numa primeira, os questionários são entregues aos atletas para que os preencham em dois momentos de avaliação; segue-se a análise dos dados e a elaboração de relatórios. Finalmente, o processo de avaliação termina com a apresentação dos resultados à Direção, para que os seus elementos possam reunir com o treinador e analisar conjuntamente os resultados, tendo em vista o melhoramento do desempenho.

A ADT, efetuada através da CBSS, deverá ser complementada com outros elementos, tais como: vitórias e derrotas, evolução de desempenho nos últimos três anos, observação dos comportamentos no treino e na competição. É recomendado que os resultados sejam

utilizados como um elemento de mudança no comportamento positivo do treinador e nunca como forma de repressão.

Uma investigação desenvolvida por Côté et al. (1999), na qual foram inquiridos 205 atletas de ambos os géneros (ligados a diversas modalidades, com idades compreendidas entre os 13 e 25 anos e em média, com 11,02 anos de experiência), revelou que a CBSS se apresenta como um instrumento válido na medição das variáveis que o constituem. No entanto, na dimensão “relações pessoais negativas”, verificou-se um baixo coeficiente de confiabilidade ($r=0,49$). Uma possível explicação poderá advir da menor frequência destes acontecimentos negativos relativamente às restantes dimensões de avaliação.

A CBSS foi traduzida por Lôbo, Moraes e Nascimento (2005) para a língua portuguesa, passando a designar-se “Escala de comportamento do treinador – versão atleta (ECT-A)”. O objetivo foi permitir que através da aplicação da ECT-A, os treinadores brasileiros pudessem obter informações acerca das suas ações, e assim aperfeiçoar e desenvolver as suas competências e, conseqüentemente, melhorar o rendimento dos atletas. O processo de validação da ECT-A revelou que este instrumento possuía uma validade satisfatória, tendo-se observado que os valores de consistência interna (*Alpha de cronbach*) foram sempre superiores ao padrão internacional de aceitação ($\geq .70$) e a análise fatorial revelou dimensões muito semelhantes às da CBSS.

3.4.3. Coaching Efficacy Scale (CES) de Feltz, Chase, Moritz e Sullivan (1999)

A *Coaching Efficacy Scale* (CES) é um instrumento que pretende avaliar a perceção dos treinadores acerca do grau de confiança que têm nas suas capacidades, nomeadamente, no que concerne ao seu poder de influência na aprendizagem dos atletas e à melhoria da performance destes.

A CES é composta por 24 questões (figura 12), agrupadas em 4 categorias (Eficácia na Motivação; Eficácia na Construção do Carácter; Eficácia na Estratégia de Jogo; Eficácia na Técnica), que convergem para uma categorial geral, designada por Eficácia Total de Coaching. De acordo com a sua perceção, os treinadores respondem às questões, utilizando uma escala de classificação que varia entre 0 (nada confiante) e 9 (extremamente confiante).

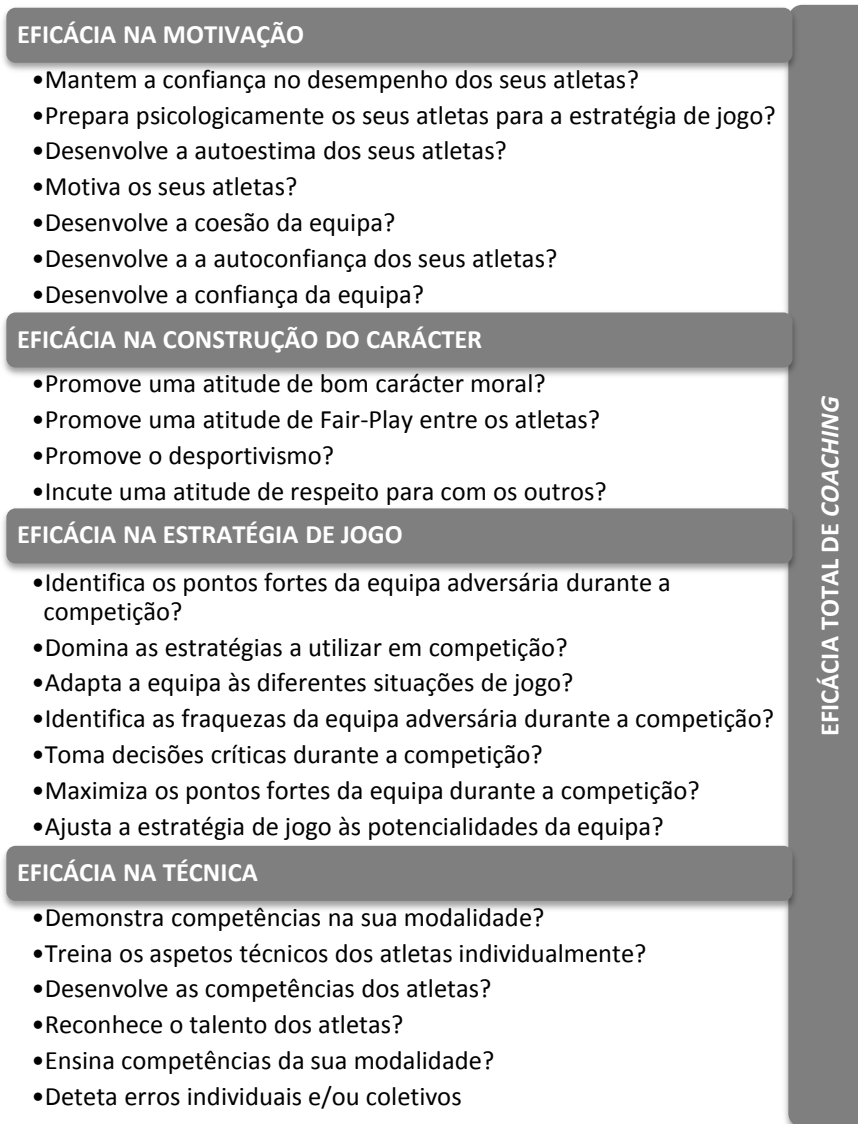


Figura 12 - Questões da Coaching Efficacy Scale

Fonte: Adaptado de Feltz et al. (1999)

Um estudo desenvolvido por Feltz, Hepler, Roman e Paiement (2009), no qual foram inquiridos 492 treinadores, utilizando a CES com o intuito de analisar os fatores que influenciavam a eficácia dos treinadores voluntários de jovens atletas, revelou que a experiência do treinador prediz a sua eficácia. A experiência enquanto jogador também contribui para a excelência do seu desempenho. Assim, o treinador voluntário de jovens atletas deverá conjugar os conhecimentos resultantes da sua experiência como jogador e como treinador para se tornar mais eficaz.

Uma vez que este instrumento (CES) tem sido utilizado principalmente para estudar treinadores profissionais, poderia ser posta em causa a sua aplicabilidade em treinadores

voluntários. No entanto, pesquisas anteriores com treinadores universitários e de pequenos colégios confirmam a sua validade (Feltz et al., 1999; Marback, Short, Short & Sullivan, 2004; Myers, Wolfe & Feltz, 2005; Sullivan, Gee & Feltz, 2006).

Também Myers, Vargas-Tonsing, e Feltz (2005), com recurso ao questionário *Coaching Efficacy Scale* (CES), desenvolveram uma pesquisa com o propósito de analisar a influência que algumas fontes de informação (percepção da capacidade da equipa, apoio social, percentagens de títulos/ ao longo da carreira e os anos de experiência como treinador colegial) poderão ter sobre as dimensões da eficácia do treinador. Os autores concluíram que existe uma relação entre as fontes de informação e as dimensões de eficácia. A percepção da capacidade da equipa, o apoio social por parte dos pais dos atletas e da comunidade, as vitórias alcançadas ao longo da carreira e os anos de experiência como treinador principal representam importantes fontes de *coaching efficacy information*. Por conseguinte, os treinadores com melhores resultados ao nível das variáveis anteriores mostraram-se mais confiantes para desenvolver as dimensões de eficácia do treinador.

Numa análise parcelar e comparativa entre as várias fontes de informação e o género, constatou-se que as treinadoras valorizam mais o suporte social (apoio do diretor desportivo, da escola, dos alunos, dos pais dos atletas e da comunidade) do que os treinadores. Um outro resultado interessante diz respeito à variável *Total Coaching Efficacy*, como preditora do comportamento de *coaching*, da satisfação da equipa e da percentagem de vitórias e derrotas. Esta é a percepção das equipas masculinas, uma vez que as equipas femininas consideram que a *Total Coaching Efficacy* prediz unicamente o comportamento de *coaching* do treinador.

Segundo a percepção das equipas femininas, o género do treinador modera a relação entre a eficácia da construção de carácter e a satisfação da equipa. A eficácia da construção de carácter está negativamente relacionada com a satisfação da equipa para as equipas femininas com treinadores masculinos. Pelo contrário, a eficácia de motivação foi positivamente relacionada com a satisfação da equipa para as equipas femininas com treinadores femininos.

3.4.4. Model of Coaching Effectiveness (MCE) de Horn (2002)

Horn (2002) criou um modelo designado *Model of Coaching Effectiveness*, baseando-se nos dois modelos mais proeminentes de liderança desportiva: o modelo multidimensional de liderança desportiva (*Multidimensional Model of Leadership*), criado por Chelladurai (1978), e o modelo de liderança desenvolvido por Smith e Smoll (1989).

Assim, o MCE de Horn (2002) assenta em três suposições. A primeira revela que os fatores antecedentes, como por exemplo, as características pessoais do treinador, o clima organizacional e os fatores pessoais dos atletas, influenciam indiretamente o comportamento do treinador, através das suas expectativas, crenças e objetivos. A segunda mostra que o comportamento do treinador afeta a avaliação que lhe é feita pelos atletas e o desempenho desses mesmos atletas. A terceira demonstra que a eficácia do treinador é afetada por fatores situacionais e diferenças individuais. Muitos trabalhos continuam a ser realizados no sentido de clarificar estes três pressupostos.

Segundo Feltz et al. (1999), a "*coaching efficacy*" é a crença que um treinador tem de que é capaz de influenciar a aprendizagem e o desempenho dos seus atletas. Esta definição justifica, em certa medida, a primeira suposição de Horn.

3.4.5. A Teoria Multinível de Cunningham e Dixon (2003)

Apesar do reconhecido contributo que tem sido dado pelos vários investigadores que se têm dedicado ao estudo dos processos de AD nas organizações desportivas, Cunningham e Dixon (2003) reconhecem que alguns dos modelos e sistemas de avaliação apresentados comportam sérias limitações, pois não consideram a natureza multinível das organizações.

A teoria multinível procura fazer a interface entre as teorias mais conservadoras que direcionam a sua gestão para a estratégia, estrutura e ambiente organizacional e as mais recentes que veem o aperfeiçoamento das competências como principal fator de desenvolvimento.

Dada a multiplicidade de fatores que poderão intervir na ADT, os autores levantam a seguinte questão: deverá o treinador ser avaliado pelo seu desempenho individual, pelo desempenho dos seus atletas/equipa ou por ambos?

Baseando-se nas investigações de De Nissi (2000), os autores revelam que a resposta é dada em função da interdependência existente entre o treinador e o grupo: agrupada, sequencial ou recíproca. A interdependência recíproca é aquela que mais se verifica ao nível das equipas desportivas, onde o desempenho do treinador poderá ser condicionado pelo desempenho da equipa. Assim, não é possível dissociar a ADT do desempenho da equipa. Posto isto, levanta-se uma outra questão: quais os fatores a avaliar ao nível da equipa?

Cunningham e Dixon (2003) propuseram um modelo que contempla seis dimensões de avaliação: resultados desportivos da equipa, resultados académicos da equipa, comportamento ético, responsabilidade financeira, qualidade de recrutamento e satisfação do atleta. Estes parâmetros de avaliação são direcionados para a equipa, pois considera-se que o desempenho do treinador deverá ser efetuado a este nível (figura 13).

A primeira dimensão de avaliação do desempenho do treinador recai sobre os resultados desportivos alcançados pelos seus atletas/equipa, como sendo o número de vitórias e derrotas obtidas ao longo da época desportiva ou a progressão da equipa e de atletas relativamente às épocas transatas.

Os resultados académicos dos atletas são considerados como segundo fator de avaliação do desempenho do treinador. O rendimento académico dos atletas serve para verificar a eficácia das organizações desportivas universitárias. Pode então constatar-se que a educação do atleta/estudante é uma importante medida de eficácia organizacional ao nível do desporto interuniversitário. Porém, existem organizações desportivas universitárias que valorizam este critério, ao ponto de demitirem um treinador cujos atletas obtenham fracas classificações académicas. Com efeito, o comportamento ético dos elementos da equipa constituiu-se como um dos principais objetivos do desporto universitário e, nessa medida, este fator é valorizado na avaliação do treinador.

A responsabilidade pelo equilíbrio financeiro representa o quarto critério a avaliar. O treinador deverá procurar encontrar a justa medida entre o equilíbrio financeiro do departamento desportivo da universidade e o orçamento disponível para a sua equipa. Uma equipa que obtém bons resultados dentro do campo, mas cujo orçamento está descontrolado, não contribui para o desenvolvimento organizacional.

O penúltimo parâmetro de avaliação do treinador está associado à qualidade de recrutamento dos atletas. Sendo as pessoas o principal recurso que as organizações têm

ao seu dispor para se desenvolverem, facilmente se percebe a valorização desta tarefa do treinador.

O sexto e último parâmetro de avaliação é a satisfação dos atletas. Inúmeras investigações revelam que a eficácia organizacional pode ser medida com base na satisfação dos utilizadores de um determinado serviço. Assim, considera-se que a eficácia do treino pode ser aferida através da satisfação dos atletas.

Em suma, Cunningham e Dixon (2003) afirmam que o seu modelo é válido e confiável, já que todas as dimensões podem ser medidas quantitativamente, o que não acontece com alguns modelos apresentados por outros autores.

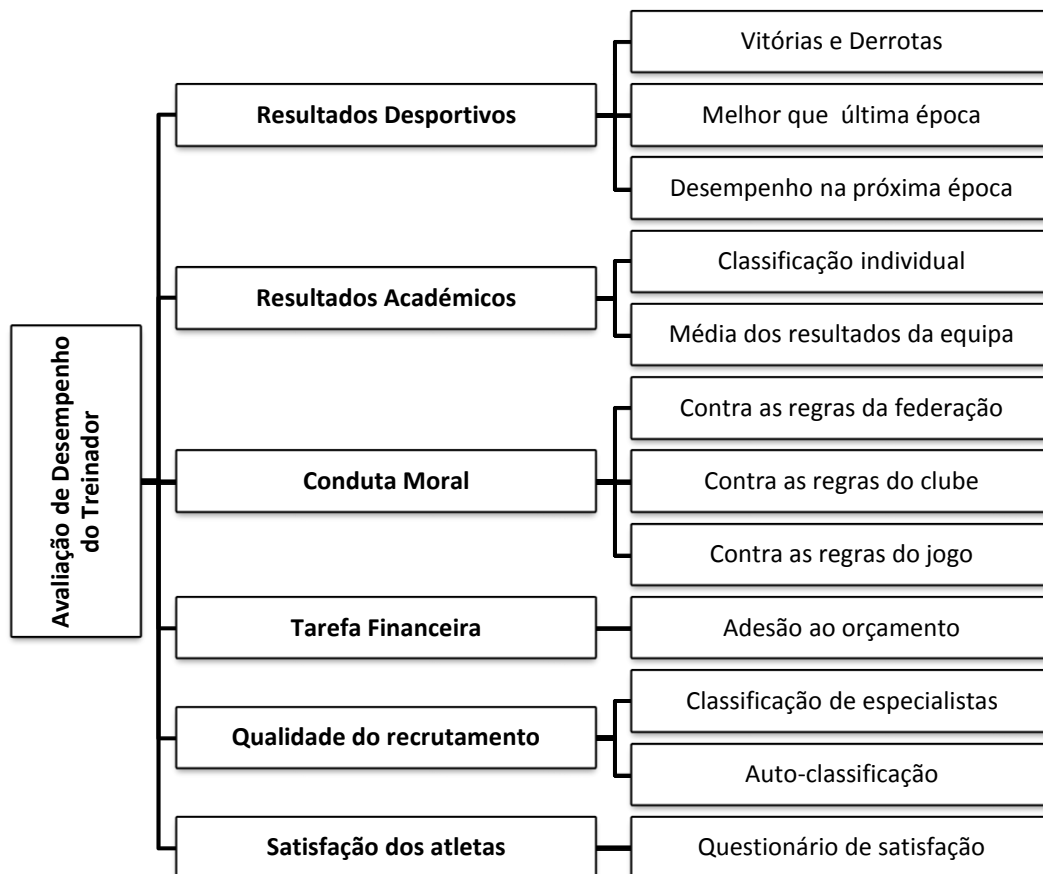


Figura 13 - Modelo de avaliação de desempenho dos treinadores

Fonte: Cunningham e Dixon (2003)

3.4.6. National Coaching Certification Program (NCCP) - Canadá

No Canadá, para que um treinador possa estar habilitado a exercer funções no treino e competição, terá de sujeitar-se a um processo nacional de certificação, o qual contempla

uma série de procedimentos de avaliação. No âmbito das políticas do NCCP (CAC, 2010), são fornecidas às organizações desportivas ferramentas de avaliação, com recomendações genéricas para auxiliar no processo de avaliação dos seus treinadores. No livro *NCCP Policies and Implementation Standards* (CAC, 2010) estabelecem-se uma série de pressupostos que têm necessariamente de ser cumpridos aquando do processo avaliativo dos treinadores. Entre os principais postulados para a avaliação, pode observar-se o seguinte:

- Dependendo do contexto em que o treinador atue, a avaliação poderá ser obrigatória ou facultativa;
- Os processos deverão ter em consideração as orientações para cada contexto específico, de acordo com as ferramentas de avaliação da NCCP (por ex.: modalidade, nível competitivo dos atletas, escalão etário). Para além disso, os atletas deverão ser envolvidos no processo avaliativo sempre que possível;
- Independentemente do contexto em que o treinador atue (competição: alto rendimento; formação: principiante; formação nível intermédio; formação: experiente), os comportamentos relacionados com a tomada de decisões éticas são sempre considerados.

Pelo exposto, ao implementarem um sistema de avaliação, as organizações desportivas deverão obrigatoriamente avaliar o treinador quanto à tomada de decisões éticas, ao desenvolvimento do plano de ação de emergência, à capacidade para modificar a sua atuação em função das necessidades específicas dos praticantes.

Neste âmbito, tanto a CAC (2010), como as organizações desportivas desse país, têm algumas incumbências. No caso particular da CAC, compete-lhe desenvolver a ferramenta de avaliação do resultado referente à tomada de decisões éticas, bem como assegurar-se de que este é público e acessível através do site da associação. Adicionalmente, compete à CAC o desenvolvimento do modelo de ADT que contemple as orientações específicas de cada contexto desportivo.

Por outro lado, as organizações desportivas são responsáveis por adaptar as orientações gerais da CAC, nas suas ferramentas de avaliação. Compete ainda às organizações publicar os requisitos do processo de avaliação no seu site e garantir que qualquer treinador que se submeta ao processo de avaliação poderá recorrer da avaliação que lhe foi feita. Em

forma de síntese, o quadro 6 caracteriza resumidamente os vários modelos/escalas apresentados anteriormente e aponta algumas críticas.

Quadro 6 - Modelos e escalas de avaliação do treinador: principais características e críticas

MODELO/ESCALA DE AVALIAÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	CRÍTICAS
Modelo Multidimensional de Liderança Desportiva (Chelladurai e Saleh: 1978, 1980)	Avaliação do comportamento do treinador segundo as percepções dos atletas e do próprio treinador.	Embora não seja uma crítica, pode dizer-se que este modelo apenas se centra nos estilos de liderança do treinador, deixando de parte outras abordagens do comportamento do treinador.
Coach Behavior Assessment System (CBAS) (Smith, Smoll & Hunt, 1977)	A construção deste instrumento surgiu da necessidade por estudar a capacidade que o treinador tinha de influenciar psicologicamente os jovens atletas.	Apresenta uma fraca consistência interna que poderá por em causa a sua validade (Chelladurai & Reiner 1998).
Scale of Coaching Performance (SCP) (MacLean & Chelladurai, 1995)	O modelo proposto pelos autores baseia-se na ADT através de seis dimensões: resultados da equipa, resultados pessoais, comportamentos diretamente relacionados com a tarefa, comportamentos indiretamente relacionados com a tarefa, comportamentos administrativos e de manutenção, comportamentos de relações públicas.	Chen, L. (2003) referiu que a SCB apresenta uma validade insatisfatória, talvez pelo facto da especificidade dos sistemas desportivos do Canadá que têm diferenças dos americanos, por exemplo.
Coaching Behavior Scale for Sport (CBSS) Côté et al. (1999)	Avaliação dos treinadores a partir das percepções dos atletas através do preenchimento de um questionário que contempla sete categorias.	O questionário apenas foi validado no Canadá, daí que os resultados da sua aplicação noutros países possam ser enviesados.
Coaching Efficacy Scale (CES) (Feltz et al., 1999)	Avaliação da eficácia do treinador, através do grau de confiança que o próprio demonstra ter nas suas capacidades de influência sobre a aprendizagem e desempenho dos seus atletas.	Esta escala foi desenvolvida para avaliar treinadores profissionais, como tal, a sua aplicabilidade junto de treinadores voluntários poderá ser posta em causa (Sullivan et al., 2006).
Model of Coaching Effectiveness (Horn, 2002)	Três suposições: - Fatores antecedentes e fatores pessoais dos atletas influenciam indiretamente o comportamento do treinador; - Os atletas avaliam o treinador pelo seu comportamento; - Fatores situacionais e diferenças individuais afetam a eficácia do treinador.	O modelo não define em concreto os parâmetros a considerar na ADT.
Teoria Multinível (Cunningham & Dixon, 2003)	Modelo multinível de 6 dimensões: resultados desportivos da equipa; resultados académicos da equipa; comportamento ético; responsabilidade fiscal; qualidade de recrutamento e satisfação do atleta.	Para Cunningham, G. e Dixon, M. (2003) a AD não deverá recair apenas sobre o treinador, pois o desempenho deste e da equipa não poderão dissociar-se. Acrescentam ainda que o seu modelo permite medir quantitativamente todas as dimensões em análise.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS, MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DO ESTUDO

1. OBJETIVOS DO ESTUDO

A ADT ainda é uma matéria pouco explorada no âmbito dos estudos em gestão do desporto. Todavia, a comunidade científica, dedicada à AD aplicada a outros campos que não o desportivo, é perentória em afirmar que apesar de a AD não constituir um fim em si mesma, se for implementada e conduzida adequadamente, poderá contribuir para o desenvolvimento de competências dos funcionários e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações. Assim sendo, é imperioso conhecer os meandros da gestão de recursos humanos nas organizações desportivas, em particular a ADT.

A influência que este procedimento poderá ter na sustentabilidade e desenvolvimento dos clubes desportivos, deu o mote para a definição do objetivo geral deste trabalho: descrever, sistematizar e compreender o processo de ADT, ao nível dos clubes desportivos de modalidade.

Os objetivos específicos foram definidos tendo como fonte de sustentação os procedimentos a adotar pelas organizações desportivas em matéria de AD, preconizados por alguns investigadores e apresentados na revisão da literatura, no capítulo anterior.

Independentemente da configuração que os diversos modelos e sistemas de AD possam assumir, na generalidade, todos obedecem ao cumprimento de quatro fases: planeamento, execução da função e monitorização do desempenho; avaliação de desempenho; revisão e redefinição de objetivos (Grote, 2002; Kirkpatrick, 2006; Taylor et al., 2008). Foi partindo deste pressuposto que organizamos os nossos objetivos específicos em quatro categorias: C1- Planeamento (missão e objetivos propostos para os treinadores); C2 - Avaliação de Desempenho; C3 – Relação treinador-dirigente desportivo e feedback dos resultados; C4 – Responsabilidades e competências do treinador.

C1- Planeamento: Missão e objetivos propostos para os treinadores

O planeamento é a primeira fase do processo, onde avaliador e avaliado, neste caso, dirigente desportivo, gestor ou coordenador e treinador se reúnem para, juntos, definirem os objetivos a alcançar quer pelo indivíduo, quer pela organização.

Refira-se que todo o processo se deve desenrolar tendo por base a razão da existência do clube desportivo - a principal premissa. Caetano (2008) sugere que após a decisão de

avancar com o sistema de avaliação, deverá ser recolhida informação que permita contextualizar e caracterizar o clube, como sendo o historial, a missão, a estrutura hierárquica e os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros).

A prossecução dos objetivos de desempenho do treinador deverá assentar no perfil de competências que lhe está associado. Um treinador de atletas ou equipas de iniciação desportiva não tem as mesmas atribuições de um treinador que trabalha com atletas de alta competição ou idades mais avançadas (IDP, 2010).

Assim, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a missão e a estrutura organizacional dos clubes desportivos de modalidade;
- Relacionar a definição de objetivos para o trabalho do treinador com o processo de AD;
- Verificar se a definição de objetivos é partilhada entre os dirigentes desportivos e os treinadores;
- Verificar se o escalão etário dos atletas é uma variável diferenciadora dos objetivos do treinador;
- Verificar se o nível competitivo dos atletas é uma variável diferenciadora dos objetivos do treinador.

C2 - Avaliação de Desempenho

Para analisar e compreender o grau de implementação da prática de ADT ao nível dos clubes desportivos, é necessário recolher informações que nos permitam identificar a frequência com que os treinadores são avaliados, os instrumentos utilizados, as fontes e os critérios de AD.

Nesta medida, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se a prática de ADT é um processo assumido pelos clubes desportivos, no âmbito das práticas de gestão dos recursos humanos;

- Analisar em que medida o escalão etário dos atletas, o seu nível competitivo e o grau de comprometimento do treinador para com o clube estão relacionados com o facto de este ser ou não avaliado;
- Identificar a frequência com que os treinadores são avaliados;
- Conhecer os instrumentos utilizados na avaliação dos treinadores de desporto;
- Identificar os responsáveis pela ADT;
- Identificar os principais critérios de ADT;
- Analisar a relação existente entre a missão dos clubes desportivos e os critérios de avaliação utilizados pelos dirigentes desportivos na avaliação dos treinadores;
- Comparar os critérios de AD em função do nível competitivo em que o treinador desenvolve a sua atividade;
- Verificar se o escalão etário dos atletas é uma variável diferenciadora dos critérios de ADT.

C3 - Relação treinador - avaliador e feedback dos resultados

A comunicação, cordialidade e respeito entre o treinador e os seus superiores hierárquicos poderá afetar todo o processo de avaliação. Daí que tenhamos definido os seguintes objetivos:

- Verificar se o relacionamento entre avaliador e avaliado (dirigente e treinador, respetivamente) estabelece alguma relação com o facto de um treinador ser ou não avaliado;
- Compreender como os resultados da sua avaliação são dados a conhecer ao treinador;
- Verificar se o relacionamento treinador - avaliador é uma variável que estabelece uma associação significativa com o feedback dos resultados do desempenho.

C4 – Responsabilidades e competências do treinador

O exercício do cargo de treinador implica o domínio de uma multiplicidade de competências, associadas às tarefas de planeamento, implementação e avaliação; condução dos treinos e competições, e tutoria de treinadores menos experientes (Demers, Woodburn & Savard, 2006; Duffy, 2006). Conhecer a valorização atribuída pelos treinadores às suas competências profissionais, poderá contribuir para uma melhor identificação de crenças e fundamentos que justificam o seu desempenho.

Porquanto alguns estudos evidenciam que a valorização das competências profissionais do treinador está relacionada com a sua experiência profissional e as suas habilitações académicas (Gilbert & Trudel, 2001; Gould, Giannini, Krane & Hodge, 1990), foram definidos os seguintes objetivos:

- Identificar a valorização atribuída, pelos treinadores, às competências inerentes ao desenvolvimento do seu trabalho;
- Verificar se os treinadores com diferentes anos de experiência valorizam de igual forma as competências inerentes ao seu cargo;
- Verificar se os treinadores com diferentes habilitações académicas valorizam de igual forma as competências inerentes ao seu cargo.

2. MODELO DE ANÁLISE DO ESTUDO

O modelo pelo qual nos guiámos para o desenvolvimento e consecução do estudo (figura 14) foi elaborado com o intuito de dar resposta aos objetivos definidos.

A literatura que explana a AD nas organizações desportivas, mais concretamente o modelo de implementação de um sistema de gestão do desempenho nas organizações desportivas, de Taylor et al. (2008), contribuiu para a definição e estruturação das variáveis que nos interessavam estudar (quadro 7).

Quadro 7 - Modelo de implementação de um sistema de gestão do desempenho

FASES	PROCEDIMENTOS
Fase I	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos individuais, responsabilidades e relacionamentos. - Acordar com a Direção quais os indicadores de performance considerados para cada responsabilidade. Clarificar valores relacionados com o trabalho e comportamentos de desempenho. Clarificar recompensas e expectativas.
Fase II	<ul style="list-style-type: none"> - Retirar barreiras que possam comprometer o desempenho do treinador.
Fase III	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o treinador durante o desempenho das suas funções e fornecer-lhe um feedback.
Fase IV	<ul style="list-style-type: none"> - Rever formalmente o trabalho desenvolvido, apontando recomendações sustentadas pelas avaliações prévias; confrontar os resultados da AD com as metas a atingir.
Fase V	<ul style="list-style-type: none"> - Definir de novas metas; identificar ações de melhoria do desempenho.
Fase VI	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o potencial de futuro na carreira e planificar os passos seguintes a tomar na carreira. Identificar necessidades de formação individual que contribuam para o aperfeiçoamento do desempenho.
Fase VII	<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar ajustes de remuneração baseados no mérito do treinador. - O estabelecimento de um rigoroso sistema de AD numa dada organização, poderá trazer inúmeros benefícios, tais como: <ul style="list-style-type: none"> - Transformação dos objetivos da organização e dos seus dirigentes em objetivos individuais, repletos de significado para os seus treinadores. O gestor/dirigente pode ajudar os treinadores a distinguirem os objetivos principais dos restantes e apoiar os que necessitam de maior formação. - Condução da organização para o cultivo dos valores eticamente corretos, começando pelos gestores/dirigentes e acabando nos treinadores. Por exemplo: os jogadores de um clube, incentivados pela Direção promovem campanhas para corretos códigos de conduta. - Promoção de encontros onde os treinadores são compensados pelas suas contribuições. - Fornecimento de elementos que contribuam para o desenvolvimento da carreira a longo-prazo, identificando e aumentando os talentos individuais, logo uma maior responsabilidade para o treinador. - Fornecimento de informações que ajudam a melhorar o rendimento dos recursos humanos. - Oportunidade para o gestor/dirigente conhecer as metas que os treinadores pretendem atingir e as suas preocupações. - Fornecimento de um sistema informativo que elucide os treinadores acerca dos seus direitos e deveres no cumprimento das suas obrigações, permitindo assim, salvaguardar-se para um despedimento sem justa causa.

Fonte: Adaptado de Taylor et al. (2008)

Seguimos também orientações decorrentes de modelos de avaliação aplicados fora do contexto desportivo (Caetano, 2008; Grote, 2002), imprescindíveis para a definição, compreensão e interpretação de variáveis inerentes às fases de planeamento e avaliação do desempenho, perspetivadas pelos seus principais intervenientes (dirigentes e treinadores), ao nível dos clubes desportivos.

2.1. Identificação e definição das variáveis

2.1.1. Variáveis independentes

- a) Nível competitivo em que o treinador atua: regional ou nacional/internacional;
- b) Escalão etário dos atletas com que o treinador trabalha: formação (inclui os escalões de infantis, iniciados, juvenis e juniores) ou sénior;
- c) Situação contratual: contratado, contratado a recibo verde, voluntário com gratificação para ajudas de custo, voluntário sem compensações financeiras, professor destacado;
- d) Experiência como treinador de desporto: optou-se por categorizar esta variável seguindo as três fases de especialização de Burden (1990): pouco experiente (principlante), experiente (fase de estabilização) e muito experiente (*expert*).
- e) Habilitações académicas: até ao 12º ano, formação superior em Educação Física e Desporto ou áreas afins; outras formações superiores.

2.1.2. Variáveis dependentes

Como variáveis dependentes foram considerados os procedimentos inerentes à globalidade do processo de AD, nomeadamente:

- a) Objetivos: esta variável divide-se em três sub-variáveis
 - a1) Definição de objetivos: sim ou não
 - a2) Natureza dos objetivos: a variável comporta 14 itens (ver anexo I)

- a3)** Intervenientes na definição dos objetivos (treinador, clube, treinador e/ou clube)
- b)** Avaliação de desempenho: com esta variável pretende-se saber se o treinador foi ou não avaliado ao longo da época desportiva;
- c)** Frequência: corresponde ao número de vezes que o treinador foi avaliado (1;2;3;4;5 ou +; não consegue precisar) ;
- d)** Instrumentos: para esta variável foram apresentados 8 possíveis instrumentos (ver anexo I), existindo ainda a possibilidade de o respondente acrescentar outros;
- e)** Avaliadores: presidente da direção; dirigente desportivo; gestor desportivo; coordenador geral; coordenador de modalidade; treinador da equipa principal; autoavaliação; outros;
- f)** Critérios de avaliação: foram definidos 23 critérios de avaliação (ver anexo I) a partir dos modelos e escalas de ADT (Côté et al., 1999; Cunningham & Dixon, 2003; Feltz et al. 1999; MacLean & Chelladurai, 1995);
- g)** Resultados e feedback: esta variável comporta duas subcategorias
- g1) Conhecimento dos resultados de avaliação: sim ou não
- g2) Forma como são transmitidos os resultados: reuniões ou encontros informais com ou sem possibilidade de o treinador comentar os resultados; comunicado ou carta; outra
- h)** Relacionamento pessoal: no âmbito desta variável foram constituídos 8 itens (ver anexo I);
- i)** Competências do treinador: esta variável decorre da investigação de Santos, Mesquita e Graça (2010) e comporta 14 itens agrupados em 5 categorias.

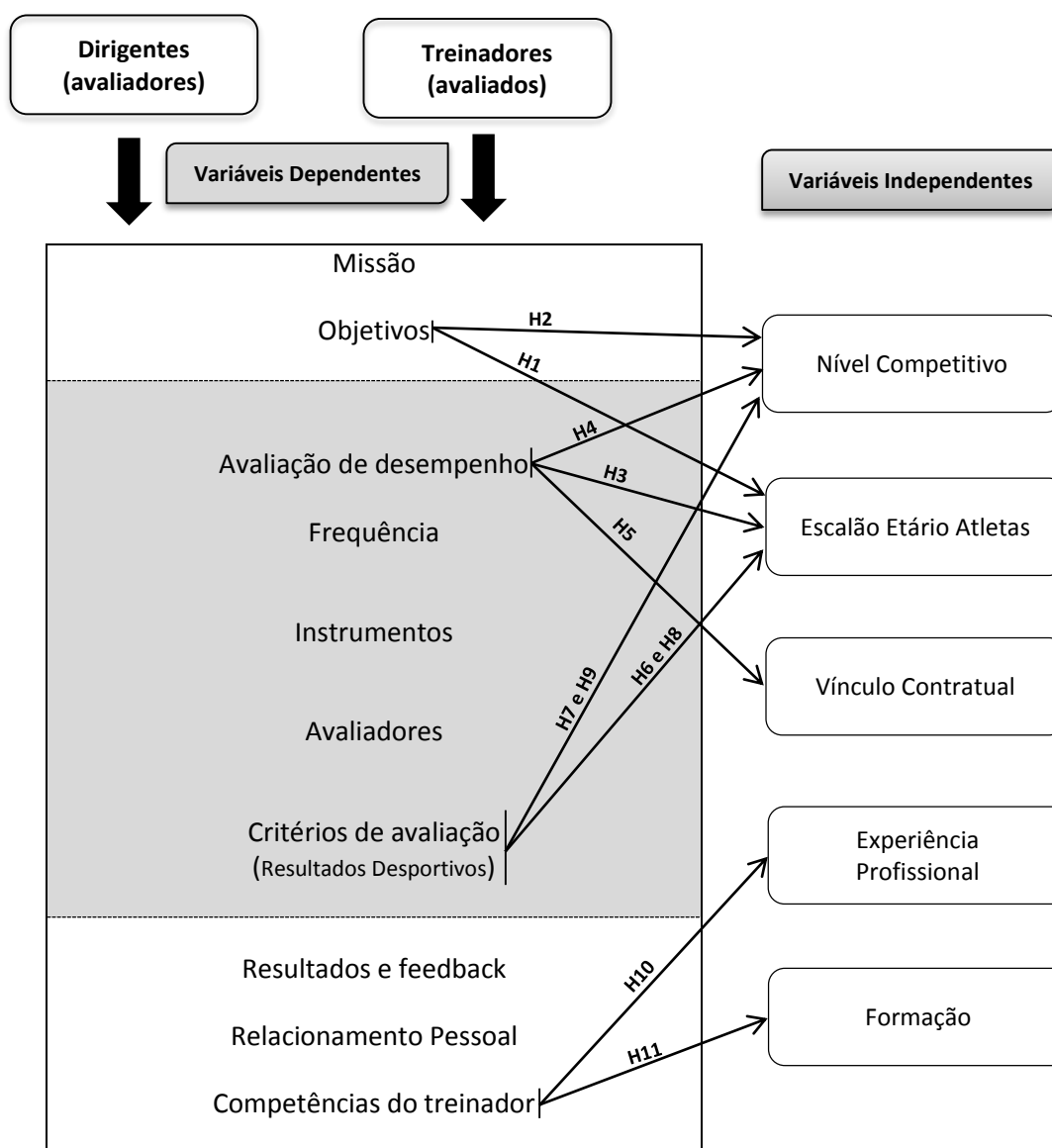


Figura 14 - Modelo de análise do estudo

3. HIPÓTESES DO ESTUDO

As leituras prévias realizadas sempre alimentaram a pertinência deste trabalho, demonstrando que ainda existe um longo caminho a percorrer até se conseguirem implementar, nos clubes desportivos, práticas de AD dos colaboradores idênticas àquelas que fazem parte dos procedimentos de gestão da maioria das organizações com fins-lucrativos. Esta e outras constatações levaram-nos a levantar a seguinte hipótese geral: a ADT é uma prática pouco estruturada e informal que tem como principal critério de avaliação os resultados desportivos alcançados pelos atletas/equipa num determinado contexto.

De forma mais particular e específica levantaram-se as seguintes hipóteses de relações entre variáveis:

H1: Os objetivos definidos para treinadores que trabalham com atletas de diferentes escalões etários diferem na sua natureza.

Esta hipótese é sustentada pela literatura, que é vasta em descrições acerca da intervenção dos treinadores de escalões de formação. É então referido que os jovens atletas necessitam desenvolver competências gerais nos domínios psíquico, emocional, social, físico e técnico-tático, enquanto os atletas mais velhos já as deverão ter consolidadas. Com efeito, Araújo (1994), Bento (1999), Gomes e Cruz (2006) e Smoll (2000) advogam que os objetivos para o trabalho do treinador de jovens atletas deverão ser pautados por princípios educativos e formativos, devendo ultrapassar a formação desportiva e contemplar, igualmente, a formação moral, social e cultural. Centrando-se nas diferenças entre o jovem e o adulto, Adelino (2007) considera que o treino dos jovens terá forçosamente de se diferenciar do treino dos adultos, justificando-se assim que haja uma clara distinção entre os objetivos definidos para treinadores de atletas em formação e para treinadores de atletas seniores.

H2: Os treinadores de atletas/equipas que atuam em níveis competitivos mais elevados têm objetivos mais direcionados para o rendimento desportivo dos seus atletas.

Esta hipótese foi formulada tendo por base o apoio que é concedido aos atletas/ equipas de alta-competição. As subvenções públicas são direcionadas para o desporto de competição, principalmente para atletas/equipas que conseguem obter bons resultados desportivos. Assim, perante esta dependência financeira, por parte dos atletas/equipas que competem ao mais alto nível, perspectiva-se que os treinadores definam objetivos que privilegiem a performance e os resultados desportivos.

H3: O escalão etário dos atletas está relacionado com o facto de os treinadores serem ou não avaliados.

Na entrevista aos avaliadores, realizada na primeira fase deste estudo, apurou-se que os atletas ou equipas seniores eram mais enaltecidos no discurso dos avaliadores, quando estes se pronunciavam relativamente ao processo de AD (Soares, Antunes, Rodrigues,

2011). Por conseguinte, procurámos confirmar ou refutar que os treinadores seniores estarão mais comprometidos com a avaliação de desempenho do que os treinadores de formação.

H4: O nível competitivo em que o treinador atua estabelece uma relação com o facto de o treinador ser ou não avaliado.

Os atletas/equipas que competem ao mais alto nível são merecedores de maior atenção por parte dos *stakeholders*. Nessa medida, considera-se provável que exista um interesse diferenciado pela avaliação de treinadores, cujos atletas/equipas competem a um nível mais baixo (regional) e de treinadores com atletas/equipas que participam em competições de nível nacional/internacional.

H5: O facto de um treinador ser ou não avaliado está relacionado com o vínculo contratual que o liga ao clube desportivo: contratado, contratado a recibo verde, voluntário ou destacado.

Os dados emanados da entrevista aos avaliadores dos clubes (Soares, Antunes & Rodrigues, 2011) revelaram diferenças nos procedimentos de avaliação de desempenho. Porém, sabendo que de acordo com o regulamento de destacamento de docentes para o movimento associativo desportivo (DRJD, 2014), estes treinadores terão obrigatoriamente de ser avaliados pelo seu desempenho ao longo da época desportiva, procurou-se confirmar a existência de diferenças significativas entre treinadores com diferentes graus de comprometimento/ligação aos clubes.

H6: Os critérios de AD diferem significativamente entre treinadores de atletas/equipas seniores e de atletas/equipas de formação desportiva.

H7: Os critérios de ADT de diferentes níveis competitivos são significativamente diferentes.

As hipóteses 6 e 7 surgem, porquanto os modelos de avaliação de desempenho (Grote, 2002; Taylor & McGraw, 2006) preconizam que os critérios de avaliação deverão estar relacionados com os objetivos e funções das organizações e seus colaboradores. Nessa medida, se existe uma distinção entre o papel de treinadores em função do grupo alvo

com que trabalham, isto é, atletas de diferentes escalões etários e diferentes níveis competitivos (Adelino, 2007; IDP, 2010), deverá consequentemente haver uma diferenciação ao nível dos critérios com que esses treinadores são avaliados.

H8: Os resultados desportivos são mais valorizados na ADT de escalões seniores.

Os resultados desportivos são fundamentais para que os clubes desportivos e os seus atletas possam ser subvencionados pelos mais diversos *stakeholders* (patrocinadores privados, federações desportivas, governo, etc...). Uma vez que é ao nível dos escalões seniores que há maior dependência dos apoios externos, é também neste escalão que os resultados desportivos são mais representativos, influenciando por isso a ADT.

H9: Os resultados desportivos são mais valorizados na ADT de atletas/equipas de nível nacional/internacional do que de treinadores que competem a nível local ou regional.

A investigação na área da avaliação do desempenho do treinadores identifica os resultados desportivos como o critério mais valorizado na ADT (Mallet & Côté, 2006), mas sabe-se que esse critério é tanto mais valorizado, quanto maior o nível competitivo em que o treinador se encontre. Na realidade e conforme lembra Allen (2009), a sociedade foca-se muito no sucesso imediato e os treinadores são pressionados para identificarem talentos e obterem resultados imediatos.

H10: Os treinadores mais experientes tendem a valorizar de forma superior as competências necessárias para o desempenho do cargo.

H11: Os treinadores com habilitações académicas mais elevadas tendem a valorizar mais as competências necessárias para o desempenho do cargo.

As duas últimas hipóteses (H10 e H11) estão sustentadas pela literatura que versa a valorização das competências profissionais dos treinadores de desporto (Santos & Mesquita, 2010; Santos, Mesquita & Graça, 2010).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

1. CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS SOBRE AS OPÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia de investigação utilizada no presente trabalho foi alicerçada nos paradigmas interpretativo ou qualitativo e positivista ou quantitativo. De acordo com Almeida e Freire (2000), a essência das pesquisas qualitativas reside na busca do conhecimento através das percepções dos indivíduos intervenientes no processo, visto que as suas crenças e valores, a par do contexto, exercem uma grande influência no seu comportamento. Nesta medida, as abordagens deste tipo são consideradas mais holísticas e ideográficas. Por outro lado, ainda segundo os mesmos autores, no campo das pesquisas de carácter quantitativo parte-se do pressuposto que utilizando procedimentos muito fechados e com grande teor de objetividade, é possível explicar, controlar e prever os fenómenos, podendo eventualmente surgir algumas teorias e leis gerais.

Acrescente-se ainda que nas metodologias quantitativas o objeto de estudo é concebido tendo por base o comportamento, qualificado pelo investigador de acordo com critérios de classificação pré-concebidos, enquanto que no paradigma qualitativo, o objeto de estudo é enunciado através da ação e dos significados atribuídos pelos atores intervenientes (González Rey, 1997; Lessard-Hédibert, Goyette, & Boutin, 1994).

Tendo em conta que a nossa pergunta de partida se reporta à compreensão, sistematização e descrição da ADT, ao nível dos clubes desportivos de modalidade, decidimos utilizar duas abordagens distintas (qualitativa e quantitativa) por três razões. Primeiramente, porque acrescenta maior robustez e validade aos resultados finais. Em seguida, por uma razão de complementaridade, visto que se torna possível a identificação de pontos comuns e discrepâncias entre ambos. Finalmente, pelo facto de um método favorecer a implementação do outro. Por exemplo, as informações recolhidas através de uma entrevista exploratória (abordagem qualitativa) poderão ajudar na construção de um instrumento de carácter quantitativo, como um questionário.

Atualmente, a combinação de diferentes métodos na mesma investigação é vulgarmente designada por “triangulação”. O campo semântico do termo é ainda muito alargado, não existindo uma definição concreta e absoluta. De acordo com Denzin (1989), é possível situar a triangulação em quatro variantes: triangulação dos dados; triangulação do investigador; triangulação teórica e triangulação metodológica. A nossa investigação enquadra-se nesta última variante, dado que foram utilizados dois métodos para estudar o mesmo objeto.

Relativamente à finalidade da triangulação e aos seus benefícios, muito se tem indagado, existindo por isso diferentes explicações. A assunção de que a triangulação serve para a validação mútua dos resultados obtidos através de métodos quantitativos e qualitativos não reúne consenso entre a comunidade científica. Lincoln e Guba (2003) argumentam que a validade é percebida de diferente forma por positivistas e construtivistas. Os primeiros associam-na ao rigor da aplicação do método e os segundos centram-se preferencialmente nos processos de interpretação. Por outro lado, utilizar mais do que um método para aumentar o rigor dos resultados poderá não ser uma solução, uma vez que se ocorrerem erros associados a cada um dos métodos estaremos a duplicá-los e não a reduzi-los (Fielding e Schreier, 2001).

Na verdade, para Kelle (2001), a utilização de diferentes metodologias ultrapassa a validação dos resultados, representando uma forma de complementaridade, fazendo sobressair os pontos em comum e as dissonâncias de duas abordagens metodológicas diferentes. Isto possibilita ao investigador alargar o seu campo de visão sobre o problema de estudo. Ainda nesta linha de análise, a triangulação pode ser vista numa perspetiva de desenvolvimento, visto que a utilização de um primeiro método poderá contribuir para o desenvolvimento do segundo (Greene, Benjamin, & Goodyear, 2001). A título ilustrativo, recorrer a uma entrevista não diretiva para obter informações que favoreçam a criação de um instrumento de pesquisa mais sistemático, como por exemplo, o questionário (Lessard & Goyette, 1994; Ruquoy, 2005).

A AD é um processo que implica obrigatoriamente uma interação entre pelo menos dois atores organizacionais, o avaliador e o avaliado. No caso concreto da nossa investigação, o dirigente desportivo e o treinador de desporto, respetivamente. Reconhecendo estes dois atores organizacionais como fontes de informação privilegiadas, fizemos uma auscultação de ambos, recorrendo a diferentes técnicas aplicadas em duas fases distintas, para dar resposta à nossa problemática.

Na primeira fase, procuramos obter uma visão holística acerca da integração da ADT na gestão e funcionamento dos clubes desportivos, através da perceção dos principais responsáveis pelo planeamento, organização e implementação do processo. Para o efeito, aplicámos o inquérito por entrevista, como instrumento de recolha de dados. Note-se que ao longo dos últimos anos, as investigações centradas no comportamento do treinador de desporto (Debanne & Fontayne, 2009; Erickson, Côté & Fraser-thomas, 2007; Rynne &

Mallett, 2012) têm revelado um manifesto aumento da utilização de pesquisas qualitativas.

A segunda fase seguiu uma abordagem de caráter positivista ou quantitativa, através da qual se procurou estabelecer relações entre algumas variáveis dependentes associadas ao processo de ADT, como sendo a frequência, os instrumentos, os avaliadores, os critérios de avaliação, o feedback e as implicações dos resultados e uma série de variáveis independentes, associadas ao perfil do treinador (ex.: vínculo contratual, escalão etário dos atletas, nível competitivo). Como técnica de recolha de dados, aplicou-se um questionário aos treinadores de desporto, a fim de conhecer e generalizar as suas perceções quanto aos procedimentos associados às várias fases do processo avaliativo.

Apesar de se assistir inúmeras vezes a uma confrontação entre estas duas abordagens, levando alguns investigadores a posicionarem-se unicamente sobre um paradigma metodológico, no âmbito dos estudos de desporto, Gratton e Jones (2004) veem a metodologia qualitativa e quantitativa como um *continuum* epistemológico e não como concorrentes.

2. ESTUDO DE NATUREZA QUALITATIVA

2.1. Participantes no estudo

O estudo contou com a participação de nove indivíduos (n=9) de diferentes clubes desportivos da ilha da Madeira. Destes, cinco assumiam o cargo de presidente da direção, dois assumiam funções de coordenação geral e outros dois eram coordenadores de modalidade. O número de atletas federados e anos de existência dos clubes constituíram-se como pré-requisitos para a seleção dos indivíduos. Assim, foram selecionados os avaliadores dos clubes desportivos que tivessem 300 ou mais atletas federados inscritos e cinco ou mais anos de existência. A adoção destas duas condições teve como intenção estudar organizações, nas quais os procedimentos de AD fossem previsivelmente mais organizados e estruturados. Como refere Mintzberg (1995), quanto mais experiente e quanto maior for a dimensão de uma organização, mais formalizado é o seu comportamento.

Uma consulta à demografia federada emanada pelo IDRAM, referente à época desportiva 2008-2009, mostrou existirem 11 clubes desportivos com estas condições. Posto isto, fizemos chegar um convite (via correio eletrónico) à Direção dos clubes, devidamente

autenticado pelo presidente do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, onde constava uma breve apresentação do estudo, os seus principais objetivos e a garantia da confidencialidade dos dados e anonimato dos participantes (ver anexo II). Adicionalmente, estabeleceu-se contacto telefónico com os presidentes da direção, reforçando as informações que constavam no documento supracitado e procurando aferir o seu interesse em colaborar neste trabalho. É de referir que dois dos onze clubes contactados nunca demonstraram disponibilidade para colaborar no estudo, apesar da nossa insistência repetida. Foram, por conseguinte, excluídos.

2.2. Instrumento de pesquisa - Entrevista

Tendo em conta que o objetivo era descortinar as representações e perceções dos dirigentes desportivos acerca do processo de implementação e dinamização da ADT nos clubes desportivos, utilizou-se a entrevista como instrumento de recolha de informação. Uma das técnicas mais utilizada, quando se pretende estudar um fenómeno em profundidade, na medida em que permite obter dados acerca do como e do porquê dos acontecimentos. Nessa medida, este instrumento favoreceu a interpretação e compreensão do fenómeno em estudo numa perspetiva holística.

Como todas as técnicas de recolha de dados, existem prós e contras na utilização deste instrumento. De facto, como alerta Heinemman (2003), apesar da sua utilidade, não deverão ser esquecidas as vicissitudes da sua aplicação. Assim, o autor apresenta uma série de vantagens e desvantagens na aplicação das entrevistas.

1) Vantagens:

- Possibilidade de aferir dados não observáveis, através das emoções, insinuações, atitudes e comportamentos;
- Possibilidade de recolher dados referentes a situações passadas, presentes e futuras simultaneamente;
- Possibilidade de encaminhar o entrevistado para as questões que o entrevistador quer ver respondidas;
- Possibilidade de padronização do guião da entrevista para aplicação futura com o intuito de comparar dados;
- Possibilidade que o entrevistado tem de fornecer informações relativamente a si próprio e aos outros. Por exemplo: um avaliador, ao ser entrevistado, tanto pode pronunciar-se relativamente ao seu desempenho como ao dos seus subordinados.

2) Desvantagens:

- A formalização da situação de entrevista. Mesmo procurando criar um clima agradável e positivo, o entrevistado nunca se sente como numa situação informal do seu quotidiano;
- Possibilidade de manipulação das respostas. O entrevistado poderá sempre responder de acordo com os seus interesses;
- Possibilidade de o entrevistador e o entrevistado atribuírem diferentes significados à mesma resposta;
- Condicionismo das respostas por falta de vocabulário, porquanto os dados provêm de uma narração.

Em concordância com o autor supracitado, Ruquoy (2005) acrescenta duas limitações inerentes a este instrumento: o entrevistado é apenas o representante do grupo que queremos estudar, daí que a sua opinião não possa ser considerada como extensível a toda a população; impossibilidade de uma verificação quantitativa dos dados, uma vez que seria impossível recolher amostras de grandes dimensões, tal como acontece em investigações quantitativas.

Existem diferentes tipos de entrevistas: umas são mais abertas, nas quais o entrevistado tem espaço para se pronunciar livremente acerca de um determinado tema; outras mais fechadas, sendo o entrevistado conduzido através de questões específicas e concretas. Para responder aos nossos objetivos, a entrevista semiestruturada era a mais adequada.

Apesar de obedecer a um guião previamente definido, a sua flexibilidade autoriza que se altere a ordem das questões ou mesmo obter mais informação, colocando novas questões que não estavam inicialmente previstas (Gratton & Jones, 2004). Refira-se que em determinadas situações, houve necessidade de colocar questões adicionais, a fim de esclarecer respostas anteriores que considerávamos insuficientes. Por exemplo: um dos dirigentes entrevistados revelou não existir nenhum instrumento para avaliar o desempenho dos treinadores. Perante esta resposta, perguntámos se tinha por hábito assistir aos treinos e às competições, ao que respondeu afirmativamente. Esta questão, suplementar e improvisada, permitiu-nos perceber que afinal a observação se constituía como um instrumento de avaliação, ainda que na continuidade do discurso fosse perceptível que era uma observação silenciosa e desprovida de intencionalidade, isto é, sem critérios previamente definidos.

A entrevista tem a particularidade de criar uma relação de dependência entre investigador e investigado com uma retroalimentação mútua. Por conseguinte, tal como sugere Bourdieu (1999), é fundamental criar condições de confiança e ambientais para que a comunicação seja facilitada. Por esta mesma razão, procuramos estabelecer um contacto prévio com os entrevistados que não eram nossos conhecidos. Esse contacto permitiu-nos apresentar previamente os nossos objetivos e, de certa forma, uma relação de empatia que se transpareceu no momento da entrevista.

Uma das limitações decorrentes da entrevista surge quando existe desconfiança, por parte de alguns entrevistados, relativamente ao anonimato e à confidencialidade dos dados, levando-os, por vezes, a ocultar informações relevantes. Apesar de ser impossível contornar esta evidência, procurou-se minimizar a eventual desconfiança, garantindo formalmente esse mesmo anonimato, através de um documento carimbado e assinado pelo Presidente do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, tal como referido no ponto 2.1.

2.2.1. Construção e validação da entrevista

Após terem sido definidos os objetivos e as hipóteses de estudo, foi-se construindo o guião da entrevista, tendo por base uma pesquisa bibliográfica referente à temática em estudo (Caetano, 2008; Gorman, 1997; MacLean, 2001; Mallet & Côté, 2006). Surgiu então uma primeira versão do guião, posteriormente submetida a um processo de validação de conteúdo por peritagem, que contou com a colaboração de três professores do ensino superior com uma larga experiência de investigação na área do treino desportivo e gestão de recursos humanos, nas organizações desportivas. Entre as principais considerações dos peritos revisores, sobressaiu a necessidade de eliminar algumas questões demasiado fechadas, que não contribuíam para um aprofundamento das questões de estudo. Adicionalmente, foi-nos recomendado que eliminássemos todos os termos técnicos relacionados com a avaliação de desempenho e que colocássemos as perguntas de forma contextualizada, para que não se perdesse informação por má interpretação das questões.

Após as suas considerações e propostas de alteração dos peritos, realizou-se uma aplicação piloto a dois indivíduos típicos da amostra, tendo-se verificado que as respostas correspondiam às expectativas. Demonstrou-se então a correta interpretação das

perguntas, por parte dos inquiridos. Em termos estruturais, a versão final do guião (anexo III) ficou dividida em duas partes.

A primeira contemplava questões direcionadas para o conhecimento da estrutura organizacional do clube, nomeadamente: a dimensão, a missão, a distribuição de cargos e a natureza profissional dos treinadores. As respostas a estas questões serviram para verificar a relação entre as variáveis inerentes ao processo de avaliação do treinador e o contexto organizacional.

Numa segunda parte, o objetivo central foi dissecar as questões relacionadas com os procedimentos e critérios de ADT, nomeadamente a finalidade da avaliação, a frequência com que os treinadores eram avaliados, os instrumentos e critérios mais valorizados pelos avaliadores e a forma como os resultados eram transmitidos. As respostas a estas perguntas revelaram-se imprescindíveis na determinação do grau de estruturação desta prática ao nível dos clubes. Por fim, apresentava-se uma pergunta direcionada para a identificação das competências do avaliador, tal como se apresenta no quadro 8.

Quadro 8 – Perguntas da entrevista aplicada aos avaliadores dos clubes desportivos

1ª PARTE	<p>1. Missão e introdução à estrutura da organização</p>	<p>1.1. Gostaria que me falasse sobre a missão do seu clube.</p> <p>1.2. Pode explicar-me como estão estruturados os cargos do clube, desde os voluntários até aos profissionais, caso existam? - Existe algum responsável pela área de gestão de recursos humanos? (Caso exista, é um gestor desportivo profissional ou voluntário?)</p> <p>1.3. Quantos treinadores exercem funções no clube? São voluntários ou recebem alguma gratificação? - Tem alguma documentação que me possa facultar para conhecer a dimensão e estrutura dos recursos humanos? (Cargos, funções, modalidades, profissionais, voluntários, etc...)</p>
2ª PARTE	<p>2. Sistema de avaliação de desempenho</p> <p>3. Competências do avaliador</p>	<p>2.1. Pode partilhar connosco como se processa a avaliação de desempenho dos treinadores do seu clube? - Qual a finalidade deste procedimento no seu clube (para que serve)? - Quantas vezes por ano são avaliados os funcionários e colaboradores? - Que instrumento ou instrumentos são utilizados para esse fim? - Como são transmitidos os resultados da avaliação, aos treinadores? - Os treinadores e os avaliadores (dirigentes), reúnem em algum momento, tendo em vista a definição de objetivos, quer individuais quer coletivos? Se sim, quantas vezes e em que altura do ano? Se não, porquê?</p> <p>3.1. Quem é ou quem são, os responsáveis pela avaliação do desempenho dos treinadores?</p> <p>3.2. Quais foram as razões que estiveram na base da escolha desses avaliadores? Têm alguma formação específica na área da gestão de recursos humanos? Se sim, qual?</p>

2.2.2. Procedimentos de aplicação da entrevista e participantes

Os entrevistados que aceitaram o convite para participarem no estudo assinaram uma autorização e um consentimento formal (anexo IV). Posteriormente, de acordo com o interesse e disponibilidade do investigador e dos próprios entrevistados, foi marcada uma data, um local e uma hora, para a realização das entrevistas (anexo V). Sete realizaram-se no local de trabalho dos entrevistados e duas, por razões de conveniência dos entrevistados, foram realizadas na Universidade da Madeira, sempre num ambiente calmo e tranquilo.

Estando certos que a qualidade da entrevista não depende exclusivamente da validade do guião, mas também da arte do entrevistador (Duarte, 2004), convém referir que houve uma preparação prévia, onde estudamos o guião e simulamos a entrevista perante um entrevistado fictício, com o intuito de demonstrar, no momento da entrevista, que dominávamos o assunto e, acima de tudo, para transmitir confiança ao entrevistado.

Ainda assim, durante as duas primeiras entrevistas contamos com a presença de um investigador com grande domínio técnico na aplicação e condução de entrevistas. A sua intervenção foi bastante reduzida, colocando apenas algumas questões latentes. Não obstante, a relação de proximidade com os entrevistados contribuiu para que estes se sentissem mais descontraídos e predispostos em responder às questões.

Outro aspeto a salientar está relacionado com a atenção que procurávamos dar ao entrevistado quando este estava a responder às questões. Através de gestos, olhares e agradecimentos verbais procuramos demonstrar que estávamos a acompanhar o seu raciocínio e que o seu discurso era merecedor da nossa maior atenção.

Consideramos que a nossa intervenção, enquanto entrevistadores, foi evoluindo, ao ponto de nas últimas entrevistas sentirmos um maior capacidade para ler nas entrelinhas o que o entrevistado queria ou não dizer. Vejamos o seguinte exemplo: um determinado avaliador, que assumia o cargo coordenador geral, quando questionado acerca dos procedimentos da AD dos treinadores em geral, de forma oculta, respondia quase sempre com base no treinador da modalidade de Futebol, demonstrando assim, por parte dos avaliadores, um maior conhecimento e interesse pelo desempenho destes treinadores, comparativamente com os restantes. Esta informação só foi reconhecível nas entrelinhas do discurso.

As entrevistas realizaram-se entre outubro e dezembro de 2009, tendo sido registadas através de um gravador digital de voz. A duração média foi de 42 minutos, sendo que a menos demorada teve uma duração de 21 minutos e a mais prolongada durou 88 minutos.

2.3. Tratamento da informação: análise de conteúdo, transcrição das entrevistas e categorização

Tratando-se de um estudo descritivo e interpretativo, com particularidades inerentes à hermenêutica, recorreu-se à *Análise de Conteúdo* para tratar a informação obtida. Bardin (2008, p.31) destaca dois grandes objetivos para a análise de conteúdo: *a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura*. A análise de conteúdo encontra-se assim consubstanciada numa dimensão heurística, onde, através de uma análise profunda, se procura ver para além do óbvio e caminhar para novas descobertas (Maroy, 1995; Quivy, 2005).

A informação foi trabalhada com o apoio do *software* de análise qualitativa WebQDA. Uma ferramenta interativa e on-line que permitiu analisar dados não numéricos e nos possibilitou organizar, estruturar e relacionar todos os dados recolhidos (anexo VI).

De forma a não desvirtuar o seu conteúdo semântico e a garantir a validade da informação, as nove entrevistas foram transcritas na íntegra, através do processador de texto *Microsoft Word*. Depois de transcritas, as entrevistas foram enviadas aos entrevistados para que pudessem aprovar a redação.

Seguiu-se o processo de sistematização da informação obtida, que se enquadra na fase de exploração do material. Primeiramente, foram selecionados os recortes de texto mais importantes (unidades de contexto) e as unidades de registo (ex.: palavras chave) a incluir nas categorias criadas *a priori* e *a posteriori*. Sendo esta uma investigação que contempla uma análise confirmatória, as categorias diretamente relacionadas com a AD foram definidas aprioristicamente, de acordo com o modelo geral de gestão do desempenho defendido por Grote (2002) e com escalas de avaliação da eficácia dos treinadores, desenvolvidas por alguns autores de referência, como por exemplo: Cunningham e Dixon, (2003), MacLean e Chelladurai (1995) e Mallet e Côté, (2006). Assim, definiram-se as seguintes categorias:

- Missão: contempla todas as declarações que permitem identificar a razão da existência da organização;
- Estrutura organizacional: enquadra os cargos assumidos pelos diversos atores organizacionais, as suas funções e relação de compromisso com o clube desportivo;
- Instrumentos de AD: inserem-se aqui todas as informações respeitantes aos materiais e recursos utilizados pelos clubes desportivos para avaliarem os seus treinadores;
- Critérios de AD: integra todos os indicadores ou parâmetros considerados para determinar o nível de desempenho do treinador;
- Frequência de avaliação: congrega os dados que estão associados ao número de vezes que os treinadores são avaliados durante uma época desportiva;
- Transmissão de resultados: todas as informações concernentes à forma como os resultados são transmitidos aos treinadores.

Houve ainda a necessidade de criar subcategorias, à medida que se analisavam os dados subjacentes à categoria missão (categorização *a posteriori*), de acordo com os seguintes critérios:

- Função social e de formação geral dos praticantes: todas as referências relacionadas com a ocupação dos tempos livres, desenvolvimento de competências de autonomia, responsabilização, educação, socialização e cooperação, por parte dos atletas e, ainda, referências às capacidades físicas e habilidades técnico-táticas dos atletas;
- Resultados Desportivos: nesta subcategoria são integrados todos os comentários que remetem a missão para o rendimento desportivo;
- Desporto profissional: as informações que dizem respeito à competição profissional como prioridade do clube;

Comercialização dos serviços: missão direcionada para fins lucrativos do ponto de vista financeiro.

A análise de conteúdo consiste na decomposição de um texto segundo um sistema de categorização. O processo de categorização contemplou assim os seguintes princípios, advogados por Bardin (2008):

- Exclusão mútua: cada unidade de registo não poderia existir em mais do que uma categoria. As categorias foram desenvolvidas de forma a não permitirem que a mesma unidade de texto pudesse ser enquadrada em duas categorias diferentes;
- Homogeneidade: está diretamente relacionado com o da exclusão mútua, na medida em que foi empregue um único princípio de classificação;
- Pertinência: todas as categorias foram enquadradas com o tema e os objetivos de estudo;
- Objetividade e fidelidade: as diferentes partes da entrevista foram tratadas da mesma forma. Assim, definiram-se critérios precisos que determinaram a entrada das unidades de texto nas categorias;
- Produtividade: após o cumprimento dos pressupostos anteriores, considera-se que foi possível a obtenção de resultados pertinentes e consonantes com os objetivos inicialmente propostos.

As unidades de contexto e unidades de texto foram inseridas em cada categoria de acordo com o critério semântico (por exemplo: todas as palavras ou expressões que significavam instrumentos de avaliação de desempenho ficaram agrupadas nessa categoria). Para cada uma das categorias, foi contabilizado o número de referências de cada unidade de contexto/texto, aferindo-se assim a relevância e supremacia de umas categorias em relação às outras. Por fim, refira-se que se, por um lado, a análise de conteúdo permite a quantificação dos temas abordados no fenómeno de estudo, promovendo uma análise dos dados mais fidedigna e objetiva; por outro, a análise isolada de cada uma das categorias poderá retirar significado à análise conjunta e ao conteúdo latente, que por norma é desconsiderado.

3. ESTUDO DE NATUREZA QUANTITATIVA

3.1. Caracterização da Amostra

Foi selecionada uma amostra representativa de 223 treinadores (27% do universo) que, na época 2009-2010, desempenhavam funções nos clubes desportivos da ilha da Madeira, Portugal. A amostra foi obtida recorrendo ao método de amostragem aleatória simples, tendo por base os dados publicados na demografia federada da RAM (IDRAM, 2010). O erro da estimativa foi inferior a 5%, com 95% de confiança. Uma vez que o estudo não é a ADT de uma modalidade específica, mas do treinador de desporto em geral, procurou-se integrar na amostra treinadores de várias modalidades (individuais e coletivas), como se apresenta na tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos Treinadores por modalidades

MODALIDADE	TREINADORES	
	N	%
Futebol	57	25,5
Andebol	25	11,2
Voleibol	21	9,4
Ténis de Mesa	19	8,5
Atletismo	17	7,6
Natação	17	7,6
Basquetebol	16	7,2
Karaté	10	4,5
Futsal	10	4,5
Ginástica	9	4
Badminton	8	3,6
Canoagem	5	2,2
Judo	4	1,8
Hóquei em patins	3	1,3
Triatlo	2	0,9
TOTAL		
15 modalidades	223	100

Da análise geral aos dados demográficos dos inquiridos, verifica-se que estes possuíam idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos (média=34,34) e eram predominantemente do género masculino (86,1%). No que concerne às qualificações, constatou-se que cerca de 70% tinham uma licenciatura ou habilitação académica superior, com predominância dos cursos de Educação Física e Desporto ou afins (58,8%). A grande maioria era detentora do curso de treinador (87,3%), sendo o nível mais elementar o mais representativo (45,1%), seguido dos níveis II e III (28,2% e 24,8%, respetivamente). Os escalões de formação desportiva (infantis, iniciados, juvenis e juniores) abarcam mais de metade dos treinadores da amostra (57,9%), ficando os restantes distribuídos pelo escalão sénior (12,2%) e ambos os escalões (29,9%).

A experiência do cargo de treinador variou entre um e cinquenta e um anos, correspondendo a uma média de 9,90 anos (\pm 7,53). Considerando os níveis de experiência preconizados por Burden (1990), pode dizer-se que 26,8% se encontravam numa fase de iniciação (até 4 anos), 27,7% numa fase de estabilização (entre 5 e 9 anos) e 45,5% numa fase de especialização (mais de 10 anos).

No que concerne à situação contratual, cerca de 3/5 dos treinadores da amostra revelaram trabalhar no clube com um comprometimento mais efetivo

(contratados/destacados). Os restantes 2/5 eram voluntários, sendo que 25,0% auferiam de uma verba destinada a pagar ajudas de custo, como por exemplo, os gastos relacionados com o transporte para treinos e competições, e 10,9% desempenhavam as suas funções sem qualquer contrapartida financeira, ou seja, sem ajudas de custo. Na tabela 2 é possível visualizar-se mais pormenorizadamente os resultados apresentados.

Tabela 2 - Caracterização da amostra total (N= 223)

VARIÁVEL	CATEGORIAS	N	%
Idade	Min.: 20 anos		Média 34,34 anos
	Max.: 67 anos		
Género	Masculino	192	86,1
	Feminino	31	13,9
Experiência como atleta	Sim	212	95,9
	Não	9	4,1
Experiência profissional	Até 4 anos	59	26,8
	Entre 5 e 9 anos	61	27,7
	Mais de 10 anos	100	45,5
Habilitações Académicas	2º Ciclo	4	1,8
	3º Ciclo	6	2,7
	Ensino Secundário	59	26,7
	Licenciatura em EFD	119	53,8
	Outras Licenciaturas	19	8,6
	Mestrado em EFD	10	4,5
	Outros Mestrados	2	0,9
	Doutoramento em CD	1	0,5
Outros Doutoramentos	1	0,5	
Curso de Treinador	Sim	192	87,3
	Não	28	12,7
Nível de formação Federativa	Nível I	93	45,1
	Nível II	58	28,2
	Nível III	51	24,8
	Nível IV	4	1,9
Escalão atual	Formação	128	57,9
	Seniores	27	12,2
	Formação e Seniores	66	29,9
Nível Competitivo	Regional	113	50,9
	Nacional/internacional	109	49,1
Vínculo Contratual	Contratado	23	10,5
	Contratado a recibo verde	78	35,5
	Voluntário com gratificação financeira	55	25,0
	Voluntário sem gratificação financeira	24	10,9
	Professor destacado	37	16,8
	Outra	3	1,4
Atividade principal: treinador	Sim	53	23,9
	Não	169	76,1

3.2. Instrumento de pesquisa – Questionário

3.2.1. Planeamento e construção do questionário

Dada a inexistência de um instrumento validado que permitisse recolher informação referente à ADT, houve a necessidade de construir um questionário específico para esse efeito. Primeiramente, consultou-se bibliografia concernente à elaboração de questionários (Hill & Hill, 2005; Mackay, 2000), com o propósito de entender os pressupostos de cada fase, desde o planeamento até à versão definitiva.

Posteriormente, avançou-se com a formulação das primeiras questões que derivaram dos objetivos, variáveis e hipóteses de estudo, apresentadas e justificadas no capítulo II. É de salientar que o teor e organização das perguntas assenta em modelos gerais de avaliação do desempenho, como por exemplo, aquele que é preconizado por Grote (2002). Segundo o autor, a AD representa um ciclo que tem uma primeira fase de planeamento, na qual se determinam os objetivos da organização e dos colaboradores, os instrumentos e indicadores de desempenho e os avaliadores. As fases subsequentes contemplam um acompanhamento e monitorização do desempenho, um momento de avaliação, uma transmissão dos resultados decorrentes da avaliação e, por último, uma redefinição de objetivos.

Se, por um lado, existem questões gerais que advêm de modelos gerais de AD, por outro, existem questões bastante específicas que terão de ser necessariamente contextualizadas com o tipo de organização, cargo e perfil de competências da pessoa a avaliar. Nesta medida, foi necessário desenvolver uma série de questões basilares associadas ao cargo de treinador de desporto, como por exemplo, a definição dos critérios de avaliação (quadro 9), sustentados por modelos e escalas específicos da ADT (Côté et al., 1999; Cunningham & Dixon, 2003; Feltz et al., 1999; Horn, 2002; MacLean & Chelladurai, 1995).

Destaque-se que o estudo qualitativo contribuiu igualmente para a inclusão de perguntas que não ficaram suficientemente esclarecidas e, em nosso entender, poderiam ser dilaceradas pelas respostas dos treinadores.

Quadro 9 - Critérios de avaliação do desempenho segundo várias fontes

CRITÉRIOS	FONTES
1. Os resultados desportivos alcançados pelo(s) atleta(s)/equipa	MacLean e Chelladurai (1995); Cunningham e Dixon (2003)
2. As relações interpessoais estabelecidas com os atletas	MacLean e Chelladurai (1995); Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999); Cunningham e Dixon (2003)
3. As relações interpessoais estabelecidas com os elementos do clube (dirigentes, adeptos)	MacLean e Chelladurai (1995); Côté et al. (1999); Cunningham e Dixon (2003)
4. Competências de planeamento e gestão no treino	MacLean e Chelladurai (1995); Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999)
5. Competências de planeamento e gestão na competição	MacLean e Chelladurai (1995); Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999)
6. A aplicação dos conhecimentos técnico-táticos da modalidade	MacLean e Chelladurai (1995); Feltz et al. (1999)
7. Competências de educar/formar os atletas através do treino e da competição	MacLean e Chelladurai (1995); Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999); Cunningham e Dixon (2003)
8. Capacidade para liderar os atletas	Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999)
9. Capacidade para motivar/envolver os atletas no treino	Côté et al. (1999); Feltz et al. (1999)
10. Trabalho de observação dos pontos fortes e fracos dos adversários	MacLean e Chelladurai (1995)
11. Atualização dos conhecimentos através de cursos e ações de formação	Critério definido com base nos dados decorrentes da entrevista previamente realizada aos dirigentes desportivos (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011)
12. Cumprimento das regras e regulamentos do clube	MacLean e Chelladurai (1995); Cunningham e Dixon (2003)
13. Assiduidade aos treinos	MacLean e Chelladurai (1995)
14. Pontualidade aos treinos	MacLean e Chelladurai (1995)
15. Contributo para valorizar o clube através de ações de relações públicas	MacLean e Chelladurai (1995)
16. Conhecimentos sobre os fenómenos sociais do desporto	MacLean e Chelladurai (1995)
17. Capacidade para influenciar a aprendizagem dos atletas	Côté et al. (1999)
18. Satisfação dos atletas com o trabalho do treinador	Cunningham e Dixon (2003)
19. Capacidade para conquistar novos praticantes	MacLean e Chelladurai (1995); Cunningham e Dixon (2003)
20. Assiduidade dos atletas aos treinos e competições	Critério definido com base nos dados decorrentes da entrevista previamente realizada aos dirigentes desportivos (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011)
21. Capacidade para fidelizar os atletas ao clube	Critério definido com base nos dados decorrentes da entrevista previamente realizada aos dirigentes desportivos (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011)
22. Empenhamo e motivação	Critério definido com base nos dados decorrentes da entrevista previamente realizada aos dirigentes desportivos (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011)
23. Sentido de responsabilidade	Critério definido com base nos dados decorrentes da entrevista previamente realizada aos dirigentes desportivos (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011)
24. Outro(s):	

3.2.2. Validação de conteúdo e validação estatística

No quadro da validação de conteúdo, o questionário foi revisto por quatro peritos doutorados em Ciências do Desporto e com experiência avançada na área da investigação do desempenho e competências do treinador. Foi igualmente solicitada uma apreciação a três treinadores, licenciados em Educação Física e Desporto, com experiência no acompanhamento de treinadores principiantes. As apreciações críticas deste painel permitiram verificar se as questões possuíam a relevância suficiente para o estudo e se a terminologia utilizada era a mais adequada. Ao longo do processo de construção do questionário foram desenvolvidas oito versões, justificadas pela necessidade de efetuar alterações quer ao nível do conteúdo, quer ao nível da apresentação e disposição das perguntas. Entre as principais sugestões de alteração/correção propostas pelos peritos e demais revisores, sobressaem as seguintes:

- a) Alteração da primeira questão referente aos objetivos de trabalho do treinador. Na primeira versão era uma questão aberta que se tornou posteriormente fechada, apesar de possibilitar ao respondente acrescentar mais algum objetivo que não estivesse contemplado nos 14 itens propostos.
- b) Designação dos cinco níveis de classificação dos critérios de AD, apresentada na primeira versão, que passou de: 1-Sem importância; 2- Pequena importância; 3- Importância razoável; 4- Grande importância; 5- Muito grande importância, para: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Importante; 4- Muito importante; 5- Extremamente importante.
- c) A pergunta relacionada com os instrumentos de avaliação teve uma retificação ao nível do conteúdo, sendo que as conversas entre o treinador e o seu avaliador passaram também a ser consideradas na versão final.
- d) Os dados que caracterizavam a amostra (identificação; formação académica; situação profissional e percurso desportivo), na primeira versão, eram apresentados na página inicial do questionário. Na segunda versão, passaram para o final, por se considerar que as respostas a este tipo de questões não requerem tanta reflexão, sendo conseqüentemente menos afetadas pelo cansaço e diminuição da concentração.

Posteriormente, foi realizado um estudo piloto, no qual participaram 27 treinadores que não pertenciam à amostra, com o propósito de averiguar junto destes, a clareza, a objetividade e a inteligibilidade das perguntas, bem como o tempo necessário para o

preenchimento total do questionário. Verificou-se que não existiam perguntas dúbias, a terminologia era adequada e o tempo de preenchimento variava entre 10 e 14 minutos.

A validação estatística obedeceu à análise da consistência interna, tendo como indicador de referência o valor do índice Alpha de Cronbach. Foi então analisada a fiabilidade das três variáveis latentes incluídas no questionário, constituída cada uma delas, por um conjunto de sub-variáveis, designadas de componentes.

A primeira diz respeito ao relacionamento entre avaliador e avaliado e corresponde à pergunta número cinco. Apresentam-se então oito itens (variáveis componentes), cujas respostas obedecem a uma escala situada entre 1 (Nunca) e 4 (Sempre). Através do método estatístico Alpha de Cronbach, foi possível verificar que esta variável latente (relacionamento) apresenta uma boa fiabilidade ($\alpha=0,85$), de acordo com (Hill & Hill, 2005). Observou-se ainda que nenhum item interferiu consideravelmente na diminuição da fiabilidade, tal como se pode ver na tabela 3.

Tabela 3 - Média, Desvio-Padrão, Correlação item-total corrigido e Alpha de Cronbach caso algum dos itens da variável relacionamento fosse removido

Relacionamento entre Avaliador e Treinador	Média se item for removido	Desvio Padrão se item for removido	Correlação item-total corrigido	Alpha de Cronbach se item for removido
Cumprimento de cordialidade entre avaliador e treinador	23,26	17,940	,201	,867
O avaliador é transparente e sincero nas informações e no diálogo	23,59	14,134	,742	,813
O avaliador cumpre com as decisões tomadas, salvo certas exceções	23,79	14,911	,619	,829
O avaliador é claro e objetivo na fixação das tarefas que eu tenho que realizar e alcançar	23,83	13,907	,731	,814
O avaliador compreende a posição do treinador e sabe colocar-se no seu lugar	23,78	13,426	,759	,809
Na análise e resolução de um problema, a posição do treinador é ouvida e tida em consideração	23,59	14,989	,691	,822
Partilha momentos de convívio social entre avaliador e treinador fora do âmbito da atividade de treinador/clubes	24,23	15,108	,397	,864
O avaliador é atencioso e agradável quando conversa com o treinador	23,60	15,241	,608	,831

A segunda variável latente diz respeito aos critérios utilizados na ADT. Para medir esta variável foram selecionados 23 itens, após uma exaustiva pesquisa das investigações sobre o tema, nomeadamente, a SCP (MacLean & Chelladurai, 1995), a CBSS (Côté et al., 1999), a CES (Feltz et al., 1999), o *Model of Coaching Effectiveness* (Horn, 2002) e a Teoria Multinível (Cunningham & Dixon, 2003). Para além do contributo dos autores

referenciados, foram considerados os resultados decorrentes do estudo inicial, que teve como participantes os avaliadores dos clubes desportivos, acrescentando-se alguns critérios de avaliação. De acordo com a escala de classificação de Murphy e Davidsholder (1988), a fiabilidade desta variável é considerada elevada, pois apresenta um valor de α igual a 0,939. Acrescente-se ainda que a remoção de qualquer um dos 23 itens não tem um impacto considerável na alteração do coeficiente de fiabilidade.

Foi realizada a análise fatorial com o objetivo de reduzir a dimensionalidade das 23 perguntas referentes aos critérios de ADT. Numa primeira análise incluíram-se os 23 itens, que resultavam em 5 fatores que explicavam 73,13%. Como os coeficientes Alpha de Cronbach obtidos nesta análise foram muito baixos, o item “Os resultados desportivos alcançados pelo(s) atleta(s)/equipa” foi retirado, pois apresentava comunalidade inferior a 0,5. Ao excluí-lo, o coeficiente Alpha de Cronbach aumentaria. Foi realizada novamente a análise fatorial sem aquele item, forçando a solução a 4 fatores, dado que o quinto fator explicava menos de 5% da variação (ver tabela 4).

Tabela 4 - Análise fatorial dos critérios de avaliação de desempenho do treinador de desporto

CATEGORIA	ITEM	FACTOR			
		1	2	3	4
Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e Scouting	Competências de planeamento e gestão na competição	,830	,126	,264	,161
	Competências de planeamento e gestão no treino	,827	,199	,296	,123
	Competências para formar atletas	,788	,305	,216	
	Aplicação de conhecimentos técnico-táticos	,784		,200	,375
	Capacidade de liderança dos atletas	,709	,408	,205	
	Capacidade para motivar/envolver os atletas no treino	,681	,553	,137	
	Observação dos pontos fortes e fracos dos adversários	,506			,418
Compromisso e Fidelização dos atletas	Assiduidade dos atletas aos treinos e competições	,185	,801		,247
	Capacidade para fidelizar os atletas ao clube		,799	,276	,217
	Empenhamento e motivação	,448	,733		,254
	Satisfação dos atletas com o trabalho do treinador	,235	,660	,425	
	Capacidade para conquistar novos praticantes		,629	,384	,149
	Sentido de responsabilidade	,463	,617		,246
	Capacidade para influenciar a aprendizagem dos atletas	,535	,552	,240	,114
Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Relações interpessoais entre treinador e dirigentes	,275	,171	,802	
	Relações interpessoais entre treinador e atletas	,398	,353	,675	
	Contributo para valorizar o clube com ações públicas	,106	,292	,568	,405
	Conhecimentos sobre os fenómenos sociais do desporto	,334	,214	,538	,412
	Cumprimento das regras e regulamentos do clube	,306		,512	,495
Pontualidade, assiduidade e atualização conhecimento	Assiduidade aos treinos	,154	,143		,835
	Pontualidade aos treinos		,313		,831
	Atualização dos conhecimentos: cursos e formações	,480	,281	,288	,485
% variância explicada		24,3	20,2	13,0	12,9
% variância explicada Acumulada		24,3	44,5	57,4	70,4
Alpha de Cronbach		,907	,900	,845	,775

Por último, a terceira variável latente, destinada a medir o perfil de competências do treinador de desporto, contempla 14 itens extraídos da escala de classificação com base na literatura específica que aborda esta temática (Santos et al., 2010). A análise estatística através do Alfa de Cronbach, revelou que existe uma fiabilidade moderada a elevada para a variável considerada ($\alpha=0,86$). Numa análise mais pormenorizada, ficou-se também a saber que se uma das variáveis componentes (itens) fosse eliminada, o coeficiente de fiabilidade nunca seria inferior a 0,842, como comprova a tabela 5.

Tabela 5 - Média, Desvio-Padrão, Correlação item-total corrigido e Alpha de Cronbach caso algum dos itens da variável perfil de competências fosse removido

COMPETÊNCIAS DO TREINADOR	Média se item for removido	Desvio Padrão se item for removido	Correlação item-total corrigido	Alpha de Cronbach se item for removido
Organizar e implementar o plano anual	54,34	41,237	,475	,850
Avaliar e modificar o planeamento anual adaptando-o a circunstâncias imprevistas	54,25	41,056	,538	,847
Articular a competição com o plano anual	54,29	41,783	,433	,853
Planear a sessão de treino em função das necessidades do grupo e do atleta	53,85	43,300	,443	,852
Organizar e conduzir a sessão de treino	53,89	42,902	,504	,850
Avaliar e modificar o plano da sessão de treino, adaptando-o a circunstâncias imprevistas	53,98	42,365	,500	,849
Preparar a competição, criando objetivos adequados às necessidades da equipa/atleta	54,10	42,283	,512	,849
Dirigir um atleta/equipa durante uma competição	54,23	42,498	,395	,854
Comunicar ideias, problemas e soluções	54,26	40,789	,572	,845
Resolver problemas em situações inesperadas	54,16	41,451	,571	,845
Aprender autonomamente adotando uma atitude proactiva e reflexiva sobre a prática	54,21	41,715	,511	,848
Liderar uma organização, coordenando a atividade de atletas, treinadores e técnicos	54,63	38,995	,561	,845
Orientar a formação de treinadores principiantes	54,82	38,146	,605	,842
Assumir o papel de treinador principal e coordenar outros treinadores	54,82	38,791	,546	,847

Ultrapassado o processo de validação, foi efetuada a preparação final do questionário. Assim, na parte inicial consta uma introdução onde se assinala: um pedido de cooperação no preenchimento do questionário; uma breve explicação da razão da aplicação do

questionário, garantia de confidencialidade e anonimato das respostas; uma estimativa do tempo de preenchimento.

Para auxiliar a interpretação das perguntas e evitar que a AD fosse considerada apenas como um procedimento formal, colocou-se uma nota prévia, explicativa do significado da avaliação do treinador de desporto.

As perguntas foram todas numeradas e separadas com espaçamento adequado, de forma a torná-las mais independentes, evitando-se assim que pudessem ser confundidas umas com as outras. As instruções fornecidas aos respondentes na precedência das perguntas são de extrema importância, pois poderão adulterar ou invalidar as respostas, daí que tenhamos procurado adequá-las de acordo com as considerações do grupo de peritos e as dúvidas levantadas pelos treinadores que responderam ao estudo piloto.

Depois de finalizado e devidamente validado, o questionário apresenta-se dividido em quatro partes (quadro 10), que apesar de não estarem explicitamente assinaladas, se distinguem pelo conteúdo das questões:

1ª) Procura conhecer a natureza dos objetivos definidos para o trabalho a desenvolver pelo treinador e a forma como estes foram estabelecidos;

2ª) Esta parte comporta as perguntas essenciais do questionário e que se prendem com a AD. A primeira questão é eliminatória, ou seja, se o treinador responder que o seu desempenho foi avaliado durante a época desportiva, poderá continuar a responder às perguntas subsequentes como por exemplo: quantas vezes? Por quem?; Quais os instrumentos utilizados?; Quais os principais critérios de avaliação? Se a resposta for negativa, o treinador não estará em condições de responder a estas questões e terá de avançar de acordo com as instruções.

É ainda de realçar que para evitar que os treinadores respondentes se considerassem avaliados apenas quando eram utilizados procedimentos bastante formalizados, o questionário contemplava uma nota explicativa acerca do significado da avaliação do desempenho:

“entenda-se por avaliação de desempenho do treinador, as ações dos avaliadores (por exemplo: dirigentes desportivos - presidente da direção e/ou diretores; gestores; coordenadores gerais e/ou coordenadores de modalidade) que consistem em observar, apreciar, classificar, acompanhar e controlar a atividade do

treinador, independentemente da utilização de processos/instrumentos ou reuniões formais”.

3ª) Nesta parte enunciam-se um conjunto de perguntas relacionadas com as competências profissionais do treinador;

4ª) Por último, aparecem as questões relacionadas com o perfil do treinador de desporto, nomeadamente: idade, género, habilitações literárias, cursos de formação profissional, modalidade e escalão onde exerce o cargo, nível competitivo dos seus atletas/equipa, vínculo contratual com o clube, atividade principal, prémios e recompensas, bem como, os resultados mais significativos alcançados ao longo da sua carreira de treinador. Concomitantemente, procurou-se obter dados acerca da sua experiência como praticante desportivo (modalidade, nível competitivo e tempo de permanência).

Quadro 10 - Partes constituintes do questionário Avaliação do Desempenho dos Treinadores

PARTE	IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS
Primeira	Natureza dos objetivos definidos para o trabalho do treinador Origem e autoria dos objetivos
Segunda	Avaliação de desempenho: - Avaliação: sim ou não? - Frequência? - Intervenientes? - Instrumentos utilizados? - Principais critérios de avaliação?
Terceira	Competências profissionais do treinador: - Planeamento anual; - Planeamento e orientação dos treinos; - Planeamento e orientação da competição; - Competências pessoais; - Liderança e formação dos treinadores.
Quarta	Caraterização da amostra: - Idade; - Género; - Habilitações literárias; - Modalidade e escalão onde exerce o cargo; - Nível competitivo dos seus atletas/equipa; - Vínculo contratual com o clube; - Atividade principal.

3.3. Procedimentos de aplicação e tratamento dos dados

O questionário foi aplicado aos treinadores entre os meses de julho e setembro de 2010. Foram utilizadas duas formas de solicitação de preenchimento, uma através do contacto pessoal com os treinadores, e outra através do correio eletrónico.

Para o tratamento e análise dos dados recorreu-se ao *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 17.0 para o *Windows* (Pallant, 2010), e ao programa Microsoft Office Excel versão 14.0. A estatística descritiva apresenta-se sob a forma de tabelas, contendo valores mínimos e máximos, médias e desvio-padrão. A estatística inferencial foi calculada através da análise fatorial, do teste *T-Student*, do teste de independência do Qui-Quadrado (χ^2) e da análise da variância (ANOVA). O nível de significância considerado foi de 0,05.

CAPÍTULO IV
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Introdução

Os resultados apresentados nos pontos seguintes derivam dos dados recolhidos junto dos nove dirigentes desportivos com responsabilidades na ADT, bem como dos dados obtidos através da aplicação do questionário à amostra de treinadores. Esta forma de organização e apresentação dos resultados favorecerá o confronto das perceções de avaliadores e avaliados (treinadores) e permitir-nos-á verificar em que medida existe congruência entre ambos, quanto aos procedimentos inerentes à AD.

Assim sendo, este capítulo divide-se em duas partes, sendo a primeira respeitante à apresentação dos dados descritivos do estudo e a segunda concernente aos resultados inferenciais.

A parte descritiva contempla os resultados que permitem caracterizar todo o processo de ADT nos clubes desportivos, desde a definição da missão dos clubes desportivos e sua estrutura organizacional, passando pela fase de planeamento do processo avaliativo, identificando-se ainda a natureza dos objetivos definidos para o trabalho do treinador e os atores intervenientes na sua definição. Serão igualmente apresentados os resultados que traduzem a AD enquanto processo, destacando-se aqueles inerentes à periodicidade com que os treinadores são avaliados, aos instrumentos e critérios de avaliação utilizados, aos avaliadores responsáveis e a relação que estabelecem com os treinadores. Apresentam-se ainda os resultados associados às consequências da AD, como sendo o feedback da performance do treinador e a atualização de conhecimentos e competências. Por último, serão conhecidas as competências mais valorizadas pelos treinadores para o exercício da sua função.

A segunda parte do capítulo mostra os resultados decorrentes da relação entre variáveis. Será então possível verificar se os objetivos definidos para o treinador, bem como o facto de o treinador ser ou não avaliado e os critérios de avaliação de desempenho, estabelecem relação com o nível competitivo e o escalão etário dos atletas. Apresentam-se os resultados que permitem verificar a relação entre a AD do treinador e a sua situação contratual, os prémios e recompensa que recebem e a participação em ações de formação. Tendo em consideração que a literatura evidencia que a interação entre avaliador e treinador se assume como uma variável diferenciadora da AD, mostram-se os resultados neste contexto. Por fim, é possível verificar se a formação dos treinadores (habilitações académicas) e a experiência (nº de anos de serviço) são variáveis diferenciadoras da valorização das competências profissionais dos treinadores.

1. RESULTADOS DESCRITIVOS

1.1. Missão dos clubes desportivos

Os nove clubes desportivos analisados constituíam-se como organizações sem fins lucrativos, que integravam uma ou várias modalidades desportivas e tinham uma expressão regional, nacional e internacional. Todos congregavam na sua missão um compromisso social e formativo, justificado pelas 15 referências aos conceitos alusivos à formação dos atletas nos vários domínios (social, educativo e desportivo). Desta forma, a subcategoria “Social e de formação geral” assumiu uma hegemonia comparativamente com as restantes. Apresentam-se alguns exemplos:

E1: *“(...) a função principal do clube é uma função social que é ocupar a juventude...”;*

E2: *“incutir-lhes hábitos de exercício físico e bons estilos de vida”;*

E3: *“(...) permitir que a juventude tenha um determinado espaço onde possa ser organizada e dinamizada a prática desportiva”;*

E4: *“(...) servir socialmente a própria cidade, contribuindo para a formação global dos jovens da terra”;*

E5: *“A missão do clube é direcionada para a formação geral dos jovens...”;*

E6: *“Nós temos, para além da nossa missão social e desportiva...”;*

E7: *“(...) uma vertente direcionada para o contexto social”.*

E8: *“(...) tem como missão o fomento e prática de atividades de natureza desportiva, social, cultural e recreativa (...) satisfazer as necessidades intelectuais, de cultura física, desportiva e de lazer e o espírito de solidariedade, fraternidade social e respeito pelo valor da ética desportiva (...);*

E9: *“(...) temos o nosso papel social na formação das diferentes fases da vida da nossa juventude”.*

Em segundo plano, surgiu a subcategoria “Resultados desportivos”, com cinco unidades de registo provenientes de quatro fontes. Alguns exemplos:

E2: *“Como objetivo secundário pretende-se alcançar resultados desportivos na equipa sénior de Futebol e outras modalidades.”;*

E5: *“(...) mas não descurando os resultados desportivos”;*

E7: *“(...) uma vertente profissional baseada nos resultados desportivos da alta-competição”.*

Constatou-se ainda que dois clubes valorizavam o desporto ao mais alto nível, tendo sido registadas três referências para a subcategoria “Desporto profissional” (E7: *Temos por um lado, uma vocação para o desporto profissional...; E9: Depois há uma estrutura profissional...*) e, por fim, a missão direcionada para a vertente comercial, obteve uma unidade de contexto, proveniente do entrevistado 6: *“(...) Temos também uma missão quase que dimensionada para o lado do lazer versus comércio, de forma a equilibrar a nossa atividade geral.”*. A tabela 6 permite conferir as frequências de cada subcategoria.

Tabela 6– Frequência de subcategorias inerentes à missão

SUBCATEGORIAS	E1.	E2.	E3.	E4.	E5.	E6.	E7.	E8.	E9.
Social e de formação geral	2	2	3	1	2	1	1	2	1
Resultados desportivos	1			1	1		2		
Comercialização de serviços						1			
Desporto Profissional							2		1

1.2. Estrutura organizacional e grau de profissionalização dos atores organizacionais

Tratando-se de clubes desportivos, comprovou-se quanto à sua estrutura, aquilo que impõe a legislação que enquadra e regula a constituição de clubes desportivos (Dec. Lei nº 5/2007 de 16 de janeiro). Ou seja, todos apresentavam uma Assembleia Geral, uma Direção com um presidente, vice-presidente(s), tesoureiro, secretário, vogais e um conselho fiscal.

Através das respostas dos dirigentes responsáveis pela avaliação, constatou-se que os treinadores, cujo vínculo aos clubes é precário e que atuam numa condição de voluntariado, representam uma minoria. Predominam, pois, os treinadores cujos contratos e acordos de cooperação com os clubes, envolvem uma contrapartida financeira (“gratificação”).

Apresentam-se alguns exemplos de frases proferidas pelos entrevistados:

E1: *“O clube tem 12 treinadores que recebem uma pequena gratificação.”;*

E3: *“O clube conta com 25 treinadores que apesar de não serem profissionais, recebem uma gratificação...”;*

E6: *“O clube conta com 62 treinadores, dos quais 12 são profissionais a tempo inteiro e os restantes 50, embora não sendo profissionais recebem uma gratificação...”.*

O mesmo não sucede com os dirigentes desportivos, visto que são predominantemente voluntários e não auferem qualquer tipo de gratificação, conforme se pode observar na tabela 7.

Tabela 7– Frequência de subcategorias inerentes aos cargos e funções

CARGOS E FUNÇÕES	E1.	E2.	E3.	E4.	E5.	E6.	E7.	E8.	E9.
Treinadores Voluntários sem gratificação								1	
Treinadores Voluntários com gratificação	1	1	1	1	1	1		1	1
Treinadores Profissionais/Destacados	1		1		1	1		1	1
Dirigentes Voluntário sem gratificação	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigentes Voluntário com gratificação									
Dirigentes Profissionais/Destacados	1				1		1	1	

Os dados fornecidos pelos próprios treinadores, relativamente à sua situação contratual com os clubes, vão de encontro ao que foi assumido pelos dirigentes entrevistados, isto é, apenas 10,9% dos 223 treinadores não recebem qualquer contrapartida financeira pelo seu trabalho.

1.3. Objetivos definidos para o trabalho do treinador

1.3.1. Natureza dos objetivos

Quando questionados acerca da definição de objetivos para o desempenho das suas funções, os treinadores responderam afirmativamente de forma massiva, tendo-se verificado que 210 treinadores (94,2%) tinham delineado metas para a época desportiva.

Quanto à natureza ou intencionalidade dos objetivos, de uma forma generalizada, pode dizer-se que o desenvolvimento integral dos atletas, ou seja, a melhoria da vertente técnica e tática e a melhoria das competências psíquicas, emocionais e sociais, foram os objetivos mais privilegiados pelos treinadores (16% e 13%, respetivamente), seguindo-se o objetivo de melhorar os resultados desportivos dos atletas/equipa na competição, assinalado por 11% dos treinadores.

Em sentido oposto, assinalaram-se, por ordem decrescente de importância, objetivos relacionados com: a organização de estágios para atletas (4%); “*manutenção da equipa na divisão em que está inserida*” (4%); “*assegurar um número de atletas que permita*

assumir as despesas do clube” (3%); “ascender a divisões superiores” (3%); “classificar os atletas/equipa até meio da tabela classificativa” (2%), tal como se apresenta na tabela 8.

Tabela 8 - Valorização dos diferentes objetivos por parte do treinador

OBJETIVOS	N	%
Melhorar as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas/equipa	184	16
Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas a nível psíquico, emocional e social	153	13
Melhorar o resultado desportivo dos atletas/equipa na competição	131	11
Conseguir manter um número de atletas ao longo da época desportiva	107	9
Aumentar o número de atletas ao longo da época desportiva	101	9
Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior	87	8
Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível	76	7
Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões)	75	7
Apoiar e orientar técnicos menos experientes	53	5
Organizar estágios de preparação para as competições	43	4
Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida	41	4
Assegurar um nº de atletas que permita assumir as despesas do clube	37	3
Ascender a divisões superiores	36	3
Classificar os atletas/equipa até meio da tabela classificativa	23	2
TOTAL	1147	100

1.3.2. Participação do treinador na definição de objetivos

Segundo as informações provenientes da entrevista aos avaliadores, foi possível verificar que a reunião antes do início de época, entre os treinadores e os responsáveis do clube, era uma prática comum nos nove clubes analisados. Todavia, nem sempre foi possível entender se o treinador era parte ativa na definição dos seus objetivos de trabalho. De forma explícita, apenas um entrevistado revelou que nessa reunião eram “negociados” os objetivos para o trabalho do treinador: E8: “(...) dos objetivos que são traçados em comum (...). É partilhada, há o planeamento e há objetivos e depois há um relatório e há resultados”.

Por outro lado, em três clubes, a definição dos objetivos era unilateral, já que o treinador se limitava a seguir as orientações de um modelo de jogo que lhe era imposto:

E1: “Falamos com os treinadores e neste caso quem define é o treinador dos seniores, que nós defendemos que deve haver aquele modelo de jogo.”;

E5: “Nós tivemos uma reunião de início de época com todos os técnicos, (...) o Vice-Presidente na palavra que teve, ele disse mais ou menos quais eram os objetivos do clube (...). Nós definimos objetivos, claro, para cada escalão. Basicamente eu penso que os nossos objetivos vão ao encontro deles”;

E9: “É entregue aos treinadores todos antes do início da época. Para eles saberem o que pretendemos. Um determinado modelo de jogo, defendemos determinados princípios mais do que sistemas táticos (...)”.

No que concerne às respostas dos treinadores, constatou-se que quase metade da amostra (46,2%) revelou ter participado na definição dos objetivos, sendo estes estabelecidos por mútuo acordo entre o treinador e os responsáveis do clube. Relativamente aos restantes treinadores (53,8%), os objetivos foram estabelecidos unilateralmente, apenas pelo treinador ou pelo clube (ver tabela 9).

Tabela 9 - Principais responsáveis pela definição de objetivos

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	N	%
Estabelecidos por mútuo acordo em função dos objetivos do treinador e do clube	97	46,2
Estabelecidos pelo clube em função dos seus próprios objetivos	51	24,3
Estabelecidos pelo treinador em função dos objetivos do clube	37	17,6
Estabelecidos pelo treinador em função dos seus próprios objetivos	18	8,6
Estabelecidos pelo clube em função dos objetivos do treinador	4	1,9
Estabelecidos pelo treinador em função seus objetivos e dos objetivos do clube	3	1,4
TOTAL	210	100

1.4. O processo de avaliação de desempenho dos treinadores

1.4.1. Frequência com que os treinadores são avaliados

As respostas dos dirigentes desportivos não foram esclarecedoras quanto ao número de avaliações a que os treinadores eram sujeitos ao longo da época desportiva. Porém, argumentam baseando-se na falta de tempo para se dedicarem à ADT:

E3: “Agora fazemos uma avaliação rigorosa daquilo que eles fazem no dia-a-dia é extremamente complicado porque aí a função do diretor desportivo tinha que estar praticamente...tinha que ser uma pessoa, não um carola, como é o caso neste momento, mas ser uma pessoa que estivesse a tempo inteiro no clube...”;

Por outro lado, as respostas dos treinadores inquiridos (223) revelam que 42,6% (95) nunca se sentiram sujeitos a qualquer tipo de AD ao longo da época desportiva. Este resultado, por si só, compromete todos os benefícios inerentes à AD apresentados no capítulo da revisão da literatura e torna-se ainda mais surpreendente ao considerar-se que foi colocada uma nota prévia, no cabeçalho do questionário, para que os respondentes não olhassem para a avaliação como um processo estritamente formal, sistematizado, estruturado e periódico. Poderiam entender a avaliação como qualquer ação de um superior hierárquico (dirigente, coordenador, gestor, colega treinador) que consistisse em registar acompanhar e controlar o seu desempenho, ainda que fosse com recurso a instrumentos e processos de carácter informal.

Assim sendo, 95 treinadores da amostra inicial deixaram de estar em condições para fornecer informações que permitissem caracterizar e analisar o funcionamento do processo avaliativo, nomeadamente quanto aos instrumentos e critérios utilizados, à periodicidade, aos avaliadores e à transmissão de resultados.

A reforçar o resultado previamente apresentado, acrescenta-se que cerca de metade dos treinadores avaliados (51,2%) também não conseguiu precisar o número de avaliações a que foi sujeita. Todavia, 21 treinadores (17,4%) revelaram terem sido avaliados duas a três vezes e 13 treinadores (10,7%), uma única vez no final da época desportiva, tal como mostra a tabela 10.

Tabela 10 - Frequência de avaliação dos treinadores

Nº DE AVALIAÇÕES POR ÉPOCA DESPORTIVA	N	%
Não consegue precisar	62	51,2
Duas a Três vezes	21	17,4
Uma vez (no final da época desportiva)	13	10,7
Três a Quatro vezes	12	9,9
Cinco ou mais vezes	9	7,4
Quatro a Cinco vezes	4	3,3
TOTAL	121	100

1.4.2. Instrumentos utilizados na avaliação do desempenho dos treinadores

Ficou demonstrado, após a análise de conteúdo das entrevistas, que a prática da AD é desprovida de rigor e estruturação, não existindo nenhum sistema ou modelo de ADT assumido pelos clubes, de forma a conferir rigor e objetividade a esta prática. O recurso

a instrumentos que carecem de validação retira a legitimidade ao processo avaliativo. Para comprová-lo apresentam-se as afirmações de alguns dirigentes:

E2: *“São instrumentos que não são nada formais! Tem que ver com salários, tem que ver com qualidade humanas, tem que ver com o próprio desempenho desportivo...”*;

E3: *“Não existe nenhum instrumento concreto para fazer essa avaliação. (...) há sempre uma preocupação de acompanhar não só a atividade do treinador, mas pronto (...).”*;

E5: *“...portanto, como eu lhe estava a dizer há pouco, nós não temos nada que seja formal ou um sistema de avaliação dos treinadores.”*.

Estas constatações são extensíveis a todos os clubes que integram o grupo de estudo. Contudo, dois dirigentes, apesar de assumirem a prática da ADT enquanto processo não formal, observavam o comportamento do treinador, nos treinos e nas competições. Tal como se pode confirmar a partir dos seguintes excertos das entrevistas:

E1: *“ Não existe nenhum instrumento de avaliação de desempenho. A avaliação é feita informalmente através da observação in loco dos treinos e jogos. (...) vamos no mínimo, uma vez por semana ao campo, assistimos a treinos, falamos com as pessoas...”*

E5: *“A avaliação é feita através da observação dos jogos! (...) por exemplo, ontem havia dois jogos de diferentes escalões, eu estava a ver um jogo e o coordenador ficou aqui a ver o outro, depois falamos um bocadinho e tomamos aquelas notas que achamos necessárias para falar com os técnicos.”*

Houve ainda mais três entrevistados que revelaram avaliar os treinadores com base em relatórios e reuniões de balanço:

E6: *“A mim compete-me única e exclusivamente receber os relatórios de cada um dos departamentos e avaliar aquilo que foi o seu desempenho ao longo duma época desportiva (...) compete a cada um dos departamentos fazer a avaliação dos seus treinadores.”*;

E7: *“Mas não há um fio condutor na forma como este problema é tratado. O tal desempenho, o tal... Há líderes que gostam, digamos, de fazer uma reunião semanal muito formal, para abordar porque é que fez isto, porque é que fez aquilo, para questionar tudo e mais alguma coisa relativamente aquilo que aconteceu, especialmente quando se sucede uma derrota.”*

E9: “(...) todos esses treinadores vão chegar ao fim da época (...) apresentam um relatório trimestral (...) Que não vai ser bem um instrumento de avaliação, mas que vai ajudar a avaliação, porque a avaliação é feita semanalmente.”.

As respostas dos treinadores estão em consonância com os dados apresentados nos parágrafos precedentes, na medida em que 40% dos treinadores desconheciam os instrumentos utilizados para avaliar o seu trabalho. Os restantes 60% (76) apontaram a observação dos treinos e das competições como o meio mais utilizado para recolha de dados da sua performance (21% e 19%, respetivamente). Refira-se que em várias situações os treinadores assinalaram a utilização de mais do que um instrumento de avaliação (ver tabela 11).

Tabela 11 - Instrumentos de avaliação identificados pelos treinadores

INSTRUMENTO UTILIZADO	N (76)	%
Observação da prestação do treinador nos treinos	48	21
Observação da prestação do treinador nas competições	43	19
Folha de registo do controlo da assiduidade dos atletas aos treinos	35	15
Relatórios de atividades realizados pelo treinador	28	12
Tabela classificativa da prestação dos atletas/equipa nas competições	26	11
Folha de registo de controlo da assiduidade dos atletas nas competições	20	9
Inquéritos e/ou conversas com os jogadores	17	7
Inquéritos e/ou conversas com outros colegas treinadores	15	6

1.4.3. Critérios de avaliação de desempenho

Ainda que a AD não fosse um processo formal, objetivo e estruturado, os dirigentes entrevistados enunciaram os critérios que mais valorizavam no momento de se pronunciarem, relativamente à eficiência e eficácia dos seus treinadores.

As competências de liderança do treinador e a sua capacidade para motivar e fidelizar os atletas mais novos ao clube, assumiram-se como o principal critério de avaliação, visto que foi o mais assinalado (nove unidades de contexto):

E1: “Um treinador dos escalões juniores ou juvenis ou iniciados, que estão naquela casa há quatro ou cinco anos, que tem sempre uma média de dezoito a 20, 22 jogadores por treino (...) tem praticamente continuidade garantida.”;

E2: *“É isso que acontece e tem que ver com qualidades humanas, de contacto com qualidades humanas, qualidades formativas propriamente ditas, especificamente desta profissão.”;*

E3: *“ ... o comportamento social que tem com os atletas, a questão do crescimento da modalidade ou não, no recrutamento que é feito.”*

E4: *“... a questão da assiduidade, quantos miúdos tinhas no início. Tinhas 25, com quantos estás agora? 14, que por exemplo é o normal em "cidade x". Para nós é uma avaliação negativa.”;*

E5: *“...o treinador desprezava a maior parte dos atletas, mais; ele dava treino a dez, os guarda-redes normalmente iam fazer trabalho específico, ele pegava nos dez dele e treinava-os, mandava o adjunto com os outros vinte, nós temos para aí 30 miúdos. A certa altura começamos a ficar sem jogadores que eles se vieram todos embora, portanto, e nos chegamos a um certo ponto que aquilo foi o limite, ou continuávamos com ele ou não continuávamos, não nos deu importância a vitória e tivemos de prescindir dos serviços dele.”;*

E6: *“ O modelo que se sugeriu para que houvesse uma avaliação mais objetiva, foi que, houvesse em primeira instância, um registo de treinos, da assiduidade de atletas...”*

E7: *“(...) Nestes escalões além dos resultados são valorizados critérios de liderança e interação com outras estruturas do clube...”;*

E8: *“(...) Portanto ver os atletas motivados, o gosto pelo treino, o gosto pela competição, a assiduidade nas presenças.”;*

E9: *“(...) depois podemos ter que falar na situação da liderança que é fundamental em qualquer dos escalões (...).*

Como segundo critério mais valorizado, surge a categoria “resultados desportivos”, com seis unidades de registo:

E1: *“(...) os resultados contam quer se queira, quer não, temos de ver os resultados (...).”;*

E2: *“(...) os resultados desportivos também são importantes (...) embora o objetivo não seja ganhar o primeiro lugar, seja a formação, mas isso também conta”;*

E3: *“Nós acabamos por fazer quase uma avaliação pelos resultados desportivos ao longo do ano... Isso é a verdade dos factos”;*

E4: *“(...) não vou negar, embora que o resultado seja importantíssimo para todos eles, é de uma forma crescente que a importância dos resultados acaba por aparecer na avaliação dos treinadores ...”;*

E7: *“Primeiro para o comum dos adeptos, o desempenho faz-se pelos resultados.”;*

E8: *“A nível de resultados acima de tudo.”.*

Saliente-se que quanto menor o escalão etário dos atletas, maior é a tolerância aos maus resultados, retirando assim força a este critério. Tal como foi referido pelos seguintes entrevistados:

E4: *“Portanto, a importância dos resultados na equipa sénior acaba por ter um peso maior na avaliação do treinador do que a importância do resultado nos iniciados, por exemplo.”;* E7: *“Mas quando passa do Futebol profissional para o escalão júnior, é digamos assim, estes aspetos vão-se degradando, vão sendo atenuados à medida que vai descendo um escalão.”*

Em terceiro lugar, com cinco unidades de contexto, surge a categoria competências de formação pessoal e social, que representa a capacidade do treinador para se relacionar e comunicar com os atletas, colegas, dirigentes, e outros elementos ligados ao clube. Nesta medida, o clima das relações estabelecidas, segundo os entrevistados, influencia também a decisão final acerca do desempenho do treinador. Exemplos das falas:

E1: *“ ... a empatia que eles conseguem criar junto dos jogadores.(...) tiramos o treinador falamos com eles e mudamos o treinador nessa altura. De facto, o rapaz que estava lá era meio bruto a falar com os jogadores, é preciso ver uma coisa ...”*

E2: *“Evidentemente que a avaliação do desempenho não tem propriamente que ver com resultados desportivos, tem que ver com formação. (...) É isso que acontece e tem que ver com qualidades humanas, de contacto com qualidades humanas, qualidades formativas propriamente ditas, especificamente desta profissão.”;*

E3: *“... para além dos resultados desportivos, também o comportamento social que tem com os atletas, a questão do crescimento da modalidade ou não, no recrutamento que é feito.”*

E6: *“Depois no quadro das relações pessoais e humanas, que seja uma pessoa educada e que consiga entrar dentro do espírito do clube, que não é um clube que esteja obcecado pelos resultados, está mais obcecado pela sua formação, pela possibilidade de proporcionar aos atletas, condições de desenvolvimento tanto técnico como humano.”.*

E8: *“... há um fator aqui que penso que foi um fator que teve muito peso... Acontece que é uma pessoa que em termos de relacionamento é um bocado conflituosa e falhou, por aí falhou, falhou completamente.”*

As competências técnico-táticas do treinador foram assinaladas por dois entrevistados, evidenciando ser um aspeto pouco determinante no processo de avaliação.

E5: *“Há os princípios de jogo, há os conteúdos dos diferentes escalões, essas coisas todas que estão a ser a minha base de preocupação com os técnicos”.*

E9: *“Nos aspetos técnico-táticos existe a capacidade de dar resposta a uma situação de jogo rapidamente, uma capacidade de leitura de jogo mais rápida, introdução de elementos a nível do treino que sejam motivadores, que sejam evolutivos.”*

Por último, a paixão pelo trabalho realizado e a assiduidade e pontualidade do treinador foram duas categorias merecedoras de registo, mas com pouca expressividade, visto que apenas se identificou uma unidade de contexto para cada uma:

E9: *“(…) E depois, outro item que eu julgo que tem uma grande importância é a ambição, mais do que a ambição, a paixão por estar no treino...”;*

E9: *“Depois, tem a ver um pouco com a assiduidade dos treinadores. Nós temos aqui treinadores que essa assiduidade não era a melhor, sendo a assiduidade e a pontualidade, situações que são bastante valorizadas.”*

A tabela 12 apresenta os principais critérios a ter em consideração na ADT e as respetivas frequências.

Tabela 12 – Critérios de avaliação na perspetiva dos dirigentes desportivos

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	E1.	E2.	E3.	E4.	E5.	E6.	E7.	E8.	E9.	TOTAL
Competências de liderança motivação e fidelização dos atletas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Resultados Desportivos	1	1	1	1			1	1		6
Competências de formação pessoal e social	1	1	1			1		1		5
Competências técnico-táticas do treinador					1				1	2
Ambição e entusiasmo pelo trabalho realizado									1	1
Assiduidade do Treinador									1	1
TOTAL	3	3	3	2	2	2	2	3	4	24

Segundo a perceção dos treinadores, os critérios mais valorizados na sua avaliação estão associados às suas características pessoais e não propriamente a comportamentos diretamente relacionados com as suas tarefas de planeamento, orientação e avaliação dos treinos e competições. Como tal, o *sentido de responsabilidade*, a *assiduidade aos treinos*, o *empenhamento e motivação*, a *pontualidade aos treinos* e a *capacidade para*

motivar os atletas, foram por ordem decrescente de valorização os mais assinalados (ver tabela 13).

Tabela 13 - Critérios de avaliação do desempenho do treinador

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	N	M	DP
Sentido de responsabilidade	126	4,52	0,745
Assiduidade aos treinos	126	4,51	0,777
Empenhamento e motivação	126	4,39	0,885
Pontualidade aos treinos	126	4,37	0,854
Capacidade para motivar/envolver os atletas no treino	126	4,33	0,876
Competências de planeamento e gestão no treino	125	4,24	0,928
Competências de educar/formar os atletas através do treino e da competição	123	4,23	0,913
Capacidade de liderança dos atletas	126	4,21	0,882
Aplicação dos meus conhecimentos técnico-táticos da modalidade	126	4,20	1,020
Competências de planeamento e gestão na competição	125	4,18	0,959
Assiduidade dos atletas aos treinos e competições	126	4,12	0,943
Satisfação dos atletas com o trabalho do treinador	126	4,08	0,917
Capacidade para influenciar a aprendizagem dos atletas	126	4,08	0,864
Relações interpessoais entre o treinador e atletas	126	3,98	1,039
Capacidade para fidelizar os atletas ao clube	125	3,98	1,028
Cumprimento das regras e regulamentos do clube	126	3,94	0,924
Capacidade para conquistar novos praticantes	123	3,85	1,069
Relações interpessoais entre treinador e elementos do clube	126	3,70	1,022
Resultados desportivos alcançados pelo(s) atleta(s)/equipa	125	3,69	0,987
Atualização dos conhecimentos através de cursos e ações de formação	125	3,60	1,198
Contributo para valorizar o clube através de ações de relações públicas	124	3,48	1,144
Trabalho de observação dos pontos fortes e fracos dos adversários	125	3,38	1,236
Conhecimentos sobre os fenómenos sociais do desporto	125	3,19	1,075

1.4.4. Fontes de avaliação

Os responsáveis pela AD entrevistados afirmaram não existir um cargo específico com responsabilidades na ADT, apesar de, em última instância, ser o presidente da direção a tomar a decisão final. A avaliação era sobretudo realizada pelos coordenadores de modalidade ou coordenadores gerais. Quando não existia um coordenador, eram os próprios presidentes da direção que acompanhavam e observavam o desempenho dos treinadores nos treinos e competições. A partir desse registo, tiravam as suas ilações, podendo também ser influenciados pelas perceções de outros elementos da Direção, de treinadores dos escalões superiores ou até mesmo pelos pais dos atletas (nos escalões

inferiores). Isto foi o que se verificou no clube do “Entrevistado 1”, apresentando-se a seguinte declaração como exemplo: *“Tanto eu, como o meu vice-presidente, vamos no mínimo uma vez por semana ao campo, assistimos a treinos, falamos com as pessoas...”*

Realce-se que no clube do “Entrevistado 2”, a AD era feita interpares, isto é, os treinadores autoavaliavam-se e depois trocavam impressões com outros colegas.

Por seu turno, os treinadores responderam que não foram avaliados apenas por um elemento, revelando que raramente o processo é unilateral. O resultados expostos na tabela 14 mostram que era o coordenador de modalidade a figura que assumia principal responsabilidade enquanto avaliador (26%), seguindo-se a avaliação feita pelo próprio treinador (21%).

Tabela 14 - Cargos dos responsáveis pela avaliação do treinador

CARGOS	N	%
Coordenador de Modalidade	50	26
Autoavaliação	41	21
Dirigente Desportivo	35	18
Presidente de Direção	32	16
Coordenador Geral	28	14
Gestor Desportivo	4	2
Treinador da equipa principal	4	2
TOTAL	194	100

1.5. Relacionamento entre treinador e avaliador

Ficou demonstrado que o relacionamento entre treinadores e avaliadores era propício para o desenvolvimento e aplicação de um sistema de AD baseado na partilha e no diálogo. De acordo com a escala de classificação utilizada, foi notório que as relações estabelecidas eram de bastante cordialidade (média= 3,8); transparência, sinceridade, democracia e atenção (média=3,5). Como se pode ver na tabela 15, mesmo o item que obteve o valor médio mais baixo (Partilha de momentos de convívio social fora do contexto das atividades que ambos desenvolvem no clube), contempla um valor médio de 2,8, muito próximo do nível 3 (frequente).

Tabela 15 - Características do relacionamento entre treinadores e avaliadores

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	N	M	DP
Cumprimento de cordialidade entre avaliador e treinador	118	3,8	0,52
O avaliador é transparente e sincero nas informações e no diálogo	117	3,5	0,78
Na análise de um problema, a posição do treinador é ouvida e considerada	117	3,5	0,72
O avaliador é atencioso e agradável quando conversa com o treinador	118	3,5	0,71
O avaliador cumpre com as decisões tomadas, salvo certas exceções	113	3,3	0,77
O avaliador é claro e objetivo na fixação das tarefas a realizar e alcançar	117	3,3	0,82
O avaliador compreende a posição do treinador e sabe colocar-se no seu lugar	119	3,3	0,88
Avaliador e treinador partilham momentos de convívio social fora do clube	117	2,8	1,00

1.6. Feedback dos resultados de desempenho

Nem sempre os resultados são dados a conhecer aos treinadores avaliados pois uma percentagem de 37,1% (46 treinadores) não foi informada acerca do seu desempenho. Dos restantes 78 treinadores que afirmaram o contrário, 21,8% (17 treinadores) reuniram informalmente com os avaliadores, mas apenas lhes foram apresentados os resultados. Por outro lado, 75,6% (59) dos treinadores, para além de terem conhecido os resultados numa reunião informal foi-lhes dada a oportunidade de se pronunciarem relativamente aos mesmos. Por fim, refira-se que apenas dois treinadores (2,6%) selecionaram a opção “outra”. Um deles não discriminou nada e o outro revelou ter recebido a informação do seu desempenho “através de terceiros”.

1.7. Atualização de conhecimentos através de ações de formação

Uma das finalidades da avaliação do desempenho é indubitavelmente contribuir para o desenvolvimento das capacidades e competências dos treinadores.

Pode ver-se na tabela 16 que mais de metade dos treinadores procuraram enriquecer o seu conhecimento e melhorar as suas competências, através da participação em ações de formação ou cursos específicos da modalidade à qual se encontram ligados.

Num sistema de AD devidamente implementado, as propostas formativas são uma consequência que emerge de debilidades identificadas na consecução de algumas tarefas/atividades relacionadas com o papel do treinador, como por exemplo: o planeamento, a orientação e a avaliação dos treinos e competições. Dado que existiam mais treinadores a fazer formação do que aqueles que realmente foram avaliados,

facilmente se percebe que a participação em ações de formação não emerge exclusivamente de uma necessidade ou imposição do processo avaliativo. A comprová-lo está o resultado a evidenciar que a maioria dos treinadores participa nas ações de formação por vontade própria (59%), ou ainda, para não perder a carteira de treinador (13,9%).

Tabela 16 - Participação em ações de formação ao longo da época desportiva

AÇÕES DE FORMAÇÃO	N	%
Não	72	32,4
Sim	150	67,6
Total	222	100,0
Iniciativa do clube	15	6,7
Iniciativa própria	133	59,6
Obrigaçao legal	31	13,9

1.8. Competências do treinador de desporto

Na atualidade, reconhece-se que o treinador de desporto necessita de possuir um leque bastante diversificado de competências para o desempenho da sua função. Procurou-se então conhecer o grau de importância atribuído pelos treinadores a diferentes competências. O “planeamento e orientação do treino” foi aquela que mereceu maior destaque (média= 4,52). De forma geral, todas as competências foram valorizadas, mas a competência “liderança e formação de treinadores” obteve um grau médio de importância inferior às restantes, tal como ilustra a tabela 17.

Tabela 17 - Competências do treinador

COMPETÊNCIAS	N	Min.	Max.	M	DP
Planeamento e orientação do treino	221	3	5	4,52	0,521
Planeamento e orientação da competição	219	3	5	4,27	0,615
Competências pessoais	219	2	5	4,23	0,651
Planeamento anual	219	2	5	4,16	0,716
Liderança e formação de treinadores	216	1	5	3,68	0,927

2. RESULTADOS COMPARATIVOS

2.1. Relação entre a definição de objetivos para o treinador e a avaliação do seu desempenho

Quando comparadas as variáveis “definição de objetivos” e “avaliação de desempenho”, é visível a existência de uma associação significativa entre ambas ($p=0,001$). Os dados apresentados na tabela 18 mostram que os treinadores, para os quais não foram definidos objetivos, também foram os menos sujeitos ao processo de avaliação. Apenas um treinador assumiu ter sido avaliado sem que houvesse uma prévia definição de objetivos para o desempenho da sua função. No polo oposto, o dos treinadores com objetivos definidos (209), a distinção não foi tão clara, já que 84 assumiram não ter sido avaliados.

Tabela 18 - Relação entre o estabelecimento de objetivos e a avaliação de desempenho

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	<i>p</i>	
		Não	Sim			
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE TRABALHO	Não	N	10	11	0,001	
		%	10,6	,8		
		Valor Residual	2,4	-2,1		
	Sim	N	84	125		209
		%	89,4	99,2		95
		Valor Residual	-0,6	0,5		
Total	N	94	126	220		

¹Teste Exato de Fisher

2.2. Natureza dos objetivos em função do nível competitivo do treinador

Quando comparados os objetivos propostos para os treinadores, verificou-se que existia uma relação entre o nível competitivo em que o treinador atua e os objetivos propostos para o desenvolvimento das suas funções.

Os treinadores, cujos atletas competem a nível nacional/internacional, privilegiam menos a melhoria das “atitudes e comportamentos dos atletas nos domínios: psíquico, emocional e social” ($p=0,001$). Em sentido inverso, valorizam mais os seguintes objetivos: “Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior” ($p=0,017$); “Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível” ($p=0,001$); “Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões) em que participam” ($p=0,028$); “Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida” ($p<0,001$) e “Organizar estágios de preparação para as competições” ($p=0,001$). Por outro lado, os treinadores de nível competitivo mais elementar (regional) mostraram mais interesse por “Conseguir manter um número de atletas ao longo da época

desportiva” ($p < 0,001$). Apesar de as prioridades dos treinadores serem eventualmente distintas, identificou-se uma unanimidade quanto ao objetivo “Melhorar as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas/equipa”. Com efeito, independentemente do nível competitivo em que o treinador trabalha, foi o mais escolhido ($n=184$). Para uma análise mais detalhada poderá ser consultada a tabela 19.

Tabela 19 - Objetivos para o trabalho do treinador em função do nível competitivo

OBJETIVOS		COMPETIÇÃO				p^1
		REGIONAL		NACIONAL/ INTERNACIONAL		
		N	%	N	%	
Melhorar as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas/equipa	Não	10	38,5	16	61,5	0,160
	Sim	94	51,1	90	48,9	
Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas nos domínios: psíquico, emocional e social	Não	18	28,2	39	28,8	0,001
	Sim	86	56,2	67	43,8	
Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior	Não	69	56,1	54	43,9	0,017
	Sim	35	40,2	52	59,8	
Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível	Não	78	58,2	56	41,8	0,001
	Sim	26	34,2	50	65,8	
Melhorar o resultado desportivo dos atletas/equipa na competição	Não	42	53,2	37	46,8	0,249
	Sim	62	47,3	69	52,7	
Ascender a divisões superiores	Não	91	86,2	83	47,7	0,056
	Sim	13	36,1	23	1,1	
Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões) em que participam	Não	91	52,3	83	47,7	0,028
	Sim	13	17,8	23	63,9	
Classificar os atletas/equipa até meio da tabela classificativa	Não	93	49,7	94	50,3	0,519
	Sim	11	47,8	12	52,2	
Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida	Não	94	55,6	75	44,4	<0,001
	Sim	10	24,4	31	75,6	
Conseguir manter um número de atletas ao longo da época desportiva	Não	35	34,3	67	65,7	<0,001
	Sim	68	63,6	39	36,4	
Assegurar um número de atletas que permita assumir as despesas do clube	Não	82	47,4	91	52,6	0,125
	Sim	22	59,5	15	40,5	
Aumentar o número de atletas ao longo da época desportiva	Não	51	46,8	58	53,2	0,247
	Sim	53	52,5	48	47,5	
Apoiar e orientar técnicos menos experientes	Não	76	48,4	81	51,6	0,345
	Sim	28	52,8	25	47,2	
Organizar estágios de preparação para as competições	Não	92	55,1	75	44,9	0,001
	Sim	12	27,9	31	72,1	

¹Teste Exato de Fisher

2.3. Natureza dos objetivos em função do escalão etário dos atletas

Os resultados apurados permitiram verificar a existência de uma associação entre o escalão etário dos atletas e seis dos catorze objetivos traçados para o trabalho do treinador. Assim, os treinadores de atletas seniores demonstraram menores preocupações com a melhoria das “atitudes e comportamentos dos atletas nos domínios:

psíquico, emocional e social” ($p=0,002$), e também, ao nível do “aumento do número de atletas ao longo da época desportiva ($p<0,001$).

Por outro lado, comparativamente aos treinadores que trabalhavam simultaneamente com atletas de formação e seniores, demonstraram privilegiar mais os seguintes objetivos: “Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível” ($p=0,017$); “Ascender a divisões superiores” ($p=0,009$); “Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida” ($p=0,003$); “Organizar estágios de preparação para as competições” ($p=0,004$). A tabela 20 apresenta detalhadamente os resultados inerentes a todos os objetivos considerados.

Tabela 20 - Objetivos para o trabalho do treinador em função do escalão etário dos atletas

OBJETIVOS		ESCALÃO						p^1
		FORMAÇÃO		SÉNIOR		FORMAÇÃO E SÉNIOR		
		N	%	N	%	N	%	
Melhorar as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas/equipa	Não	12	46,2	5	19,2	9	34,4	0,340
	Sim	108	59,3	20	11,0	54	29,7	
Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas a nível psíquico, emocional e social	Não	23	40,4	13	22,8	21	36,8	0,002
	Sim	97	87,1	12	18,1	42	45,7	
Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior	Não	77	63,1	12	9,8	33	27	0,158
	Sim	43	50	13	15,1	30	34,9	
Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível	Não	81	60,9	20	15,0	32	24,1	0,017
	Sim	39	52	5	6,7	31	41,3	
Melhorar o resultado desportivo dos atletas/equipa na competição	Não	48	62,8	8	10,3	21	26,9	0,507
	Sim	71	54,6	17	13,1	42	32,3	
Ascender a divisões superiores	Não	108	62,4	18	10,4	47	27,2	0,009
	Sim	12	34,3	7	20	16	45,7	
Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões)	Não	81	60	18	13,3	36	26,7	0,276
	Sim	39	53,4	7	9,6	27	37	
Classificar os atletas/equipa até meio da tabela classificativa	Não	110	59,5	19	10,3	56	30,3	0,076
	Sim	10	43,5	6	26,1	7	30,4	
Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida	Não	106	63,5	17	10,2	44	26,3	0,003
	Sim	14	34,1	8	19,5	19	46,3	
Conseguir manter um número de atletas ao longo da época desportiva	Não	51	51	17	17	32	32	0,065
	Sim	68	63,6	8	7,5	31	29	
Assegurar um nº de atletas que permita assumir as despesas do clube	Não	99	57,9	18	10,5	54	31,6	0,314
	Sim	21	56,8	7	18,9	9	24,3	
Aumentar o número de atletas ao longo da época desportiva	Não	58	53,2	23	21,1	28	25,7	<0,001
	Sim	62	62,6	2	2	35	35,4	
Apoiar e orientar técnicos menos experientes	Não	94	60,3	21	13,5	41	26,3	0,078
	Sim	26	50	4	7,7	22	42,3	
Organizar estágios de preparação para as competições	Não	102	61,1	23	13,8	42	25,1	0,004
	Sim	18	43,9	2	4,9	21	51,2	

¹Teste de independência do Qui-quadrado

2.4. A avaliação do treinador em função do escalão etário e nível competitivo dos atletas

A variável escalão etário dos atletas não está associada ao facto de os treinadores serem ou não avaliados ($p=0,835$). O mesmo se verificou relativamente aos treinadores, cujos atletas competem em níveis diferentes ($p=0,497$). Todavia, os dados expressos na tabela 21 apontam para a AD como um processo que carece de maior implementação, ao nível dos clubes desportivos.

Tabela 21 - Relação entre o escalão etário e nível competitivo dos atletas e a avaliação de desempenho

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	<i>p</i>		
		Não	Sim				
ESCALÕES ETÁRIOS DOS ATLETAS	Formação	N	55	72	127	0,835 ^a	
		%	59,1	56,7	57,7		
	Seniores	N	10	17	27		
		%	10,8	13,4	12,3		
	Seniores e Formação	N	28	38	66		
		%	30,1	29,9	30,0		
	TOTAL		N	93	127		220
	NÍVEL COMPETITIVO	Regional	N	51	61		112
%			53,7	48,4	50,7		
Nacional/Internacional		N	44	65	109		
		%	46,3	51,6	49,3		
TOTAL		N	95	126	221		

^aTeste de independência do Qui-quadrado

^bTeste Exato de Fisher

2.5. A situação contratual do treinador e a avaliação de desempenho

Procurou-se saber se a situação contratual dos treinadores com os clubes poderia estar associada a um maior ou menor comprometimento dos mesmos com o processo de AD. Depois de analisados os dados (ver tabela 22), pode afirmar-se que os treinadores com vínculo profissional mais forte (contratados) são os mais avaliados ($p=0,010$).

Tabela 22 - Relação entre a situação contratual e a avaliação de desempenho

SITUAÇÃO CONTRATUAL		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL
		Não	Sim	
Contrato profissional	N (%)	4(4,2)	19(15,2)	23(10,5)
	Valor Residual	-1,9	1,6	
Contrato a recibo verde	N (%)	29(30,5)	49(39,2)	78(35,5)
	Valor Residual	-,8	,7	
Voluntário com ajudas de custo	N (%)	31(32,6)	24(19,2)	55(25,0)
	Valor Residual	1,5	-1,3	
Voluntário sem ajudas de custo	N (%)	15(15,8)	9(7,2)	24(10,9)
	Valor Residual	1,4	-1,3	
Professor destacado	N (%)	15(15,8)	22(17,6)	37(16,8)
	Valor Residual	-,2	,2	
Outra	N (%)	1(1,1)	2(1,6)	3(1,4)
	Valor Residual	-,3	,2	
TOTAL	N (%)	95 (100)	125(100)	220(100)

$$\chi^2=15,150; p^1=0,010$$

¹Teste de independência do Qui-quadrado

2.6. Relação entre a avaliação de desempenho e os prémios/recompensas

À luz dos resultados obtidos e apresentados na tabela 23, denota-se uma relação entre a AD e atribuição de prémios e recompensas ($p=0,03$), sendo que os treinadores avaliados foram mais premiados e recompensados do que os não avaliados. No entanto, 24 treinadores afirmaram terem sido premiados sem que houvesse uma avaliação. O que nos parece ser uma incongruência.

Tabela 23 - Relação entre a avaliação de desempenho e a atribuição de prémios

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	p^1	
		Não	Sim			
PRÉMIOS E RECOMPENSAS	Não	N	69	75	144	
		%	74,2	59,5	65,8	
		Valor Residual	1,0	-,9		
	Sim	N	24	51	75	0,03
		%	25,8	40,5	34,2	
		Valor Residual	-1,4	1,2		
TOTAL	N	93	126	219		

¹Teste Exato de Fisher

2.7. Critérios de avaliação do treinador

2.7.1. Os critérios de avaliação do treinador e o escalão etário dos atletas

Para determinar se a AD difere significativamente entre três grupos de treinadores (formação, seniores e ambos simultaneamente) recorreu-se à ANOVA. O primeiro requisito foi averiguar a normalidade dos dados, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (ver tabela 24), cuja hipótese nula diz que as variáveis em estudo seguem uma distribuição normal, sendo que esta será rejeitada para níveis de p inferiores a 0,05 (5%). Nestas condições, apenas surgiu o fator da “Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento” ($p < 0,001$). Para resolver esta situação, foram realizados testes de ajustamento à distribuição normal, a qual se confirmou ou, pelo menos, a simetria da distribuição através do *Skewness*.

Tabela 24 - Teste da normalidade dos dados por categoria (Kolmogorov-Smirnov)

TESTE	CATEGORIAS	Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e Scouting	Compromisso e Fidelização dos atletas	Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento
		N	116	116	116
Normal Parameters ^a	M	4,1464	4,2284	3,6724	4,5560
	DP	,66603	,56175	,74485	0,57775
Kolmogorov-Smirnov Z		1,077	,978	1,150	3,654
Asymp. Sig. (2-tailed)		,196 ^a	,295 ^a	,142 ^a	<0,001

a. Test distribution is Normal.

Os resultados indicam que, dos 116 treinadores do estudo sujeitos à AD, 68 trabalham com escalões de formação, 17 trabalham com escalões seniores e 31 trabalham com ambos os escalões. Procurou saber-se se existiam diferenças significativas entre os três grupos, ao nível das categorias de avaliação.

Tal como se pode observar na tabela 25, o valor p obtido em cada categoria foi superior a 0,05, pelo que os dados não são concludentes quanto à existência de diferenças significativas na pontuação média obtida entre os critérios de avaliação dos treinadores de escalões de formação, treinadores de escalões seniores e treinadores com ambos os escalões. De facto, a coluna dos valores médios apresenta pontuações semelhantes entre estes grupos e em todas as categorias.

Tabela 25 - Critérios de avaliação do desempenho em função do escalão com que o treinador trabalha

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO: CATEGORIAS	ESCALÃO ETÁRIO	N	M	DP	Intervalo de Confiança (95%)		F	p ¹
					Lim. Inf	Lim. Sup		
Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e Scouting	Formação	68	4,0	,7	3,9	4,2	2,072	0,131
	Sénior	17	4,3	,5	4,0	4,6		
	Formação e Sénior	31	4,3	,5	4,1	4,5		
	Total	116	4,1	,7	4,0	4,3		
Compromisso e Fidelização dos atletas	Formação	68	4,2	,6	4,1	4,4	0,439	0,646
	Sénior	17	4,2	,5	3,9	4,4		
	Formação e Sénior	31	4,3	,5	4,1	4,5		
	Total	116	4,2	,6	4,1	4,3		
Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Formação	68	3,6	,8	3,4	3,8	0,332	0,718
	Sénior	17	3,6	,7	3,3	4,0		
	Formação e Sénior	31	3,8	,6	3,5	4,0		
	Total	116	3,7	,7	3,5	3,8		
Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento	Formação	68	4,5	,6	4,4	4,7	0,666	0,516
	Sénior	17	4,7	,5	4,4	5,0		
	Formação e Sénior	31	4,5	,5	4,4	4,7		
	Total	116	4,6	,6	4,4	4,7		

¹ One Way Anova

De acordo com a escala de classificação considerada (a variar entre 1 - nada importante e 5 - extremamente importante), a categoria “Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e *Scouting*”, foi menos valorizada pelos treinadores de escalões etários inferiores (média=4). O grupo de treinadores de seniores e o grupo que trabalha simultaneamente com escalões de formação obtiveram igualmente uma média de 4,3.

O “compromisso e fidelização dos atletas” foi a categoria à qual o grupo de treinadores que trabalha simultaneamente com ambos os escalões atribuiu maior importância, comparativamente com aqueles que só têm escalões de formação ou escalões seniores.

A categoria “Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva” foi aquela que menor impacto teve na avaliação do desempenho dos treinadores (média=3,6), tendo sido os que trabalham com os dois escalões a reconhecerem-lhe uma importância superior (média=3,8).

Por fim, assinala-se a “Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento” como a principal categoria de avaliação, de acordo com a perceção dos treinadores, apresentando uma média superior às restantes categorias (4,6), sendo que foram os treinadores do escalão sénior aqueles que mais a valorizaram (média=4,7).

2.7.2. Critérios de avaliação do treinador em função do nível competitivo dos atletas/equipa

Estando na presença de duas amostras independentes (treinadores de nível competitivo regional e treinadores de nível competitivo nacional/internacional), foi realizado o teste *T-Student*, cuja hipótese nula traduz a igualdade das médias nas duas amostras. Tal como se pode verificar na tabela 26, apenas no que diz respeito ao “Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e *Scouting*” é que se observaram diferenças significativas ($p=0,024$), sendo que esta categoria foi menos valorizada na avaliação do desempenho dos treinadores de âmbito regional, que na avaliação dos treinadores com atletas a competir a nível nacional/internacional (média=4,0 e 4,3, respetivamente).

Tabela 26 - Comparação dos critérios de avaliação dos treinadores em função de 2 níveis competitivos dos atletas

CATEGORIAS	NÍVEL COMPETITIVO	N	M	SD	t	p^1
Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e <i>Scouting</i>	Regional	57	4,0	0,8	-2,292	0,024
	Nacional/Internacional	58	4,3	0,5		
Compromisso e fidelização dos atletas	Regional	57	4,2	0,6	0,061	0,951
	Nacional/Internacional	58	4,2	0,5		
Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Regional	57	3,8	0,8	1,339	0,183
	Nacional/Internacional	58	3,6	0,7		
Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento	Regional	57	4,6	0,6	0,008	0,993
	Nacional/Internacional	58	4,6	0,6		

¹Teste *T-Student*

Quanto ao “Compromisso e fidelização dos atletas”, ao “Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva” e à “Pontualidade, assiduidade e atualização do conhecimento”, o âmbito onde o treinador exerce funções não resulta em valores médios diferenciados, pois os *p-value* obtidos no teste *T-Student* foram superiores a 0,05.

Apesar de não se terem registado diferenças estatisticamente significativas entre os treinadores dos diferentes níveis competitivos, para as categorias supracitadas, constata-se que, no geral, os critérios mais valorizados foram a “pontualidade, assiduidade e atualização dos conhecimentos”. Contrariamente, os critérios inerentes às relações pessoais e identificação foram menos considerados na avaliação dos treinadores de competição mais avançada (nacional/internacional).

2.7.3. Relevância do critério resultados desportivos em função do escalão etário e do nível competitivo dos atletas

O critério resultados desportivos estabelece uma associação com a avaliação de desempenho dos treinadores de diferentes escalões e de diferentes níveis competitivos, visto que em ambas as situações foram obtidos níveis de significância inferiores a 0,05 (ver tabela 27).

Segundo uma análise centrada no escalão desportivo, para 14,9% dos treinadores de escalões de formação, os resultados desportivos tiveram pouca importância na avaliação do desempenho; para 44,8% os resultados foram importantes; e para 40,3% os resultados desportivos tiveram muita importância na sua avaliação do desempenho. Ao observar os treinadores de escalão sénior, é notório que os resultados desportivos foram ainda mais valorizados: 82,4% dos treinadores deste escalão consideraram que este critério foi muito/extremamente importante na avaliação do seu desempenho. Com resultado similar, observam-se os treinadores que trabalham simultaneamente com atletas de Formação e Seniores. Quanto ao nível competitivo, 17,9% dos treinadores de competição regional consideraram que os resultados foram pouco ou nada importantes na sua avaliação. Entre os treinadores de competição nacional/internacional, nenhum indicou esse nível de importância, pois a maioria destes treinadores (70,7%) considera que os resultados tiveram muita/extrema importância na sua AD.

Tabela 27 – Valorização dos resultados desportivos em função do escalão e nível competitivo em que o treinador desenvolve a sua função

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Nada/Pouco importante		Importante		Muito/extremamente importante		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%
ESCALÃO DOS ATLETAS ($\chi^2=19,81$; $p^1<0,001$)	Formação	10	14,9	30	44,8	27	40,3	67	100
	Sénior	0	0,0	3	17,6	14	82,4	17	100
	Formação e Sénior	1	3,2	5	16,1	25	80,6	31	100
TOTAL		11	9,6	38	33,0	66	57,4	115	100
NÍVEL COMPETITIVO ($\chi^2=16,71$; $p^1=0,002$)	Regional	10	17,9	21	37,5	25	44,6	56	100
	Nacional/Internacional	0	0,0	17	29,3	41	70,7	58	100
	TOTAL	10	8,8	38	33,3	66	57,9	114	100

¹Teste de independência do Qui-quadrado

2.8. Relação avaliador - treinador e feedback de desempenho

A questão do relacionamento entre o avaliador e avaliado foi considerada na perspetiva de se averiguar a sua interferência na transmissão dos resultados da performance do

treinador. Foram encontradas evidências de que a forma como os dirigentes desportivos e treinadores se relacionam estabelece uma associação com o feedback de desempenho, tal como se pode verificar na tabela 28. Assim, os treinadores que receberam menos feedbacks foram aqueles cujo avaliador “nunca” ou “às vezes” demonstrou transparência e sinceridade nas informações ($p=0,011$). No mesmo sentido, a ausência de feedback do desempenho do treinador é mais predominante quando não existe clareza e objetividade na definição de tarefas, nem compreensão por parte do avaliador ($p=0,007$ e $p=0,036$, respetivamente).

Tabela 28- Relacionamento entre avaliador e avaliado e feedback de desempenho

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	CLASSIFICAÇÃO	N(%)	FEEDBACK DO DESEMPENHO		TOTAL	p^1
			Não	Sim		
Cumprimento de cordialidade entre avaliador e treinador	Nunca/Às vezes	N %	2 4,9	4 5,3	6 5,2	1,0
	Frequentemente/Sempre	N %	39 95,1	71 94,7	110 94,8	
O avaliador é transparente e sincero nas informações e no diálogo	Nunca/Às vezes	N %	11 27,5	6 8,0	11 27,5	0,011
		Valor Residual	2,1	-1,5		
	Frequentemente/Sempre	N %	29 72,5	69 92,0	98 85,2	
		Valor Residual	-,9	,6		
O avaliador cumpre com as decisões tomadas, salvo certas exceções	Nunca/Às vezes	N %	10 25,6	9 12,5	19 17,1	0,112
	Frequentemente/Sempre	N %	29 74,4	63 87,5	92 82,9	
		N	14	9	23	
		%	34,1	12,2	20,0	
O avaliador é claro e objetivo na fixação das tarefas para o treinador realizar	Nunca/Às vezes	N %	27 65,9	65 87,8	92 80,0	0,007
		Valor Residual	2,0	-1,5		
	Frequentemente/Sempre	N %	27 65,9	65 87,8	92 80,0	
		Valor Residual	-1,0	,8		
O avaliador compreende a posição do treinador e sabe colocar-se no seu lugar	Nunca/Às vezes	N %	14 34,1	12 16,0	26 22,4	0,036
		Valor Residual	1,6	-1,2		
	Frequentemente/Sempre	N %	27 65,9	63 84,0	90 77,6	
		Valor Residual	-,9	,6		
Na análise de um problema, a posição do treinador é ouvida e considerada	Nunca/Às vezes	N %	7 17,5	6 8,0	13 11,3	0,136
	Frequentemente/Sempre	N %	33 82,5	69 92,0	102 88,7	
		N	19	26	45	
		%	47,5	34,7	39,1	
Avaliador e treinador partilham momentos de convívio social fora do clube	Nunca/Às vezes	N %	21 52,5	49 65,3	70 60,9	0,229
	Frequentemente/Sempre	N %	21 52,5	49 65,3	70 60,9	
		N	5	8	13	
		%	12,2	10,7	11,2	
O avaliador é atencioso e agradável quando conversa com o treinador	Nunca/Às vezes	N %	36 87,8	67 89,3	103 88,8	0,769
	Frequentemente/Sempre	N %	36 87,8	67 89,3	103 88,8	

¹Teste de Independência do Qui-quadrado

2.9. Comparação entre treinadores avaliados e não avaliados no que concerne à participação em ações de formação

Para além de outros objetivos, a AD tem como finalidade fornecer informações aos avaliadores e avaliados que lhes permitam identificar competências a desenvolver. Procurou-se então entender se as formações realizadas pelos treinadores advinham das avaliações que lhes tinham sido feitas.

Os resultados apresentados na tabela 29 mostram que, apesar de 61,1% dos treinadores avaliados terem participado em formações, não existe uma relação com o facto de serem avaliados ao longo da época desportiva ($p=0,084$).

Tabela 29 - Relação entre a avaliação de desempenho e a participação em cursos ou ações de formação

		Frequentou algum curso ou ação de formação?			TOTAL	p^1
		Não	Sim			
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Não	N	37	58	95	0,084
		%	51,4	38,9	43,0	
	Sim	N	35	91	126	
		%	48,6	61,1	57,0	
TOTAL		N	72	149	221	

¹Teste Exato de Fisher

2.10. Competências e experiência profissional dos treinadores

2.10.1. Relação entre a valorização das competências e a experiência profissional dos treinadores

A comparação dos três grupos de treinadores analisados (pouco experientes, experientes e muito experientes) revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível das seguintes dimensões: *Planeamento e orientação do treino* ($p=0,003$); *Planeamento e orientação da competição* ($p=0,039$); *Liderança e formação de treinadores* ($p=0,005$), sendo que são os treinadores mais experientes aqueles que atribuem maior importância às referidas competências (ver tabela 30).

Tabela 30 - Valorização das competências do treinador em função da experiência profissional

CATEGORIA	EXPERIÊNCIA	N	M	DP	p^1
Planeamento Anual	Pouco experiente	58	4,02	0,756	0,120
	Experiente	60	4,14	0,703	
	Muito experiente	98	4,26	0,700	
Planeamento e orientação do treino	Pouco experiente	50	4,33	0,592	0,003
	Experiente	60	4,56	0,470	
	Muito experiente	99	4,62	0,482	
Planeamento e orientação da competição	Pouco experiente	59	4,13	0,620	0,039
	Experiente	59	4,25	0,685	
	Muito experiente	98	4,38	0,560	
Competências pessoais	Pouco experiente	58	4,10	0,685	0,220
	Experiente	60	4,31	0,557	
	Muito experiente	98	4,25	0,686	
Liderança e formação de treinadores	Pouco experiente	57	3,36	0,955	0,005
	Experiente	60	3,68	0,973	
	Muito experiente	97	3,86	0,839	

¹ One Way Anova -Teste de Tukey

2.10.2. Relação entre a valorização das competências e as habilitações académicas dos treinadores

No que concerne à valorização das competências profissionais do treinador em função das suas habilitações académicas, verificou-se que em nenhuma das cinco dimensões de análise se registaram diferenças. Ou seja, o facto de um treinador possuir uma escolaridade até ao 12º ano ou superior, quer seja na área da Educação Física e Desporto ou outra, não influencia significativamente a valorização das competências profissionais (ver tabela 31).

Tabela 31- Valorização das competências do treinador em função das habilitações académicas

CATEGORIA	HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	N	M	DP	p ¹
Planeamento Anual	Até ao 12º ano	67	4,08	,748	0,497
	Formação superior EFD	127	4,21	,678	
	Outras formações superiores	23	4,13	,839	
Planeamento e orientação do treino	Até ao 12º ano	68	4,40	,583	0,96
	Formação superior EFD	128	4,57	,499	
	Outras formações superiores	23	4,54	,399	
Planeamento e orientação da competição	Até ao 12º ano	68	4,20	,618	0,407
	Formação superior EFD	126	4,32	,598	
	Outras formações superiores	23	4,26	,655	
Competências pessoais	Até ao 12º ano	67	4,12	,710	0,209
	Formação superior EFD	127	4,28	,617	
	Outras formações superiores	23	4,30	,568	
Liderança e formação de treinadores	Até ao 12º ano	67	3,63	,972	0,117
	Formação superior em EFD	124	3,77	,863	
	Outras formações superiores	23	3,35	1,094	

¹ One Way Anova

CAPÍTULO V

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Introdução

Para que um sistema de avaliação de desempenho possa ser válido, existem aspetos que não podem ser de todo descurados, designadamente: a definição dos objetivos, os quais deverão estar em consonância com a missão da organização; os métodos e procedimentos utilizados para avaliar o funcionário; e as consequências dos resultados decorrentes da avaliação, nomeadamente ao nível das recompensas, promoções e formações de desenvolvimento profissional (Bilhim, 2006; Caetano, 2008; Fernandes e Caetano, 2002; Gillen, 2002; Grote, 2002).

Apesar das especificidades do contexto desportivo, é possível estabelecer um paralelismo com os procedimentos adotados pelas empresas, cujo lucro financeiro se assume como uma prioridade. Isso mesmo se pode depreender pelas quatro componentes críticas preconizadas por MacLean (2001), antes da implementação de um sistema de avaliação de desempenho nas organizações desportivas:

1. Estabelecer uma comunicação e intercâmbio entre a administração e os colaboradores que recebem feedbacks formais e informais, destinados a potenciar a sua orientação e motivação.
2. Considerar o contexto onde a organização se insere. Porquanto existem variáveis externas à organização, como sendo: o desenvolvimento tecnológico, o grau de competitividade, o grau de sindicalização, as condições económicas ou a composição da força de trabalho que diferirem de uma organização para outra. Também no seu interior há aspetos que se distinguem em função da organização e que importa considerar, nomeadamente: a estrutura organizacional, a centralização ou descentralização do poder, a dimensão da organização, as políticas adotadas e a natureza da organização.
3. Reconhecer o perfil de competências dos empregados para que se possa determinar com rigor os critérios de desempenho a avaliar. Só desta forma a avaliação de desempenho se revela eficaz, pois as atribuições dos funcionários não são todas iguais.
4. Tomar as decisões estratégicas sempre com base na missão da organização.

Assim sendo, pode afirmar-se que as organizações mais empenhadas e rigorosas baseiam a avaliação de desempenho num modelo que não abdica da fase de planeamento.

No capítulo que se apresenta seguidamente, procurou-se fazer uma análise e interpretação dos resultados sempre seguindo as linhas orientadoras concernentes à

implementação e desenvolvimento de um sistema de AD, preconizadas pelos autores supracitados.

Por conseguinte, destacam-se três pontos de análise. No primeiro foca-se o processo de planeamento da ADT, com particular incidência na natureza dos objetivos definidos para o trabalho do treinador e na “negociação” desses mesmos objetivos, entre o avaliador e o treinador. O segundo ponto explora as questões relacionadas com a formalização do processo de avaliação dos treinadores, nos clubes desportivos, procurando analisar os resultados obtidos na perspetiva da sua origem e implicações futuras, tanto para os treinadores como para os clubes. Por último, o terceiro ponto começa por discorrer acerca da diferenciação dos critérios de avaliação do desempenho do treinador e o escalão etário e nível competitivo dos atletas e termina com uma breve referência aos resultados relacionados com a valorização das competências do treinador de desporto.

É de destacar que os resultados são analisados numa perspetiva de confrontação entre as perceções dos avaliadores (dirigentes desportivos) e avaliados (treinadores), para que possa existir uma coerência com o capítulo d’ Apresentação dos Resultados.

1. A DESCOORDENAÇÃO ENTRE AVALIADOR E TREINADOR NA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E A INCONGRUÊNCIA COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A definição de objetivos é muito importante no processo de planeamento do desempenho, pois irá fazer com que, tanto a organização como os seus colaboradores, se mantenham focados nas principais prioridades. A definição de objetivos aumenta a probabilidade de sucesso da organização (Grote, 2002).

Todavia, definir objetivos, por si só, poderá ser inconsequente, até porque se estes não estiverem em sintonia com a tarefa a desempenhar pela pessoa, não forem alcançáveis, específicos, mensuráveis, passíveis de alteração e devidamente comunicados, coloca-se em risco todo o processo avaliativo. Para Kirkpatrick (2006), um dos maiores problemas quando se pretende avaliar a performance das pessoas, prende-se com a dificuldade em especificar os objetivos, mesmo para as organizações que têm procedimentos de gestão muito bem estruturados. Mais, por vezes, gestores e dirigentes não sabem como comunicar aos seus subordinados o que deles se espera e de que forma serão avaliados.

Por estas razões, importa analisar profundamente o processo de construção dos objetivos, especialmente se estes estão em sintonia com a missão do clube, se estão ajustados às competências dos avaliados e se são negociados e partilhados entre ambas as partes (dirigente e treinador). No nosso estudo, a expressividade da percentagem de treinadores que tinham objetivos definidos para o seu trabalho era muito animadora (94,2%), fazendo antever o cumprimento de uma tarefa essencial na primeira etapa de um processo de AD.

Apesar de todos os avaliadores inquiridos terem afirmado reunir com os seus treinadores antes do início da época desportiva, apenas um assumiu ter definido os objetivos de desempenho do treinador de forma partilhada. Indo de encontro a este resultado, 46,2% dos treinadores manifestaram ter estabelecido objetivos por acordo mútuo (avaliador e avaliado). Pelo exposto, mais de metade dos treinadores não terão chegado a acordo com o clube, ou não terão reunido com os responsáveis no momento de estabelecer metas e prioridades. Isto significa que a primeira etapa inerente à implementação de um sistema de AD numa organização desportiva, preconizada por Taylor et al. (2008), ficou comprometida. Com efeito, na indefinição de metas a atingir, não poderão ser atribuídas responsabilidades nem indicadores de performance. Mais, segundo Caetano (2008), a questão essencial da AD não está no desenvolvimento de instrumentos de avaliação com validade psicométrica, mas na aceitação que os funcionários têm dos resultados da sua

performance. Dar oportunidade aos colaboradores para negociarem a definição de objetivos é caminhar para que os resultados finais tenham a sua aprovação. Para Grote (2002), tanto o avaliador como o avaliado têm responsabilidade, daí que a definição de objetivos deva ser um processo bilateral.

Porquanto, mais de metade da amostra (57,4%) direcionava a sua ação exclusivamente para os escalões jovens e 29,6% trabalhava concomitantemente com jovens e seniores, seria expectável que a maioria dos treinadores auscultados tivessem como prioridade o desenvolvimento global dos seus atletas, não só da dimensão física, técnica e tática, mas também ao nível das competências sócio-afetivas. Este dado foi passível de confirmação pelas respostas dos treinadores, no entanto, a existência de um enquadramento dos objetivos com a missão dos clubes desportivos ficou por descobrir, pois nem todos os treinadores da amostra pertenciam aos nove clubes entrevistados. Porém, ao analisarmos a natureza dos objetivos, de acordo com o nível competitivo e escalão etário dos atletas, verificou-se que os treinadores de atletas que competiam a um nível mais elevado (nacional/internacional) e os treinadores de atletas com idades mais avançadas (seniores), tinham igualmente objetivos mais direcionados para a performance desportiva.

2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TREINADORES DE DESPORTO COMO UMA PRÁTICA POUCO ESTRUTURADA E ASSUMIDA NO ÂMBITO DA GESTÃO DOS CLUBES

Um dos resultados mais surpreendentes desta investigação, e que merece ser alvo de uma análise profunda, prende-se com a percentagem considerável de treinadores que revelaram não ter sido avaliados (42,6%). Se, por um lado, este resultado é estranho, por outro, confirma as informações provenientes dos dirigentes desportivos, que assumiram não utilizarem instrumentos de avaliação de forma intencional.

São vários os estudos onde é reconhecida a importância de se avaliar o desempenho do treinador, já que demonstram haver uma relação biunívoca entre o desenvolvimento das competências do treinador e o crescimento da organização desportiva. Todavia, são igualmente esses mesmos estudos que refletem as fragilidades das metodologias de avaliação utilizadas por grande parte das organizações desportivas a laborar na sociedade atual. Gilbert e Trudel (2004a), por exemplo, indicam que as organizações desportivas, em geral, não têm implementados sistemas de AD devidamente formalizados e estruturados. Já anteriormente, Barber e Eckrich (1998), através de uma investigação na qual foram inquiridos dirigentes desportivos com responsabilidades na avaliação de treinadores de

Basquetebol e de Corta-mato, inseridos na *National Collegiate Athletic Association* (NCAA), verificaram que apesar de ter sido evidenciada a importância atribuída à ADT, por parte dos dirigentes desportivos, aproximadamente um em cada cinco departamentos desportivos da NCAA não tinham sistema de avaliação formal em vigor e que muitas avaliações eram essencialmente baseadas em impressões obtidas durante as competições ao longo da época.

As conclusões dos autores supracitados são coincidentes com as do nosso estudo, porquanto os dirigentes avaliadores e os treinadores referiram a observação dos treinos e das competições como o principal instrumento de avaliação. A observação sistemática comporta inúmeras vantagens na recolha de informação, porém requer uma intencionalidade, critérios de observação e registo da informação. Ao que apuramos, tal não aconteceu, pois na análise do discurso dos avaliadores ressaltou que estas observações terão sido superficiais, dado que em momento algum revelaram ter utilizado escalas ou modelos de avaliação com critério delineados.

Surge então novamente um dado curioso: mais de metade dos treinadores avaliados (51,2%) não soube precisar o número de vezes que o seu desempenho foi sujeito a uma apreciação. É perceptível, portanto, que estes treinadores não terão recebido feedback pelo seu desempenho. Os resultados voltam a ser esclarecedores: cerca de 40% nunca foram informados acerca das limitações ou potencialidades do seu trabalho. Se os treinadores não souberem quais são as suas fragilidades e pontos fortes, como poderão desenvolver as suas competências? Por esta razão, não nos surpreende que não tenha havido uma relação significativa entre as ações de formação/cursos realizados pelos treinadores e a AD. Cuskelly, Taylor, Hoye e Darcy (2006), com base nas suas pesquisas revelam que, organizações que dão formação, orientação e acompanhamento, manifestam menores problemas de retenção dos treinadores.

A literatura aponta o relacionamento pessoal como um fator inibidor ou potenciador da comunicação entre os diversos atores organizacionais (Tziner, 2002). No nosso estudo, verificou-se uma relação significativa das relações interpessoais onde os comportamentos éticos do avaliador são menos favoráveis, com a ausência de feedback. Este resultado leva-nos a discorrer acerca do constructo da justiça interacional, na medida em que as questões sociais que envolvem o avaliador e o avaliado, segundo Bies (2001) estabelecem uma relação com o desempenho, a satisfação e comprometimento do avaliado com o trabalho. Nesta medida, a simples preocupação com a utilização de instrumentos e

critérios de avaliação justos, rigorosos e fiáveis poderá ser insuficiente, porquanto são conhecidos os efeitos positivos da satisfação com o feedback na satisfação com o emprego e comprometimento organizacional (Jawahar, 2006a; Jawahar, 2006b).

Estes resultados atestam a diminuta formalização do processo de ADT nos clubes desportivos. Mas quais serão as razões que justificam a discriminação de uma prática reconhecida pela comunidade científica como uma mais-valia para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações? O baixo nível de profissionalização dos atores organizacionais, em particular dos dirigentes (dados apurados na entrevista), poderá ser uma questão de relevo no contexto da AD. Como salientam Taylor e McGraw (2006), parece existir uma relação entre o nível de profissionalização e utilização de sistemas formais de medição do desempenho. Tendo em conta que a maioria dos clubes são dirigidos por voluntários que, por sua vez também “contratam” treinadores a tempo parcial, em troca de pequenas compensações financeiras, poderemos estar a assistir a uma falta de comprometimento com a organização. Consequentemente, deixando para segundo plano as exigências associadas ao cargo assumido e desvirtuando a AD. Como tal, os dados sugerem a necessidade de compreender a relação e articulação do dirigente de topo (voluntário) com o gestor ou coordenador geral que, por norma, é profissional e acompanha o trabalho dos treinadores. Assim sugere a investigação, tal como outros estudos já realizados sobre o conflito e a cooperação entre dirigentes do *board* e os gestores profissionais (Cuskelly, Hoye & Auld, 2006; Hoye, 2007; Hoye & Cuskelly, 2003).

A onerosidade do processo, o receio da reação recíproca de avaliadores e avaliados e o dirigismo voluntário (MacLean, 2001), caracterizado pela reduzida disponibilidade dos dirigentes para se dedicarem ao clube, adotando uma gestão mais profissional, poderão ser explicações para este facto.

Tanto os dirigentes desportivos, como os treinadores, assumiram que normalmente não existe um único elemento responsável pela AD. Em primeira instância, o superior hierárquico imediatamente a seguir ao treinador, neste caso o coordenador de modalidade, é o principal elemento, tal como refere a literatura. Destaque-se ainda que a existência de mais do que uma fonte de informação torna a AD mais aberta e dinâmica, rompendo com os métodos tradicionais, cuja avaliação é da responsabilidade de uma única pessoa. Neste particular, torna-se interessante atender à perceção dos atletas relativamente ao desempenho do seu treinador, por duas razões: primeiro porque a valorização dos critérios de desempenho difere entre treinador e atleta e depois, porque

a percepção que os treinadores têm acerca do seu desempenho é limitada e, por vezes, enviesada. Já os atletas pelo facto de assumirem maior imparcialidade conseguem ser mais exatos na avaliação do treinador (Souza, Serpa, Colaço, & Canato, 2009).

Procuramos ainda verificar se o nível competitivo e o escalão etário dos atletas poderiam estar relacionados com o facto de o treinador ser ou não avaliado, mas não foram encontradas associações.

Por sua vez, o vínculo contratual dos treinadores aos clubes foi considerado uma variável diferenciadora da AD, sendo que os treinadores profissionais foram os mais avaliados. Taylor e McGraw (2006) já haviam revelado que as organizações desportivas assumem procedimentos mais formalizados na gestão de colaboradores profissionais. Todavia, ainda que tenham sido avaliados, poderemos pôr em causa a validade dos resultados da sua performance. Efetivamente, para além dos dados apresentados, num estudo de Surujlal (2012), no qual participaram apenas treinadores profissionais, observou-se uma inconsistência ao nível dos procedimentos de gestão do desempenho do treinador, nomeadamente no âmbito da avaliação e remunerações.

3. A RELAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS TREINADORES COM O ESCALÃO ETÁRIO DOS ATLETAS E O NÍVEL COMPETITIVO

Quando questionados acerca dos critérios de avaliação que mais contribuíram para os resultados do desempenho do treinador, os avaliadores deram maior destaque às “competências de liderança do treinador e à sua capacidade para motivar e fidelizar os atletas mais novos ao clube”. Pelas justificações apresentadas, este critério estava mais direccionado para a avaliação de treinadores de formação, na medida em que foi dado bastante enfoque na assiduidade dos atletas que, normalmente, se assume como um dado adquirido com atletas seniores. Os clubes só existem porque há atletas a quererem praticar a(s) sua(s) modalidade(s). Por conseguinte, é compreensível que a capacidade do treinador para reter os praticantes seja valorizada. O nível de assiduidade e de empenhamento dos atletas, segundo os dirigentes entrevistados, também poderão constituir-se como indicadores indiretos do seu desempenho. Assim sendo, a assiduidade e empenhamento dos jovens nos treinos deve ser passível de ser medida, de forma a servir como critério objetivo e válido no processo de ADT.

Em segundo lugar, aparece o critério “resultados desportivos alcançados pelos atletas”. O destaque que este resultado assume está em consonância com a literatura, sendo

consensual que as vitórias e derrotas são, na maior parte dos casos, o principal parâmetro analisado na avaliação da performance do treinador (Gilbert & Trudel, 2004a; MacLean, 2001). Todavia, do discurso à realidade poderá haver uma grande distância. Quer isto dizer que se os resultados desportivos assumirem preponderância ficamos perante uma incongruência, pois todos os clubes enalteceram uma missão direcionada para a função social, o que tornaria incompreensível a supremacia dos resultados alcançados em termos desportivos, comparativamente com outros critérios de avaliação. Este resultado poderá levantar ainda uma outra questão: até que ponto os treinadores conseguem conciliar a pressão da obtenção dos resultados desportivos com a missão social e formativa assumida pelos clubes? Esta questão sugere mais investigação sobre os resultados obtidos pelos treinadores, ao nível dos escalões etários de formação (jovens em aprendizagem), e das competências sociais e desportivas dos seus atletas. Efetivamente, a AD deverá contextualizar os objetivos e o papel específico do treinador face ao grupo com quem está a trabalhar. Segundo Mallett e Côté (2006), durante o processo de avaliação da eficácia do treinador, não se pode dissociar o contexto específico em que as relações treinador-atleta se efetivam.

As competências de formação pessoal e social e o relacionamento do treinador com os atletas, com os seus pares, com os pais e com os dirigentes, foram também critérios apontados como relevantes na AD. Porém, há ainda a destacar outros aspetos que, apesar de terem sido pouco valorizados, são considerados na literatura do desporto de alta competição e de nível profissional (MacLean & Chelladurai, 1995) como imprescindíveis na AD: as competências de planeamento e organização dos treinos e competições, os conhecimentos técnico-táticos e as competências de gestão.

No que respeita à perceção dos treinadores, os resultados não são totalmente coincidentes. Os treinadores consideraram-se avaliados sobretudo por parâmetros relacionados com as suas características pessoais (responsabilidade, assiduidade, empenhamento, pontualidade, capacidade de motivar para o treino). Este resultado contraria estudos semelhantes, como por exemplo, o de Surujlal e Singh (2006), no qual a categoria “estratégia”, traduzida na capacidade de o treinador utilizar eficaz e eficientemente técnicas e táticas que permitam melhorar a performance dos seus atletas, foi a mais considerada. Uma possível explicação para a diferente perceção entre avaliadores (dirigentes) e avaliados (treinadores) quanto à valorização do critério “resultados desportivos” (19º critério mais valorizado pelos treinadores, num leque de 23), talvez resida no facto de a amostra compreender treinadores de clubes de menor

dimensão, comparativamente com os clubes aos quais pertencem os dirigentes avaliadores. Por outro lado, os dirigentes avaliadores pertenciam a organizações desportivas que tinham atletas/equipas profissionais, atribuindo assim mais valor ao resultado desportivo. Outra possibilidade decorre do elevado número de treinadores inquiridos que trabalhavam na formação desportiva, cujas orientações vão no sentido do desenvolvimento de competências sociais, aquisição de princípios e valores éticos e desenvolvimento das habilidades técnicas e táticas.

Numa análise comparativa dos critérios de avaliação, em função do escalão etário com que o treinador trabalha, não se registaram diferenças estatisticamente significativas. Este resultado ganha relevo se atentarmos para as novas propostas de modelos de formação desportiva. São propostas que, ao atenderem às características idiossincráticas dos jovens atletas ao nível físico, maturacional, psicológico, emocional, tendem a rejeitar os modelos tradicionais, os quais replicam as práticas desenvolvidas com atletas seniores, com o propósito de obtenção de resultados a curto prazo (Cardoso, Prudente & Sequeira, 2014). Também as orientações do Programa Nacional de Formação de Treinadores (IDP, 2010), no que se refere às competências e conhecimentos dos treinadores de formação e treinadores de escalões seniores, sugerem a necessidade de diferenciação ao nível dos critérios de avaliação. Mais, foi possível identificar, pelos resultados do presente estudo, a existência de objetivos significativamente diferentes para treinadores de escalões de formação e treinadores de seniores. Neste sentido, também os critérios de avaliação deveriam ser diferenciados.

Quanto ao nível competitivo em que os treinadores se inserem, este assumiu-se como um elemento diferenciador dos critérios de avaliação, nomeadamente da categoria “Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e *Scouting*” – a mais valorizada pelos treinadores de nível nacional/internacional ($p=0,024$). Barber e Eckrich (1998) verificaram que o nível competitivo dos atletas estabelece uma relação significativa com os critérios de avaliação utilizados para o treinador. Os autores revelam que a categoria “sucesso do programa”, relacionada com a obtenção de títulos por parte dos atletas/equipa, era mais valorada em níveis competitivos mais avançados (1ª Divisão) comparativamente com competições de nível mais elementar (2ª e 3ª Divisões). Pelo exposto, poder-se-á estabelecer uma relação entre a categoria supracitada e o alcance de bons resultados desportivos, já que poderá ser vista como um importante elemento na ADT, cujos atletas competem ao mais alto nível.

Por fim, é de notar que os resultados desportivos são um critério de avaliação que difere significativamente em função do nível competitivo e do escalão etário dos atletas. Este critério torna-se mais relevante para os treinadores de competição nacional/internacional ($p=0,002$) e para treinadores de atletas mais velhos/seniores ($p= 0,001$). Frequentemente o sucesso dos treinadores assenta em resultados de desempenho pré-definidos, como sendo objetivos organizacionais e vitórias dos atletas. Desta forma, a comparação entre o desempenho dos treinadores, através de parâmetros tangíveis como os resultados desportivos alcançados pelos atletas é altamente valorizado (Mclean & Mallett, 2012). Esta constatação é normalmente comungada pelos adeptos, e acima de tudo, pelas organizações cujos treinadores competem ao mais alto nível (Rynne, Mallett e Tinning, 2006).

Na realidade, o alcance de resultados desportivos positivos é essencial para que os atletas se mantenham a competir em níveis superiores. Caso não ganhem competições, títulos ou troféus, os clubes poderão deixar de ter projeção mediática. Consequentemente, poderão perder apoios financeiros e logísticos por parte dos seus patrocinadores, colocando em causa a sua sobrevivência. Segundo Vallerand e Losier (1999), esta pressão poderá ter implicações ao nível da diminuição da motivação intrínseca do treinador e consequentemente conduzi-lo a resultados cognitivos, afetivos e comportamentais negativos.

Em última análise ficamos a conhecer quais as competências que os treinadores mais valorizavam para o desenvolvimento da sua função. As perceções dos treinadores com diferentes habilitações académicas não diferem significativamente. Como tal, apenas se poderá referir que as competências de “planeamento e orientação do treino” foram as que mais se destacaram. Esta evidência contraria as investigações apresentadas na literatura: normalmente os treinadores de nível académico superior tendem a atribuir maior valor às competências em geral (Cunha, Mesquita, & Rosado, 2010; Santos & Mesquita, 2010).

Numa outra abordagem, centrada na perceção dos treinadores com diferentes níveis de experiência, as competências de “Planeamento e orientação do treino”, “Planeamento e orientação da competição”, e “Liderança e formação de treinadores” foram significativamente mais valorizadas pelos treinadores mais experientes, tal como é apontado por Santos, Mesquita e Graça (2010).

CONCLUSÕES

A concretização deste estudo permitiu-nos compreender o modelo de análise e responder aos objetivos e hipóteses de investigação, propostos inicialmente. Na esperança de que este trabalho possa significar um contributo para um melhor conhecimento do processo de avaliação/gestão do desempenho dos treinadores nos clubes desportivos, apresentamos as conclusões.

Há uma incongruência entre a missão dos clubes desportivos e os critérios de ADT, porquanto todos os clubes desportivos analisados possuíam uma missão essencialmente direcionada para a formação social educativa e desportiva dos atletas, e os principais critérios de avaliação, segundo a perceção dos dirigentes, foram as “competências de liderança motivação e fidelização dos atletas” e “os resultados desportivos”. Só depois aparecem as “competências de formação pessoal e social”, como terceiro critério mais valorizado. Nem mesmo os principais critérios valorizados pelos treinadores se coadunam com a missão: “características pessoais como o sentido de responsabilidade, a assiduidade, o empenhamento e a pontualidade”.

Os treinadores, esses, são na maioria compensados financeiramente pelo seu trabalho. Apenas 10,9% são voluntários, isto é, sem qualquer tipo de gratificação. Esta afirmação poderá colocar em causa grande parte da literatura que menciona os voluntários como sendo a maior parte dos atores inseridos nas organizações desportivas sem fins-lucrativos.

Na fase de planeamento da ADT, constatou-se que ainda existe um longo caminho a percorrer. Os objetivos para o trabalho do treinador são definidos, mas nem sempre existe negociação entre dirigente (avaliador) e treinador para os definir. Porém, verificou-se que os treinadores, cujos objetivos não foram definidos, são igualmente os menos avaliados.

A ADT consiste num processo pouco rigoroso e estruturado, tal como foi constatado através dos avaliadores, que se baseiam na observação informal dos treinos e dos jogos. Acresce uma percentagem considerável de treinadores (42,6%), cujo desempenho nunca foi avaliado. Mesmo os treinadores avaliados, nem sempre recebem feedback do desempenho.

Não existem um cargo específico que seja responsável pela ADT, porém, o coordenador de modalidade, neste caso o supervisor hierárquico, é quem assume maior preponderância, tal como mostra a literatura. Assinale-se que a autoavaliação também se

destaca e, em determinadas situações, o treinador é avaliado por mais do que uma pessoa.

O relacionamento entre treinador e avaliador está associado à transmissão dos resultados de desempenho, pois conclui-se que as relações interpessoais entre ambos estabelecem uma associação com transmissão dos resultados de desempenho, sendo que na ausência de transparência e sinceridade, cumprimento das decisões tomadas, clareza na definição das tarefas e falta de compreensão, por parte do avaliador, se evidenciaram menos feedbacks.

Por outro lado, as formações realizadas pelo treinador não estão estabelecem qualquer tipo de associação com a AD.

Este trabalho partiu com hipóteses baseadas na revisão da literatura, cuja confirmação ou infirmação/refutação apresentamos de seguida.

H1: Os objetivos definidos para treinadores que trabalham com atletas de diferentes escalões etários diferem na sua natureza.

Os resultados permitem aceitar a hipótese formulada, dado que foi observável uma desvalorização dos objetivos relacionados com a melhoria das atitudes e comportamentos dos atletas nos domínios: psíquico, emocional e social, por parte dos treinadores de seniores. Em contraposição, estes treinadores privilegiam os objetivos mais relacionados com a performance desportiva dos atletas.

H2: Os treinadores de atletas/equipas que atuam em níveis competitivos mais elevados têm objetivos mais direcionados para o rendimento desportivo dos seus atletas.

Esta hipótese confirma-se, na medida em que os objetivos: *“Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior”, “Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível”, “Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões) em que participam”, “Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida”, “Organizar estágios de preparação para as competições”* foram significativamente mais assumidos pelos treinadores das equipas de nível competitivo superior (nacional/internacional).

H3: O escalão etário dos atletas está relacionado com o facto de os treinadores serem ou não avaliados.

A hipótese terá de ser rejeitada, porquanto o escalão etário dos atletas não se constitui como uma variável associada à avaliação ou não do treinador.

H4: O nível competitivo em que o treinador atua estabelece uma relação com o facto de o treinador ser ou não avaliado.

Os resultados demonstram que o facto de o treinador ser ou não avaliado não estabelece nenhuma relação significativa com o nível competitivo em que o treinador atua, logo esta hipótese é rejeitada.

H5: O facto de um treinador ser ou não avaliado está relacionado com o vínculo contratual que o liga ao clube desportivo: contratado, contratado a recibo verde, voluntário ou destacado.

Observou-se que o vínculo contratual dos treinadores se relaciona com a AD, sendo que os treinadores com um vínculo contratual mais forte (profissionais) foram também os mais avaliados.

H6: Os critérios de AD diferem significativamente entre treinadores de atletas/equipas seniores e de atletas/equipas de formação desportiva.

Esta hipótese não se confirma, pois, quando comparados os critérios de avaliação dos três grupos de treinadores (formação, seniores e ambos), não se evidenciaram diferenças significativas.

H7: Os critérios de ADT são valorizados de forma significativamente diferente na avaliação dos treinadores que atuam em diferentes níveis competitivos.

A hipótese é aceitável, na medida em que os treinadores de competição regional e os treinadores de competição nacional/internacional foram avaliados de forma significativamente diferente, relativamente à categoria “Planeamento, Formação dos atletas, Liderança e *Scouting*” ($p=0,024$). Adicionalmente, esta foi a categoria mais valorizada na avaliação dos treinadores de nível mais avançado (nacional/internacional).

H8: Os resultados desportivos são mais valorizados na ADT de escalões seniores.

Pode concluir-se que os resultados desportivos assumem uma relevância significativamente superior na ADT que trabalham com equipas seniores ($p < 0,001$), confirmando-se assim a hipótese 8.

H9: Os resultados desportivos são mais valorizados na ADT de atletas/equipas de nível nacional/internacional do que de treinadores que competem a nível local ou regional.

Hipótese confirmada, uma vez que os resultados desportivos foram significativamente mais valorizados para os treinadores que competem ao mais alto nível ($p = 0,002$).

H10: Os treinadores mais experientes tendem a valorizar de forma superior as competências necessárias para o desempenho do cargo.

Confirma-se esta hipótese, sendo que as competências “planeamento e orientação do treino” ($p = 0,003$); “planeamento e orientação da competição” ($p = 0,039$) e “liderança e formação de treinadores” ($p = 0,005$) foram significativamente mais valorizadas pelos treinadores mais experientes.

H11: Os treinadores com habilitações académicas mais elevadas tendem a valorizar mais as competências necessárias para o desempenho do cargo.

Hipótese refutada, já que as habilitações académicas não revelaram ser uma variável diferenciadora ao nível da valorização das competências do treinador.

Em epílogo, os resultados mostram a ADT como uma prática pouco assumida na gestão dos clubes desportivos e com algumas fragilidades. Se, por um lado, quase todos os treinadores têm objetivos delineados, remetendo assim para o cumprimento de uma tarefa crucial na fase de planeamento; por outro, acabam por se tornar inconsequentes, na medida em que nem sempre são estabelecidos por acordo mútuo entre avaliador e treinador. Mais, ao nível da avaliação propriamente dita, a utilização de instrumentos e critérios de avaliação pouco rigorosos e ajustados ao contexto e ambiente em que os treinadores atuam, comprometem a validade do feedback de desempenho e,

consequentemente, a tomada de decisões relativamente a recompensas e necessidades de formação dos treinadores.

Poder-se-á então dizer que o estudo aponta para a emergência de um novo paradigma que valorize a ADT, enquanto procedimento essencial na gestão dos clubes desportivos. Para isso, a ADT terá de constituir-se como um processo planeado, sistemático e interativo em prol do desenvolvimento das competências do treinador e do cumprimento dos objetivos preconizados pelos clubes desportivos.

RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TREINADORES DE DESPORTO

As recomendações para a conceção de um modelo/sistema de avaliação dos treinadores apresentados surgem na sequência dos resultados e conclusões do presente estudo. O principal objetivo era analisar e compreender os procedimentos e metodologias utilizadas no processo de avaliação de desempenho dos treinadores madeirenses. Verificou-se que uma grande percentagem de treinadores não é avaliada de forma alguma. Mesmo quando o trabalho dos treinadores é sujeito a uma avaliação, esta é pouco estruturada e com instrumentos/critérios, muitas vezes desajustados ou desadequados (Soares, Antunes, & Rodrigues, 2011). Estes resultados, para além de reforçarem alguns resultados evidenciados em estudos internacionais (Gilbert & Trudel, 2004a), reforçam a importância de desenvolver linhas orientadoras que contribuam, não apenas para ajudar os dirigentes a tomarem decisões acertadas no que concerne à seleção, às progressões na carreira e gratificações dos treinadores (Surujlal, 2012), mas também para ajudar a compreender as limitações e as potencialidades dos treinadores, proporcionando-lhes formações e orientando-os através do fornecimento de feedbacks adequados e oportunos. Estes elementos justificam a criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho dos treinadores, nos clubes desportivos, que com certeza contribuirá para elevar os padrões de qualidade do trabalho desenvolvido pelos treinadores de desporto, sendo sem dúvida esta uma razão maior.

Apesar de em Portugal existirem instrumentos validados para avaliar o comportamento do treinador (Rodrigues, 1985), estes apenas consideram a sua intervenção no contexto do treino e competição desportiva. A nossa proposta considera que o desempenho do treinador resulta de um processo cíclico de quatro fases, designadamente: planeamento, execução da função e orientação, avaliação do desempenho e revisão do desempenho (figura 15). Refira-se que as fases inerentes ao modelo proposto seguem os pressupostos estabelecidos por Grote (2002) e Caetano (2008) para a gestão do desempenho, sendo sustentadas pelo perfil de competências preconizado no Plano Nacional de Formação de Treinadores (IDP, 2010), para o desempenho dos treinadores de grau I, II, III e IV.

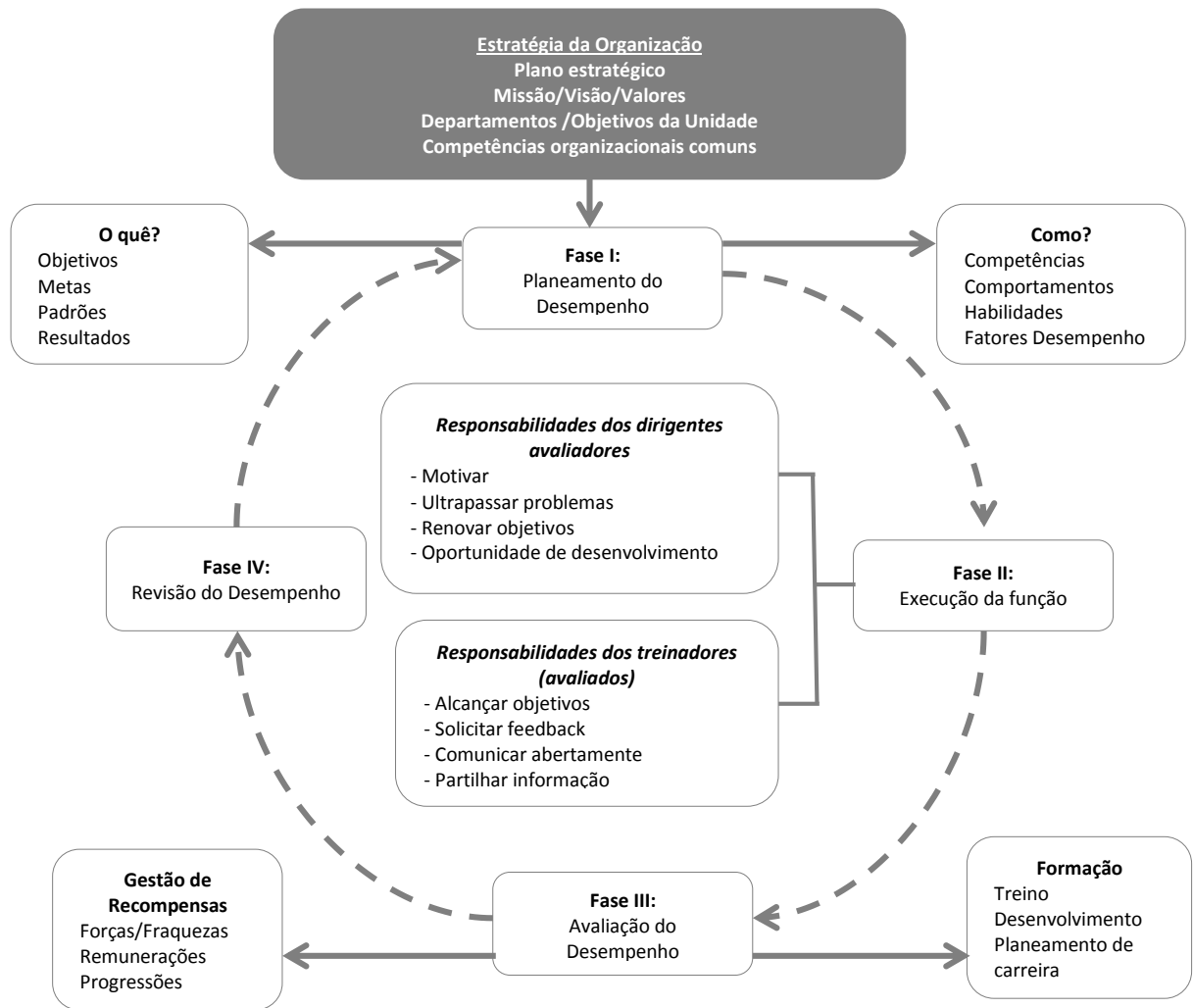


Figura 15 - Modelo de Gestão do Desempenho dos Treinadores

Fonte: Adaptado de Grote (2002)

Fase I – Planeamento do desempenho

1. Aspectos preliminares a considerar

Antes de se iniciar a conceção do sistema de avaliação, é necessário ter em conta as relações que este estabelecerá com outros sistemas existentes e respetivas implicações. Após a decisão de avançar com uma proposta, deverá ser recolhida informação que permita contextualizar e caracterizar o clube, como sendo, o historial, a missão, a estrutura hierárquica e os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros). A consulta dos estatutos e regulamentos é uma importante fonte de informação, já que possibilitará verificar as relações que se estabelecem entre os diversos cargos do clube, bem como, as competências associadas a cada um deles.

Posteriormente, a seguinte questão deverá ser respondida: qual o objetivo do sistema de avaliação? Com esta resposta será então possível dar continuidade a todo o processo e

decidir os aspetos alvo de avaliação, tais como: personalidade, comportamentos e competências, objetivos a atingir. O âmbito da avaliação irá condicionar o instrumento e respetivos critérios, as fontes de avaliação, os procedimentos e o conteúdo do feedback a transmitir ao avaliado e as decisões estratégicas e administrativas.

Quando todo o processo de avaliação estiver definido, é essencial que todos os procedimentos inerentes à avaliação, nomeadamente, momentos de avaliação, instrumentos e critérios a utilizar e implicações decorrentes dos resultados da avaliação sejam partilhados/negociados entre os responsáveis pela avaliação e os avaliados (treinadores). Dado que a gestão nos clubes desportivos é baseada no modelo político, tal como se procurou demonstrar no ponto 2. da revisão da literatura, os interesses por parte dos avaliadores e avaliados deverão ser partilhados e discutidos, com a finalidade de gerar um equilíbrio entre os objetivos pessoais e coletivos. À luz deste modelo, a validade psicométrica do instrumento de medida é remetida para segundo plano, uma vez que o mais importante é a validação social, isto é, que os critérios de avaliação sejam aceites por avaliadores e avaliados.

2. Definição do perfil de competências do treinador e desenvolvimento de um questionário de avaliação

Na fase de planeamento deverão ser definidos os objetivos para a intervenção do treinador, os quais deverão estar alinhados com a estratégia, missão e objetivos da organização (Grote, 2002; Caetano, 2008). Naturalmente que não poderemos prever estas particularidades, pois cada organização está inserida num contexto e ambiente únicos. Nessa medida, o modelo proposto será enquadrado numa avaliação das atribuições e competências correspondentes aos diferentes graus em que o treinador se encontra. Nesta fase, importa definir as reais tarefas do treinador e as competências necessárias para a concretização da sua atividade. Para este efeito, recorreremos ao Programa Nacional de Formação de Treinadores (IDP, 2010), onde se encontra discriminado o perfil profissional dos treinadores de grau I, II, III e IV .

Posteriormente, traçamos o perfil do treinador e elaboramos uma matriz de competências para cada um dos treinadores de diferente perfil. Esta matriz permitir-nos-á mapear as principais competências (de planeamento, de comunicação, de organização, de orientação, de avaliação e prospeção, de cooperação, formativas, de liderança, de relacionamento, de primeiros socorros, de inovação e empreendedorismo) associadas às tarefas. Segue-se a elaboração de um quadro, no qual, a cada uma das competências

fazemos corresponder itens de avaliação, tal como se pode verificar no anexo VII. Esta fase culmina com a conceção de um questionário de ADT composto por 15 categorias de competências e 62 itens de avaliação para serem classificados de acordo com uma escala de *likert*, que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Tendo em conta que o questionário pode ser aplicado a qualquer treinador, independentemente do perfil, em determinados casos há itens que não se aplicam. Para salvaguardar esta questão, a escala permite a classificação 0 (não se aplica), tal como se pode ver no anexo VIII.

3. Fontes de avaliação (avaliadores)

Com a evolução dos modelos avaliativos, o avaliado também passou a ser considerado fonte de avaliação. Assim sendo, é mais frequente a obtenção de informações de desempenho a partir de três fontes, nomeadamente: autoavaliação; chefia imediata e chefia seguinte, tal como foi possível verificar através dos resultados do nosso estudo.

Portanto, este sistema de avaliação foi desenvolvido para permitir a utilização de cada uma das fontes individualmente, ou as três em simultâneo. A avaliação feita por pares também é uma possibilidade.

Uma alternativa como fonte de avaliação do treinador, poderá ser aquilo que normalmente se designa por “*feedback 360 graus*”. Neste caso, todos os *stakeholders* (partes interessadas ou intervenientes) poderão contribuir para a avaliação do treinador. A este propósito, Caetano (2008, p. 99) alerta para o seguinte:

“Teoricamente, quem quer que tenha interesses na organização poder ser fonte de avaliação. Contudo, na conceção de um sistema, é fundamental ter em consideração o contexto e a história da organização, os objetivos específicos da avaliação, o valor real que cada fonte pode acrescentar, o controlo da validade desses julgamentos, a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos”.

De forma a não comprometer o sucesso da avaliação, os avaliadores deverão estar envolvidos desde o início do processo, sendo conhecedores dos objetivos, das implicações no futuro profissional dos treinadores e de todos os procedimentos a utilizar.

A fase de planeamento culmina com um teste piloto que servirá para corrigir algumas falhas e problemas que sejam detetados, contribuindo para aumentar a fidedignidade dos resultados e conseqüentemente a validade do sistema.

Fase II – Execução da função

Na fase II, tanto os avaliadores como os treinadores já são conhecedores das suas funções. Nesta medida, os avaliadores deverão atuar como orientadores dos treinadores, motivando-os através da redefinição de objetivos e sugestão de novos desafios, enquanto estes deverão cumprir os objetivos propostos, solicitar feedback do seu desempenho e comunicar abertamente.

Fase III – Avaliação de desempenho

Esta fase materializa-se nos vários momentos de avaliação que ocorrerão ao longo da época desportiva, sendo posto em prática todo o planeamento previamente efetuado. Os resultados decorrentes desta avaliação permitirão gerir recompensas a nível financeiro, promoções e progressão na carreira. Os resultados permitem ainda identificar as forças e fraquezas do desempenho, possibilitando assim a orientação dos treinadores para formações específicas, com vista à atualização de conhecimentos e competências.

Fase IV – Revisão do Desempenho

A revisão do desempenho poderá ser considerada como a última fase do modelo de gestão do desempenho dos treinadores. Avaliador e treinador deverão reunir para uma análise conjunta dos resultados decorrentes da avaliação efetuada. O avaliador deverá fornecer um feedback claro e preciso centrado nas forças e fraquezas identificadas e necessidades de formação do treinador. Por outro lado, deverá permitir que o treinador manifeste a sua perceção relativamente aos resultados obtidos. O ciclo termina com a definição de novas metas e objetivos a atingir até à avaliação seguinte.

Para finalizar, é importante referir que apesar do desenvolvimento e validação de modelos de avaliação servir para conferir rigor e formalizar os processos de gestão dos clubes desportivos, por si só, estes não garantem que os treinadores considerem justos os resultados da sua AD (justiça processual). Por vezes, para que seja entendida como justa, a AD terá de contemplar uma compensação financeira ou de outra ordem, de maneira a satisfazer a relação entre o esforço do treinador no desempenho das suas funções e a compensação obtida (justiça distributiva). Mais, a perceção de justiça dos resultados de desempenho poderá ser influenciada, não pelas duas situações anteriores (procedimentos e compensações), mas pela forma como o avaliador se relaciona e comunica os resultados ao treinador (justiça internacional). A perceção de justiça merece ser alvitrada neste contexto, na medida em que estabelece uma relação positiva com o comprometimento e desempenho do treinador.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES GERAIS

Chegando a esta fase, é momento de fazer um balanço e identificar as limitações do estudo e propostas de trabalho futuras.

No âmbito das decisões metodológicas, optou-se por uma recolha de informação junto dos principais intervenientes no processo de AD nos clubes desportivos. Assim, fez-se uma triangulação metodológica com recurso a uma abordagem qualitativa, para a qual se utilizou um inquérito por entrevista aos avaliadores (dirigentes), como fonte de recolha de dados, e a uma abordagem positivista ou quantitativa, que teve como instrumento de pesquisa um questionário aplicado aos avaliados (treinadores).

A abordagem qualitativa permitiu compreender as especificidades inerentes ao processo de avaliação de desempenho de cada clube desportivo estudado. Não obstante, os condicionalismos inerentes à recolha e tratamento de informação (entrevista e análise de conteúdo, respetivamente), não permitiram ficar a conhecer como se processa a ADT na maioria dos clubes desportivos da RAM, principalmente ao nível dos clubes desportivos de menor dimensão (na perspetiva do número de *stakeholders* que agregam), visto que não foram contemplados no nosso estudo. Desta forma, poderá levantar-se a questão: será que é a dimensão do clube que determina a formalização do processo de ADT? Seria interessante comparar os procedimentos de ADT em clubes desportivos de diferentes amplitudes. Todavia, mesmo que fosse ampliado o grupo de estudo, este tipo de análise nunca permitiria extrapolar os dados para uma população.

Outra limitação do nosso estudo está apenas ao facto de a amostra dos treinadores ser apenas representativa da ilha da Madeira, onde existe um estatuto político administrativo que permite legislar matérias de interesse específico, como é o caso do desporto. Assim, há especificidades na gestão dos clubes desportivos da RAM relacionadas com o apoio da Administração Pública Regional ao desporto federado, particularmente o de alta competição (nacional e internacional) que importa considerar. Na RAM existe um serviço executivo, a Direção Regional de Juventude e Desporto (DRJD), dependente da Secretaria Regional de Educação e Recursos Humanos (SRERH), que apoia e coordena o desporto de várias formas, como por exemplo: colocando professores de Educação Física destacados ao serviço dos clubes, estabelecendo contratos programa com clubes e associações desportivas tendo em vista subsidiar as deslocações e participação dos atletas e demais agentes desportivos em competições nacionais. Estas particularidades, que poderão

interferir com a ADT, não estão contempladas em Portugal Continental. Por esta razão, não poderemos extrapolar os dados a nível nacional, o que seria interessante.

Considera-se também que a triangulação poderia ter sido mais frutífera para a investigação, caso as perceções dos avaliadores fossem confrontadas com as dos treinadores que estavam sob a sua alçada. O confronto, a ser direto, consentiria uma exploração mais aprofundada dos dados.

Aquilo que pode ser apontado como um ponto forte deste trabalho, ou seja, o seu carácter inovador justificado pela escassez de publicações na área da ADT, principalmente em Portugal, revelou ser igualmente um constrangimento. Com efeito, houve necessidade de adaptar os constructos da AD no âmbito da gestão empresarial às organizações sem fins lucrativos, como é o caso dos clubes desportivos.

Com a realização deste trabalho conseguimos entender a complexidade e delicadeza que incorpora a temática da ADT, por isso, gostaríamos de direccionar as nossas últimas palavras para uma breve reflexão e algumas recomendações.

Começamos por dizer que a principal razão da AD, ou outro qualquer procedimento de gestão desenvolvido nos clubes desportivos, tem como intuito alcançar a eficácia organizacional. A pesquisa bibliográfica que efetuamos foi-nos mostrando que o desempenho do treinador de desporto é considerado um elemento-chave, ou mesmo o mais importante para a sustentabilidade e sucesso dos clubes desportivos. Nesta medida, atualmente a questão que se coloca não será se o treinador deve ou não ser avaliado, mas antes, como deverá ser avaliado. Pois bem, são inúmeras as variáveis que poderão interferir com o seu desempenho, umas de carácter mais pessoal e afetivo (motivação, satisfação, comprometimento) e outras relacionadas com o contexto e ambiente onde o treinador desenvolve as suas funções (recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos). Se, por um lado, é importante e desejável desenvolver investigações que permitam identificar e prever quais as variáveis que influenciam o desempenho do treinador; por outro, é ainda mais determinante analisar a forma como todas interagem e se relacionam, permitindo por exemplo, relativizar a influência do contexto no melhor ou pior desempenho do treinador. Analise-se uma situação concreta; face à pergunta: será que os recursos financeiros do clube e instalações/materiais disponibilizados poderão justificar o desempenho do treinador? A resposta imediata é: depende! Depende dos objetivos definidos para o seu trabalho. No caso de um atleta/equipa que compete ao mais alto nível, e necessariamente com objetivos de conquistas desportivas, é

expectável que o treinador apresente o rácio vitórias e derrotas como principal critério de avaliação. Neste caso, os recursos financeiros disponibilizados pelo clube para a contratação de atletas poderão ganhar expressividade. Mas se o treinador tiver como objetivo o desenvolvimento e formação integral dos atletas, os recursos financeiros do clube e a qualidade dos materiais e instalações, ainda que não sejam desprezáveis, perdem expressividade na influência do desempenho do treinador.

A ADT deverá acima de tudo cumprir os objetivos a que se propõe, o que significa que deverá permitir aos clubes desportivos assegurarem-se que os treinadores estão a alcançar os objetivos com os quais se comprometeram e contribuir para a tomada de decisões sobre progressões e recompensas justificadas pelo desempenho. Quanto aos treinadores, a ADT deverá contribuir para que recebam um feedback do seu trabalho, ficando a conhecer as suas potencialidades e fraquezas. Não obstante, as conclusões do nosso estudo espelham uma realidade bem diferente e mostram que há ainda um longo caminho a percorrer, por isso, deixamos aqui algumas sugestões:

1. Não é suficiente mostrar aos dirigentes desportivos e treinadores que a AD tem benefícios, isso é ponto assente. Em nosso entender, primeiramente é necessário que as instâncias que regulam o desporto no nosso país assumam esta preocupação e desenvolvam um modelo de ADT com linhas orientadoras (gerais e específicas), no sentido de ajudar os clubes desportivos a desenvolverem os seus próprios sistemas de avaliação. Qualquer que seja a proposta, deverá sempre favorecer o desenvolvimento de competências do treinador; como tal, terá de centrar-se no diagnóstico das causas de um mau desempenho e não apenas servir para aferir e justificar se os treinadores cumpriram ou não cumpriram um determinado objetivo. Consideramos que esse modelo poderia até mesmo ser integrado no Plano Nacional de Formação de Treinadores, já que é muito redutor em relação a esta matéria. O modelo adotado pela Associação de Treinadores do Canadá poderá ser um exemplo a seguir!
2. Dado que a AD se constitui como um processo biunívoco (intervindo pelo menos duas partes, avaliador e avaliado), é imperioso que os responsáveis pelos clubes desportivos a entendam como uma prática devidamente planeada, numa lógica de interação constante entre os dirigentes desportivos (avaliadores) e treinadores, quer na definição dos objetivos de trabalho, quer dos instrumentos e critérios de avaliação e nas implicações dos resultados, etc. É esta partilha/negociação que

contribuirá para a validação social, isto é, um consentimento e comprometimento mútuo por parte dos intervenientes que têm interesses e objetivos pessoais.

3. A ADT materializa-se num contexto de relações cognitivas, sociais, emocionais e políticas. O nosso estudo permitiu-nos verificar que a relação entre o avaliador e o treinador poderá afetar o facto de o treinador ser ou não avaliado. No entanto, seria interessante que estudos futuros verificassem se os resultados decorrentes da avaliação de desempenho contribuem para uma mudança ao nível do desempenho do treinador e das relações contextuais.
4. Tendo em conta que a perceção da justiça organizacional (distributiva, processual e internacional), por parte dos avaliados, é apontada pela comunidade científica como um elemento influenciador do desempenho e comprometimento com o trabalho, seria pertinente explorar, nos clubes desportivos, se a satisfação com feedback de desempenho, com as remunerações/progressões na carreira e com os procedimentos de avaliação influencia o desempenho do treinador.

Apesar do longo caminho a percorrer, consideramos que não poderá ser trilhado unicamente pelos investigadores. Também os dirigentes desportivos deverão estar recetivos à mudança de paradigma no quadro da ADT, pois de nada servirá o conhecimento se não tiver uma aplicação na prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovici, N., Amblard, H., Livian, Y., Poirson, P., & Roussillon, S. (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Abu-Doleh, J., & Wein, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *Journal of Human Resource Management, 18*(1), 75-84.
- Adelino, J. (2007). O treinador de jovens. Rugby Juvenil - Transformar o futuro. Seminário Internacional ARS/FPR Abril, 2007. Obtido de http://www.rugbydosul.pt/fotos/editor2/seminario2007_jorgeadelino.pdf
- Allen, G. (2009). Developing a youth coaching Philosophy. *Soccer Journal, 28-30*. Obtido de http://assets.ngin.com/attachments/document/0052/5805/coaching_philosophy.pdf
- Almeida, F. (1999). *O Gestor – A arte de Liderar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Araújo, J. (1994). *Ser treinador*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Assamar, E., Ferreira, M., & Oliveira Souto, S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica, 18*(3), 443-453.
- Barber, H., & Eckrich, J. (1998). Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management, 12*, 301-322.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Ed. 70 Lda.
- Bennice, D. (1990). Evaluating division III professional staffs. *Athletic Administration, 16-18*.
- Bento, J. (1999). Contexto e Perspetivas. Em J. Bento, R. Garcia, & G. Amândio, *Contexto da Pedagogia do Desporto* (pp. 17-112). Lisboa: Livros Horizonte.
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. (2007). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4ª ed.). S. Paulo: Atlas.

- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Em J. Greenberg, & R. Cropanzano, *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford: Stanford University Press.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo* (3ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Burden, P. (1990). *Teacher development*. In: HOUSTON, W.R. (Ed.) *Handbook of research on teacher education*. New York: MacMillan.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator – Recursos humanos & sucesso empresarial* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A., Prudente, J., & Sequeira, P. (2014). Orientações para um futuro modelo de formação a longo prazo de jovens andebolistas portugueses. *Resumo de comunicação apresentada no 1.º Congresso Ibérico Técnico e Científico de Andebol que decorreu de 31 de março a 1 de abril, na cidade da guarda*. Obtido de <http://www.ipg.pt/congresso-iberico-andebol-2014/comunicacoes.asp>
- Carvalho, A. (1997). *O dirigente desportivo voluntário*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Carvalho, M., Oliveira, A., & Sarmiento, P. (2004). Regulation and Management of Professional Sport in Portugal. 12th European Congress of Sport Management, Ghent.
- Cascão, F., & Cunha, N. (1998). *Gestão de competências – Novas perspectivas na gestão de recursos humanos*. Porto: Edições IPAM.

- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada. University of Waterloo. Canada.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL : Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. Em J. Duda, *Advances in exercise and sport psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of leadership behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-35.
- Chen, L. (2003). Examination of scale of coaching performance with the NCAA sample. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 7(3), 175-197.
- Chiavenato, I. (1985). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coaching Association of Canada (2010). NCCP Policies and Implementation Standards. Obtido de http://www.coach.ca/files/NCCP_Policies_ImplementationStandards_Jan2013.pdf
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analysis review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Segwick, W., & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante*, 5(2), 82-92.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1990). *Gerir Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cruz, J., Dias, C., Gomes, R., Alves, A., Sá, S., Viveiros, I., . . . Pinto, S. (2001). Um programa de formação para a eficácia dos treinadores da iniciação e formação desportiva. *Análise Psicológica*, 1(19), 171-182.
- Cunha, G., Mesquita, I., & Rosado, A. S. (2010). Necessidades de formação para o exercício profissional na perspectiva do treinador de Futebol em função da sua experiência e nível de formação. *Motriz, Rio Claro*, 16(4), 931-941. doi:10.5016/1980-6574.2010v16n4p931

- Cunningham, G., & Dixon, M. (2003). New perspectives concerning performance appraisals of intercollegiate coaches. *National Association of Physical Education in Higher Education*, 55, 177-192.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practice*. Oxon: Taylor & Francis.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- De Nisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: A multi-level analysis. Em K. Klein, & S. Kozlowski, *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 121-156). San Francisco: Jossey-Bass.
- Debanne, T., & Fontayne, P. (s.d.). A study of a successful experienced elite handball coach's cognitive processes in competition situations. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 4, 1-15.
- Dec. Lei nº 5/2007. (2007) Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da Republica I Serie. Nº 11 (16-01-2007), 356.
- Decreto-Lei n.º 248-A/2008. (2008). Regime de acesso ao exercício da atividade de treinador. Diário da República I Serie. N.º 252-3.ºSupl (31.12.2008), 9300-9412.
- Demers, G., Woodburn, J., & Savard, C. (2006). The Development of an Undergraduate Competency-Based Coach Education Program. *Sport Psychologist*, 20(2), 162-173.
- Despacho nº 5061/2010. (2010). Normas para a obtenção e emissão da Cédula de Treinador de Desporto. Diário da Republica II Serie. Nº 56 (22-03-2010), 13958.
- Direção Regional de Juventude e Desporto - DRJD. (2014). Destacamento de docentes para o movimento associativo desportivo - Ano escolar 12-13. Obtido de http://www02.madeira-edu.pt/Portals/3/Documentos/Desporto/desporto_destacamento_regulamento.pdf
- Doherty, A. (1998). Managing our human resources: a review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24. doi:10.1016/S1441-3523(98)70097-X
- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Curitiba: Editora UFPR.

- Duffy, P. (2006). Em K. Petry, K. Froberg, & A. Madella, *Thematic Report Project AEHESIS of the First Year*. Cologne: German Sport University.
- Engelberg, T., Skinner, J., & Zakus, D. H. (2011). Exploring the relationship between commitment, experience, and self-assessed performance in youth sport organizations. *Sport Management Review*, 14(2), 117-125. doi:10.1016/j.smr.2010.05.003
- Erickson, K., Côté, J., & Fraser-Thomas, J. (2007). The sport experiences, milestones, and educational activities associated with the development of high performance coaches. *The Sport Psychologist*, 21, 302-316.
- Feltz, D., Chase, M., Moritz, S., & Sullivan, P. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91, 675-776.
- Feltz, D., Hpler, T., Roman, N., & Paiement, C. (2009). Coaching Efficacy and Volunteer Youth Sport Coaches. *The Sport Psychologist*, 23, 24-41.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2002). A avaliação de desempenho. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Fielding, N., & Schreier, M. (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum: Qualitative Social Research (revista on-line)*, 2(1). Obtido de <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1990). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 143, 789-791.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21(1), 16-34.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2004a). Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75, 388-399.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2004b). Role of the coach: How model youth team sport coaches frame their roles. *The sport psychologist*, 75, 21-43.
- Gillen, T. (2002). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Nobel.

- Gomes, A., & Cruz, J. (2006). Relação treinador-atleta e exercício da liderança no desporto: Aperceção de treinadores de alta competição. *Estudos de Psicologia*, 11(1), 5-15.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- González Rey, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. São Paulo: Educ.
- Gorman, L. (1997). Managing human resources in sport organizations. Em T. Slack, *Understanding Sport Organizations – the application of organization theory* (pp. 231-252). USA: Human Kinetics.
- Gould, D., Giannini, J., Krane, V., & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite U.S. national teams, Pan American, and Olympic coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9(4), 332-344.
- Gratton, C., & Jones, I. (2004). *Research methods for sport studies*. London: Routledge.
- Greene, J., Benjamin, L., & Goodyear, L. (2001). The Merits of Mixing Methods in Evaluation. *Evaluation*, 7(1), 25-44.
- Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: American Management Association.
- Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book*. New York: AMACOM.
- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 49, 10-19.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las Ciencias del Deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Heyman, H., & Bloom, R. (1987). The Decision Making Process in Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, 5(1), p. 28.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness: Research findings and future directions. Em T. S. Horn, *Advances in sport psychology* (2ª ed., pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.

- Hoye, R. (2007). Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 109-121. doi:10.1080/16184740701270402
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board – Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations The Board – Executive Relationship. *Sport Management Review*, 6, 53-74.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Boston: Elsevier. Hums.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport management - Principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- IDP, I. d. (2010). *Programa Nacional de Formação de Treinadores*. Obtido em 03 de 05 de 2012, de <http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/PNFT/PNFT%20-%20LIVRO.pdf>
- IDRAM, I. d. (2010). *Demografia Federada (2008-2009)*. Madeira: Autor. Obtido em 03 de 03 de 2011, de http://www.idram.pt/demografia/08_09/liv_Demog_2010.pdf
- Jawahar, I. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 14-28.
- Jawahar, I. (2006b). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor research*, 27(2), 213-237.
- Jones, R. (2006). How can educational concepts inform sports coaching? Em R. Jones, *The sport coach as educator: re-conceptualising* (pp. 3-13). Londres: Routledge.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Keating, J., Gomes, R., & Miguez. (1997). Dilemas na Organização e na Gestão da Formação num Clube Desportivo. I Internacional Meeting on Psychology Applied to Sport and Physical Activity. Universidade do Minho. Braga.
- Kelle, U. (2001). Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. *FQS (Forum: Qualitative Social Research)*, 2(1). Obtido de <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Kirkpatrick, D. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching*. New York: AMACOM.

- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers . *Management International Review*, 50(1), 57–80. doi:10.1007/s11575-009-0023-6
- Lacy, A., & Darst, P. (1984). Evolution of a systematic observation instrument: The Arizona State University Observation Instrument. *Journal of Teaching in Physical Education*, 3(3), 59-66.
- Lambrecht, K. W., & Hutson, M. W. (1997). Job satisfaction: A review in sport management and implications for future research. *Journal of Interdisciplinary Research in Physical Education*, 2(1), 19-38.
- Latham, G., & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Leland, T. (1988). Evaluating coaches - Formalizing the process. *Journal of Physical Education, Recreation, and Dance*, 59(9), 21-23.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Li, M. (1993). Job Satisfaction and Performance of Coaches of the Spare-Time Sports Schools in China. *Journal of sport management*, 7, 132-141.
- Lin, L. (2009). Study review of performance appraisal in sports organizations. *Computing, Communication, Control, and Management*. ISECS.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2003). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Em N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (2ª ed., pp. 253-291). London: Sage.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Lôbo, I., Moraes, L., & Nascimento, E. (2005). Processo de validação da escala de comportamento do treinador - versão atleta (ECT-A). *revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 19(3), 255-265.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches` behaviour*. London: Routledge.
- Mackay, I. (2000). *35 questionários de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Monitor.

- MacLean, J., & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of coaching performance: development a scale. *Journal of Sport Management, 9*, 194-207.
- MacLean, J. (2001). *Performance appraisal for sport and recreation managers*. Austrália: Human Kinetics.
- MacLean, J., & Zakrajsek, D. (1996). Factors considered important for evaluating canadian university athletic coaches. *Journal of Sport Management, 10*, 446-462.
- Mahony, D., Hums, M., Andrew, D., & Dittmore, S. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review, 13*(2), 91-105. doi:10.1016/j.smr.2009.10.002
- Mallet, C., & Côté, J. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist, 20*, 213-221.
- Marback, T., Short, S., Short, M., & Sullivan, P. (2004). Coaching confidence: An examination of sources and gender differences. *Journal of Sport Behavior, 28*(1), 18-34.
- Maroy, C. (1995). A análise qualitativa de entrevistas. Em A. e. al., *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 117-155). Lisboa: Gradiva.
- Mclean, K. N., & Mallett, C. J. (2012). Physical Education & Sport Pedagogy What motivates the motivators ? An examination of sports coaches. *Physical Education & Sport Pedagogy, 17*(1), 21-35. doi:10.1080/17408989.2010.535201
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Murphy, R., & Cleveland, J. (1995). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Myers, N., Vargas-Tonsing, T., & Feltz, D. (2005). Coaching efficacy in intercollegiate coaches: sources, coaching behavior, and team variables. *Psychology of Sport & Exercise, 6*, 129-143.
- Myers, N., Wolfe, E., & Feltz, D. (2005). An evaluation of the psychometric proprieties of the coaching efficacy scale for coaches from the United States of America. *Measurement in Physical education and exercise Science, 9*(3), 135-160.

- Nathan, B., Mohrman, A., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.
- Pacheco, R. (2005). *Segredos de Balneário*. Camarate: Prime Books.
- Pallant, J. (2010). *Spss Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4ª ed.). Australia: McGraw-Hill International.
- Palmer, D. (2011). Em L. Robinson, & D. Palmer, *Managing voluntary sport organisations* (pp. 33-50). Oxford: Routledge.
- Peretti, J. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Philadelpho, P., & Macêdo, K. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*(26), 27-40.
- Pires, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Funchal: Edição O Desporto.
- Pontes, B. R. (1991). *Avaliação de desempenho: Uma abordagem sistêmica*. São Paulo: LTR Editora.
- Quivy, R. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Prentice Hall (Pearson).
- Rocha, C. (2005). Princípios do 'coaching' e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos. *Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - Nº 88*. Obtido em 24 de 05 de 2013, de <http://www.efdeportes.com/>
- Rodrigues, J. (1985). O comportamento do Treinador. Estudo da influência do objectivo dos treinos e do nível de prática dos atletas na actividade pedagógica do treinador de voleibol. *Tese de doutoramento não publicada*. Lisboa: UTL - FMH.
- Ruquoy, D. (2005). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. Em C. Albarello, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. Saint-Georges, *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais* (pp. 84-116). Lisboa, Gradiva - Publicações Lda.
- Rynne, S. B., & Mallett, C. (2012). Understanding the work and learning of high performance coaches. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 17(5), 1-17.

- Rynne, S., Mallett, C., & Tinning, R. (2006). High performance sport coaching: Institutes of sport as sites for learning. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1, 223-34.
- Santos, A., & Mesquita, I. (2010). Percepção dos treinadores sobre as competências profissionais em função da sua formação e experiência. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*, 12(4), 275-281.
- Santos, S., Mesquita, I., & Graça, A. &. (2010). Coaches perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of Sport Science and Medicine*, 9, 62-70.
- Seixo, J. (2007). *Gestão do desempenho* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Sherman, M. A., & Hassan, J. S. (1986). Behavioural studies of youth sport coaches. Em M. Pieron, & G. Graham, *The 1984 Olympic Scientific Proceedings: Sport Pedagogy*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sklack, T. (1996). From the locker room to the board room: Changing the domain of sport management. *Journal of sport management*, 10, 97-105.
- Slack, T. (2007). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, R., Smoll, F., & Hunt, E. (1977). A system for the behavioural assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 401-407.
- Smoll, F. (2000). *A comunicação do treinador com os pais dos atletas*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Soares, J. (2006). Natureza da Decisão Estratégica em Organizações Desportivas - Estudo das Associações de Modalidade na Região Autónoma da Madeira (Tese de doutoramento). Funchal.
- Soares, J., Antunes, H., & Rodrigues, J. (2011). Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(3), 431-440.
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political Factors in the Decision Making Process in the Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 5-29.

- Song Xiuni, & Zhang Hongzhen. (2005). Dynamic Analysis and Research of Practicing PA in sports clubs of China. *Beijing Sport University Journal*, 11, 1459-1463.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e práticas*. Lousã: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Souza, S., Serpa, S., Colaço, C., & Canato, T. (2009). A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte*, 23(2), 155-70.
- Sullivan, P., Gee, C., & Feltz, D. (2006). Playing experience: The content knowledgesource of coaching efficacy beliefs. Em A. M. (Ed.), *Trends in Educational PsychologyResearch*. New York: Nova Science Publishers.
- Surujlal, J. &. (2012). Coaches ' perceptions of the management of professional sport coaches in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 18(1), 122-138.
- Swan, W. (1991). *How to do a superior performance appraisal*. New York: John Wiley & Sons.
- Talaga, J. (1971). An Attempt to Define the Social Position of Football Instructors and Coaches in Poland. *International Review for the Sociology of Sport*, 6, 125-152.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Bros.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229–251. doi:10.1016/S1441-3523(06)70027-4
- Taylor, T., & McGraw, P. (2011). Managing Human Resources. Em L. Robinson, & D. Palmer, *Managing Voluntary Sport Organizations*. Oxford: Routledge.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Tornblom, K. Y., & Jonsson, D. R. (1985). Subrules of the equality and contribution principles: Their perceived fairness in distribution and retribution. *Social Psychology Quarterly*, 48, 249-261.
- Tziner, A. (2002). *Human Research Management and Organization Behavior – Selected Perspectives*. Burlington: Ashgate Publishing Company.

- Vallerande, R., & Losier, G. (1999). An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 11(1), 142-169.
- Vargas-Tonsing, T. (2007). Coaches' preferences for continuing coaching education. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(1), 25-35.
- Watling, B. (2000). *A avaliação de recursos humanos* (1ª ed.). Lisboa: Prefácio.
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organiz Rev*, 9, 157-167.
- Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45. doi:10.1080/04419057.2008.9674525

ANEXOS

Anexo I - Questionário Avaliação do Desempenho dos treinadores Desportivos

--

Questionário Avaliação de Desempenho dos Treinadores Desportivos

Caro treinador, o presente questionário insere-se num estudo de Doutoramento que tem como tema a avaliação de desempenho dos treinadores desportivos na Região Autónoma da Madeira.
O anonimato e a confidencialidade das respostas são garantidos, e os dados a obter serão utilizados unicamente para fins científicos.
O tempo previsto para o preenchimento do questionário varia entre 10 e 15 minutos.

Nota Prévia

Avaliação de desempenho do treinador

Entenda-se por avaliação de desempenho do treinador, as acções dos avaliadores (por exemplo: dirigentes desportivos - presidente da direcção e/ou directores; gestores; coordenadores gerais e/ou coordenadores de modalidade) que consistem em observar, apreciar, classificar, acompanhar e controlar a actividade do treinador, independente da utilização de processos/instrumentos ou reuniões formais.

1. Antes ou no início da época desportiva foram estabelecidos objectivos para o seu trabalho?

Sim Não

1.1. Se sim, quais foram?

1. Melhorar as capacidades físicas, técnicas e táticas dos atletas/equipa.....	
2. Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas nos domínios: psíquico, emocional e social.....	
3. Conseguir enquadrar jovens provenientes dos escalões de formação na equipa sénior.....	
4. Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível.....	
5. Melhorar o resultado desportivo dos atletas/equipa na competição.....	
6. Ascender a divisões superiores.....	
7. Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares da(s) competição(ões) em que participam.....	
8. Classificar os atletas/equipa até meio da tabela classificativa da(s) competição(ões) em que participam.....	
9. Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida.....	
10. Conseguir manter um número de atletas ao longo da época desportiva.....	
11. Assegurar um nº de atletas que permita assumir as despesas do clube.....	
12. Aumentar o número de atletas ao longo da época desportiva.....	
13. Apoiar e orientar técnicos menos experientes.....	
14. Organizar estágios de preparação para as competições.....	
Outro(s):	

1.1.1. Como foram definidos? (escolha uma opção)

1. Estabelecidos pelo clube em função dos seus objectivos (do clube).....	
2. Estabelecidos pelo clube em função dos meus objectivos.....	
3. Estabelecidos por mim em função dos objectivos do clube.....	
4. Estabelecidos por mim em função dos meus objectivos.....	
5. Estabelecidos por mútuo acordo, entre mim e o clube, em função dos objectivos de ambos.....	

2. Durante a época desportiva, no exercício das suas funções de treino e competição, em algum momento sentiu que o seu trabalho estava a ser alvo de avaliação?

Sim Não

NOTA: se respondeu sim na pergunta anterior passe para a pergunta seguinte, se respondeu não, passe para a pergunta 8.

2.1. Quantas vezes foi avaliado?

1. Uma vez (no final da época desportiva).....	
2. Duas a Três vezes.....	
3. Três a Quatro vezes.....	
4. Quatro a Cinco vezes.....	
5. Cinco ou mais vezes.....	
6. Não consigo precisar.....	

3. Tem conhecimento de algum instrumento/documento utilizado pelo seu avaliador para aferir o seu desempenho?

Sim **Não**

3.1. Se sim, qual ou quais?

Instrumentos de avaliação	
1. Observação da minha prestação nos treinos	
2. Observação da minha prestação nas competições.....	
3. Relatórios de actividades realizados por mim	
4. Inquéritos e/ou conversas com os jogadores.....	
5. Inquéritos e/ou conversas com outros colegas treinadores.....	
6. Folha de registo do controlo da assiduidade dos atletas aos treinos.....	
7. Folha de registo de controlo da assiduidade dos atletas nas competições.....	
8. Tabela classificativa da prestação dos atletas/equipa nas competições.....	
9. Outro(s):	

4. Na época desportiva que agora finda e no âmbito da sua actividade de treinador, quem foi a pessoa responsável por avaliar o seu desempenho?

Avaliador	
1. Presidente da Direcção.....	
2. Dirigente Desportivo.....	
3. Gestor Desportivo.....	
4. Coordenador Geral.....	
5. Coordenador de Modalidade.....	
6. Treinador da equipa principal.....	
7. Eu próprio (auto-avaliação).....	
8. Outro(s):	

5. Na relação que tem/teve com o seu avaliador, ao longo da época desportiva, com que frequência (nunca; raramente; frequentemente; sempre) acontece ou aconteceu cada uma das situações abaixo indicadas.

1
2
3
4
Nunca
Às vezes
Frequentemente
Sempre

Na relação que tenho com o meu avaliador....				
1. Quando nos encontramos cumprimentámo-nos cordialmente.....	1	2	3	4
2. O meu avaliador é transparente e sincero nas informações e no diálogo.....	1	2	3	4
3. O meu avaliador cumpre com as decisões tomadas, salvo certas excepções	1	2	3	4
4. O meu avaliador é claro e objectivo na fixação das tarefas que eu tenho que realizar e alcançar....	1	2	3	4
5. O meu avaliador compreende a minha posição e sabe colocar-se no meu lugar.....	1	2	3	4
6. Na análise e resolução de um problema a minha posição é ouvida e tida em consideração.....	1	2	3	4
7. Partilhei momentos de convívio social fora do âmbito da actividade de treinador/clube.....	1	2	3	4
8. Quando conversa comigo é atencioso e agradável.....	1	2	3	4

6. Geralmente, quando lhe fazem uma apreciação ou avaliação, são-lhe dados a conhecer os resultados dessa avaliação?

Sim Não

6.1. Se sim, de que forma?

1. Através de reuniões ou encontros informais onde apenas me são dados a conhecer os resultados..	
2. Através de reuniões ou encontros informais onde posso pronunciar-me acerca dos resultados.....	
3. Através de um comunicado ou carta.....	
4. Outro (Qual?):	

7. Na sua opinião, qual o grau de importância, entre 1 (Nada importante) e 5 (Extremamente importante) que os critérios abaixo indicados tiveram na avaliação do seu desempenho?

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Na apreciação do meu desempenho foram considerados os seguintes critérios:					
1. Os resultados desportivos alcançados pelo(s) meu(s) atleta(s)/equipa.....	1	2	3	4	5
2. As relações interpessoais que estabeleço com os atletas.....	1	2	3	4	5
3. As relações interpessoais que estabeleço com os elementos do clube (dirigentes, adeptos).....	1	2	3	4	5
4. As minhas competências de planeamento e gestão no treino.....	1	2	3	4	5
5. As minhas competências de planeamento e gestão na competição.....	1	2	3	4	5
6. A aplicação dos meus conhecimentos técnico-tácticos da modalidade.....	1	2	3	4	5
7. As minhas competências de educar/formar os atletas através do treino e da competição.....	1	2	3	4	5
8. A minha capacidade de liderança dos atletas.....	1	2	3	4	5
9. A minha capacidade para motivar/envolver os atletas no treino.....	1	2	3	4	5
10. O meu trabalho de observação dos pontos fortes e fracos dos adversários.....	1	2	3	4	5
11. A actualização dos meus conhecimentos através de cursos e acções de formação.....	1	2	3	4	5
12. O cumprimento das regras e regulamentos do clube.....	1	2	3	4	5
13. A minha assiduidade aos treinos.....	1	2	3	4	5
14. A minha pontualidade aos treinos.....	1	2	3	4	5
15. O meu contributo para valorizar o clube através de acções de relações públicas.....	1	2	3	4	5
16. Os meus conhecimentos sobre os fenómenos sociais do desporto.....	1	2	3	4	5
17. A minha capacidade para influenciar a aprendizagem dos atletas.....	1	2	3	4	5
18. A satisfação dos atletas com o meu trabalho.....	1	2	3	4	5
19. A minha capacidade para conquistar novos praticantes.....	1	2	3	4	5
20. A assiduidade dos meus atletas aos treinos e competições.....	1	2	3	4	5
21. A minha capacidade para fidelizar os atletas ao clube.....	1	2	3	4	5
22. O meu empenhamento e motivação.....	1	2	3	4	5
23. O meu sentido de responsabilidade.....	1	2	3	4	5
24. Outro(s):	1	2	3	4	5

8. Sugira duas medidas a adoptar pelo clube que possam melhorar a sua intervenção enquanto treinador.

1	
2	

9. No âmbito da sua actividade de treinador e durante a época desportiva fez algum curso ou frequentou alguma acção de formação?

Sim Não

9.1. Se sim, foi por:

1. Iniciativa do clube.....	
2. Iniciativa própria.....	
3. Obrigação legal para não perder a carteira de treinador (Ex: reciclagem de curso).....	
4. Outra:	

10. Nas cinco categorias de competências apresentadas na tabela que se segue, assinale a importância, entre 1 (Nada importante) e 5 (Extremamente importante), que cada uma delas assume no seu desempenho como treinador.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Competências do treinador						
Planeamento anual	1. Organizar e implementar o plano anual.....	1	2	3	4	5
	2. Avaliar e modificar o planeamento anual adaptando-o a circunstâncias imprevistas.....	1	2	3	4	5
	3. Articular a competição com o plano anual.....	1	2	3	4	5
Planeamento e orientação do treino	4. Planear a sessão de treino em função das necessidades do grupo e do atleta.....	1	2	3	4	5
	5. Organizar e conduzir a sessão de treino.....	1	2	3	4	5
	6. Avaliar e modificar o plano da sessão de treino, adaptando-o a circunstâncias imprevistas....	1	2	3	4	5
Planeamento e orientação da competição	7. Preparar a competição, criando objectivos adequados às necessidades da equipa/atleta.....	1	2	3	4	5
	8. Dirigir um atleta/equipa durante uma competição.....	1	2	3	4	5
Competências Pessoais	9. Comunicar ideias, problemas e soluções.....	1	2	3	4	5
	10. Resolver problemas em situações inesperadas.....	1	2	3	4	5
	11. Aprender autonomamente adoptando uma atitude proactiva e reflexiva sobre a prática....	1	2	3	4	5
Liderança e Formação de Treinadores	12. Liderar uma organização, coordenando a actividade de atletas, treinadores e técnicos.....	1	2	3	4	5
	13. Orientar a formação de treinadores principiantes.....	1	2	3	4	5
	14. Assumir o papel de treinador principal e coordenar outros treinadores.....	1	2	3	4	5

Idade e Sexo

11. Idade? _____

12. Sexo? Masculino Feminino

Habilitações Académicas

13. Quais as suas habilitações académicas?

1º Ciclo.....		
2º ciclo.....		
3º ciclo.....		
Ensino Secundário.....		
Licenciatura.....		Qual? _____
Mestrado.....		Qual? _____
Doutoramento.....		Qual? _____
Outra		Qual? _____

14. É detentor(a) de algum Curso de treinador? Sim Não

14.1. Se sim, qual o curso? _____

14.2. Qual o nível? _____

Situação Profissional e Percurso Desportivo

15. Há quantos anos é treinador(a)? _____

16. Modalidade desportiva onde exerce o cargo de treinador(a)? _____

17. Escalão ou escalões onde treina?

Seniores Juniores/juvenis Iniciados/infantis Minis/Escolinhas Outro: _____

18. Qual o nível ou níveis competitivos dos seus atletas/equipa?

Competição regional Competição nacional Competição internacional Outra: _____

19. Qual a relação profissional que tem com o clube?

Contratado.....	
Contratado por tarefa ou serviço a recibo verde.....	
Nenhuma das anteriores, mas com uma gratificação para ajudas de custo.....	
Colaboração de natureza voluntária sem qualquer tipo de compensação financeira.....	
Professor destacado.....	
Outra:	

20. A actividade de treinador representa a sua actividade principal? Sim Não

20.1. Se não, qual a sua actividade principal?

21. Ao longo da sua carreira como treinador(a), qual foi o melhor resultado desportivo ou de outra ordem que obteve?

22. Alguma vez foi premiado(a) / recompensado (a) pelo seu desempenho, por parte do clube desportivo para quem trabalha?

Sim Não

22.1. Se sim, qual ou quais os prémios/recompensas?

23. É ou já foi praticante de alguma(s) modalidade(s) desportiva(s)? Sim Não

23.1. Se sim, qual a modalidade ou modalidades, a que nível competitivo e durante quanto tempo?

Modalidade	Nível competitivo (Regional, nacional, internacional)	Tempo de permanência (anos)

Obrigado pela sua colaboração

Anexo II - Apresentação do estudo aos entrevistados

Exmo. Sr. _____

No âmbito do Doutoramento em Educação Física - especialidade de Ciências do Desporto, o Doutorando Hélio Antunes, com a colaboração do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, encontra-se a desenvolver um estudo que tem por tema “ *A avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: contribuição para a validação de um modelo a aplicar aos clubes desportivos*” e decorre sob a orientação do Professor Doutor Jorge Soares.

Assim sendo, vimos por este meio convidar o vosso clube a participar no referido estudo, com a certeza de que, esta colaboração poderá ser profícua para ambas as partes.

O anexo que se segue, mostra de forma concisa os objectivos gerais do estudo, bem como o contributo que nós esperamos da vossa colaboração.

Cientes da vossa receptividade, deixamos o contacto do responsável pela investigação para algum eventual esclarecimento:

e-mail: 8helio@gmail

Telemóvel: 965262942

Com os melhores cumprimentos,

Funchal, 02 de Outubro de 2009

O Presidente do Departamento de Educação Física e Desporto



Professor Doutor Helder Lopes

“A avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: contribuição para a validação de um modelo a aplicar aos clubes desportivos”

Os principais objectivos desta investigação são:

- 1) Conhecer a realidade dos clubes da ilha da Madeira, relativamente à avaliação de desempenho dos treinadores;
- 2) Auscultar os responsáveis pela avaliação de desempenho dos treinadores (avaliadores) e os treinadores (avaliados), no sentido de aferir a relevância e pertinência do sistema de avaliação de desempenho, bem como as dimensões onde deve incidir essa avaliação;
- 3) Enaltecer e sistematizar as dimensões da avaliação de desempenho que servirão de base à construção do modelo de avaliação de desempenho;
- 4) Identificar e compreender as resistências que possam existir a uma mudança/reformulação dos instrumentos e critérios de avaliação;
- 5) Construir e validar um modelo que sirva para a avaliação dos treinadores dos clubes desportivos da ilha da Madeira.

Os dados recolhidos servirão apenas para fins científicos e serão garantidas a confidencialidade dos dados e o anonimato do clube e dos entrevistados.

Anexo III – Guião da Entrevista

Guião da entrevista – Avaliação de desempenho dos treinadores que exercem funções nos clubes desportivos da ilha da Madeira

1. Missão e introdução à estrutura da organização

1.1. Gostaria que me falasse sobre a missão do seu clube.

1.2. Pode explicar-me como estão estruturados os cargos do clube, desde os voluntários até aos profissionais, caso existam?

- Existe algum responsável pela área de gestão de recursos humanos? (Caso exista, é um gestor desportivo profissional ou voluntário?)

1.3. Quantos treinadores exercem funções no clube? São voluntários ou recebem alguma gratificação?

- Tem alguma documentação que me possa facultar para conhecermos a dimensão e estrutura dos recursos humanos? (Cargos, funções, modalidades, profissionais, voluntários, etc...)

2. Sistema de avaliação de desempenho

2.1. Pode partilhar connosco como se processa a avaliação de desempenho dos treinadores do seu clube?

- Qual a finalidade deste procedimento no seu clube (para que serve)?

- Quantas vezes por ano, são avaliados, os funcionários e colaboradores?

- Que instrumento ou instrumentos são utilizados para esse fim?

- Como são transmitidos os resultados da avaliação, aos treinadores?

- Os treinadores e os avaliadores (dirigentes), reúnem em algum momento tendo em vista a definição de objectivos, quer individuais quer colectivos?

Se sim, quantas vezes e em que altura do ano? Se não, porquê?

3. Competências do avaliador

3.1. Quem é ou quem são, os responsáveis pela avaliação do desempenho dos treinadores?

3.2. Quais foram as razões que estiveram na base da escolha desses avaliadores? Têm alguma formação específica na área da gestão de recursos humanos? Se sim, qual?

4. Documentação e contactos posteriores

4.1. Será possível facultar-me algum tipo de documentação que seja utilizada na avaliação de desempenho dos treinadores do clube?

4.2. No caso de ser necessário algum esclarecimento relativamente a uma resposta dada, poderemos voltar a contactá-lo?

4.3. A nossa investigação pressupõe uma abordagem aos treinadores e responsáveis pela avaliação de desempenho dos mesmos, neste sentido, gostaria de saber se estamos autorizados a fazê-lo?

Anexo IV - Declaração de consentimento dos entrevistados



Declaração de Consentimento de Participação no Estudo

_____, Coordenador Geral do Clube _____,
declara aceitar participar no estudo "*A avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: contribuição para a validação de um modelo a aplicar aos clubes desportivos*", da responsabilidade de Hélio Ricardo Lourenço Antunes, de acordo com as condições de anonimato e de confidencialidade que lhe foram apresentadas.

Funchal, 10 de Dezembro de 2009

(Assinatura)

Anexo V - Calendário das entrevistas

**Calendário das entrevistas aos responsáveis pela avaliação de desempenho
dos treinadores dos clubes desportivos da ilha da Madeira**

	Clube	Data	Hora	Local	Entrevistado	Contacto
1	Grupo Recreativo...	15-10-09	18h	Instalações da organização	Sr. ... (Presidente)	91...
2	Associação Desportiva...	20-10-09	10h30	Universidade da Madeira	Dr. ... (Presidente)	96...
3	Grupo Desportivo...	20-10-09	18h	Instalações da organização	Sr.... (Presidente)	96...
4	Associação Desportiva...	21-10-09	11h30	Universidade da Madeira	Prof. ... (Coord. De modalidade)	96...
5	Clube...	24-10-09	17h – 19h	Instalações da organização	Prof. ... (Coord. De modalidade)	91...
6	Clube...	22-10-09	11h	Instalações da organização	Prof. ... (Coordenador Geral)	91...
7	Clube...	29-10-09	18h-19h	Instalações da organização	Sr. ... (Presidente)	-
8	Centro Social e Desportivo...	02-12-09	14h30	Instalações da organização	Sr. ... (Presidente)	96...
9	Club...	10-12-09	15h	Instalações da organização	Prof. ... (Coordenador Geral)	96...

Anexo VI – Índice para consulta das entrevistas,
unidades de contexto e matrizes do WebQDA

Índice da informação decorrente da entrevista aplicada aos dirigentes desportivos (avaliadores) – consultar em formato pdf no cd que se encontra na contracapa

1. Transcrição integral das entrevistas aos dirigentes desportivos

- Entrevista E1.
- Entrevista E2.
- Entrevista E3.
- Entrevista E4.
- Entrevista E5.
- Entrevista E6.
- Entrevista E7.
- Entrevista E8.
- Entrevista E9.

2. Unidades de contexto das falas dos entrevistados e matrizes desenvolvidas através do software WebQDA

A. Missão

- A1. Subcategoria Social e de Formação Geral
- A2. Subcategoria resultados Desportivos
- A3. Subcategoria Comercialização dos serviços
- A4. Subcategoria desporto Profissional
- A5. Matriz da categoria Missão (ficheiro exel)

B. Estrutura Organizacional

- B1. Comunicação entre Departamentos
- B2. Departamento de recursos Humanos
- B3. Hierarquia
- B4. Modalidades e Treinadores

C. Cargos e Funções

- C1. Treinadores voluntários sem gratificação
- C2. Treinadores voluntários com gratificação
- C3. Treinadores profissionais destacados
- C4. Dirigentes voluntários sem gratificação
- C5. Dirigentes voluntários com gratificação
- C6. Dirigentes profissionais destacados
- C7. Matriz dos cargos e funções (ficheiro exel)

D. Participação do treinador na definição dos objetivos

E. Nível de estruturação e instrumentos utilizados na ADT

F. Critérios de ADT

- F1. Resultados desportivos
- F2. Competências de liderança, motivação e fidelização dos atletas
- F3. Competências de formação pessoal e social
- F4. Competências técnico-táticas do treinador
- F5. Ambição e entusiasmo pelo trabalho realizado
- F6. Assiduidade do treinador
- F7. Matriz dos critérios de ADT (ficheiro exel)

G. Fontes de avaliação (avaliadores)

H. Feedback dos resultados de desempenho

Anexo VII – Perfil de competências e itens de avaliação para os treinadores de grau I, II, III e IV

1. PERFIL PROFISSIONAL DOS TREINADORES DE DESPORTO

1.1. PERFIL 1: Treinador de grau I

O grau I corresponde ao nível mais elementar da carreira de treinador e assume uma particularidade que o distingue dos restantes três graus subsequentes. O portador de uma cédula profissional deste com este grau não poderá desenvolver a sua função autonomamente, terá em qualquer circunstância, de ser supervisionado por um treinador de grau superior. Apenas poderá orientar crianças ou jovens que se encontrem num processo de formação desportiva, respeitante a qualquer modalidade quer seja individual ou coletiva ou colaborar na orientação do treino e da competição de praticantes nas etapas ulteriores à formação desportiva.

Para a concretização das tarefas propostas ao treinador são necessárias diversas competências, daí que seja conveniente elaborar uma matriz de competências (quadro 1.) a qual facilitará a construção do instrumento de avaliação de desempenho.

Quadro 1 - Matriz de competências: Treinador de grau I

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
T1	x	x					
T2	x	X	x			x	
T3				X			
T4		X					
T5	X	X					
T6	X	X	X			x	
T7				X			
T8	X				X		
T9	X				X		
T10					X		
T11	X						x
T12				X			

Legenda:

T1. Organizar a sessão de treino T2. Conduzir a sessão de treino T3. Avaliar a sessão de treino T4. Organizar competições não-formais T5. Organizar a participação dos praticantes na competição T6. Conduzir os praticantes durante a competição T7. Avaliar os praticantes na competição T8. Participar no planeamento do treino T9. Participar no planeamento da competição T10. Participar na seleção e recrutamento de novos praticantes T11. Aplicar os primeiros socorros caso seja necessário T12. Registrar o comportamento dos praticantes na sessão de treino e nas competições	C1: Competências de comunicação C2: competências de organização C3: competências de orientação C4: competências de avaliação C5: competências de cooperação C6: competências formativas C7: competências de 1ºs socorros
---	--

Quadro 2 - Descrição das competências e critérios de avaliação do treinador de grau I

COMPETÊNCIAS		ITENS DE AVALIAÇÃO
C1	Competências de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza técnicas e estratégias de comunicação em função das necessidades contextuais. - Valoriza o recurso a formas de comunicação compreensíveis e acessíveis a todos os praticantes.
C2	Competências de organização	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza os praticantes, o equipamento e as infra-estruturas na sessão de treino, assegurando as necessárias condições de segurança. - Organiza competições não formais, criando condições de equidade de participação e valorizando o gosto pela modalidade e pelo espírito desportivo.
C3	Competências de orientação	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige os praticantes na sessão de treino, assegurando o exercício das competências de ensino fundamentais (explicação, demonstração, observação e correção). - Organiza e orienta os praticantes na preparação e na realização da competição, assegurando as condições de segurança e a salvaguarda dos mais elevados valores éticos da prática desportiva.
C4	Competências de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia o treino dos praticantes, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados. Avalia os praticantes e a equipa em competição, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados. - Promove o registo de toda a informação da unidade de treino e da competição pertinente para a monitorização da atividade desportiva do praticante.
C5	Competências de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Participa na conceção do planeamento da atividade de treino e de competição. - Participa no recrutamento de praticantes para a prática da modalidade desportiva. - Valoriza a participação efetiva de quem assume responsabilidade parental no apoio e acompanhamento da atividade desportiva dos praticantes.
C6	Competências formativas	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza o espírito desportivo em todos os ambientes e circunstâncias de prática desportiva. - Promove e dinamiza o sentido de responsabilidade e de autonomia dos praticantes. - Valoriza e encoraja atitudes e comportamentos proactivos dos praticantes. - Encoraja, nos praticantes, a fidelização à prática desportiva e o desenvolvimento de hábitos de vida saudáveis. - Adota boas práticas profissionais, eticamente fundadas, no exercício da atividade. - Assume atitudes e comportamentos que dignificam a figura do praticante desportivo.
C7	Competências de 1 ^{os} socorros	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica técnicas elementares de primeiros socorros e de suporte básico de vida e de identificar os estados traumáticos que justificam o recurso a agentes especializados.

1.2. PERFIL 2: Treinador de grau II

O treinador com este grau já poderá exercer funções autonomamente em todas as fases da carreira desportiva dos praticantes. No entanto, é a partir do grau III que são conferidas qualificações para trabalhar com praticantes de alto rendimento.

Quadro 3 - Matriz de competências – Treinador de grau II

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
T1					X				
T2					X				
T3					X				
T4					X				
T5	X	X	X			X	X	X	
T6				X	X				
T7	X	x	X	X		X	X	X	x
T8				X					
T9					x				
T10	x		X				x	X	
T11				x					
T12		x							
T13	X		x			x		x	

Legenda:

T1. Elabora o plano anual de Treino.
T2. Elabora as subestruturas do plano anual.
T3. Elabora o plano anual de competição.
T4. Planeia a sessão de treino e a participação competitiva.
T5. Organiza, dirige e avalia a sessão de treino.
T6. Realiza programas elementares de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.
T7. Organiza, orienta e avalia a participação dos praticantes em competição.
T8. Participa na análise e avaliação de adversários e demais participantes.
T9. Participa no planeamento plurianual da atividade de treino.
T10. Participa na gestão da equipa técnica.
T11. Participa na identificação de talentos e na construção da carreira desportiva dos praticantes.
T12. Elabora e mantém atualizado o Dossier de Treino.
T13. Participa na formação em exercício de treinadores de Grau I.

C1: Competências de comunicação
C2: competências de organização
C3:competências de orientação
C4:competências de avaliação/prospeção
C5: competências de planeamento
C6: competências formativas
C7: competências de liderança
C8: competências de relacionamento
C9: competências de 1ºs socorros

Quadro 4 - Descrição das competências e critérios de avaliação do treinador de grau II

Competências		Itens de avaliação
C1	Competências de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza técnicas e estratégias de comunicação adequadas às circunstâncias. - Valoriza estilos de comunicação adaptáveis às circunstâncias
C2	Competências de organização	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza competições não formais, criando condições de equidade de participação e valorizando o gosto pela modalidade, o espírito desportivo.
C3	Competências de orientação	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige os praticantes na sessão de treino, assegurando o exercício das competências de ensino fundamentais (explicação, demonstração, observação e correção). - Organiza e orienta os praticantes na preparação e na participação na competição, assegurando as condições de segurança e a salvaguarda dos mais elevados valores éticos da prática desportiva.
C4	Competências de avaliação/prospecção	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia o treino dos praticantes, analisando as atitudes, os comportamentos, e os resultados alcançados. - Avalia os praticantes e da equipa em competição, analisando as atitudes, os comportamentos, e os resultados alcançados. - Promove o registo de toda a informação da unidade de treino e da competição pertinente para a monitorização da carreira desportiva do praticante. - Participa na construção da carreira desportiva dos praticantes, zelando pelo respetivo desenvolvimento a longo prazo e promovendo o registo da informação pertinente para a monitorização da carreira desportiva do praticante.
C5	Competências de planeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Participa na conceção do planeamento da atividade de treino e de competição. - Participa no recrutamento de praticantes para a prática da modalidade desportiva.
C6	Competências formativas	<ul style="list-style-type: none"> - Promove o espírito desportivo. - Promove comportamentos e atitudes dignificantes do praticante desportivo. - Promove atitudes e comportamentos consentâneos com a função social que desempenha - Promove, nos praticantes, a adoção duradoura de um estilo de vida saudável, consentâneo com a condição de desportista.
C7	Competências de liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Promove o comprometimento individual do praticante perante a equipa e o clube, bem como a fidelização à modalidade e à prática desportiva. - Desenvolve, nos praticantes, atitudes e comportamentos deliberados consentâneos com as exigências da prática desportiva a longo prazo.
C8	Competências de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Promove o relacionamento interpessoal na prática desportiva, com vista ao desenvolvimento de um bom nível de colaboração, especialmente no que se refere ao suporte parental. - Adapta-se a diferentes culturas e contextos sociais desportivos.
C9	Competências de 1ºs socorros	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica técnicas elementares de primeiros socorros e de suporte básico de vida e de identificar os estados traumáticos que justificam o recurso a agentes especializados.

1.3. PERFIL 3: Treinador de grau III

As qualificações do treinador de grau III, direcionam-se preferencialmente para uma atuação ao nível do alto rendimento desportivo. No âmbito das suas competências, para além das tarefas associadas à atividade do treino e à participação competitiva dos seus atletas, este treinador pode e deve coordenar e supervisionar o trabalho dos seus colegas com grau igual ou inferior. Isto implica ter capacidade de liderança para proporcionar climas favoráveis ao bom relacionamento entre os profissionais que coordena.

Quadro 5 - Matriz de competências – Treinador de grau III

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
T1		x					
T2		x					
T3		x					
T4	x					x	
T5			x	x	x		x
T6			x				
T7	x						
T8	x						
T9		x					

Legenda:

<p>T1. Elaborar e monitorizar a implementação de Planos de carreira desportiva.</p> <p>T2. Elaborar e implementar Planos Plurianuais de treino.</p> <p>T3. Elaborar e implementar planos de participação em competição para os diferentes níveis de prática.</p> <p>T4. Elaborar e implementar programas avançados de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.</p> <p>T5. Coordenar equipas técnicas pluridisciplinares.</p> <p>T6. Participar na formação em exercício de treinadores de Grau I e II.</p> <p>T7. Identificar talentos para a prática da modalidade.</p> <p>T8. Analisar e avaliar os adversários e demais participantes.</p> <p>T9. Conceber, elaborar e coordenar a atualização dos Dossiers de Treino.</p>	<p>C1: Competências de avaliação/prospecção</p> <p>C2: Competências de planeamento, coordenação e intervenção</p> <p>C3: Competências formativas</p> <p>C4: Competências de liderança</p> <p>C5: Competências de relacionamento</p> <p>C6: Competências de Inovação e empreendedorismo</p> <p>C7: Competências de decisão</p>
---	---

Quadro 6 - Descrição das competências e critérios de avaliação do treinador de grau III

Competências		Itens de avaliação
C1	Competências de avaliação/prospecção	<ul style="list-style-type: none"> - Seleciona e processa a informação relevante para a monitorização da carreira desportiva do praticante. - Identifica talentos para a prática da modalidade, tendo em vista a excelência desportiva a longo prazo. - Analisa e avalia os adversários e demais participantes. - Valoriza a prospecção de talentos desportivos e a salvaguarda da promoção das respetivas carreiras a longo prazo.
C2	Competências de planeamento, coordenação e intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Concebe e estrutura as componentes dos planos plurianuais e coordenar a respetiva implementação. - Concebe e coordena a implementação de planos de carreira desportiva com vista à otimização da capacidade de rendimento dos praticantes. - Concebe e implementa planos de participação em competição em estreita articulação com os diferentes níveis de prática, tendentes à otimização do rendimento desportivo a longo prazo. - Elabora, implementa e coordena programas avançados de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.
C3	Competências formativas	<ul style="list-style-type: none"> - Participa na formação em exercício de treinadores de Grau I e II. - Assume uma perspetiva integrada e dinâmica do desenvolvimento da carreira desportiva do praticante.
C4	Competências de liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Coordena equipas técnicas e de participar na vivência pluridisciplinar e no estabelecimento de sinergias entre as distintas competências do grupo. - Incentiva a promoção de saberes e competências dos intervenientes no fenómeno desportivo na sua esfera de intervenção profissional.
C5	Competências de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Favorece e catalisa a dinâmica de grupo e o clima de participação plural no processo de treino.
C6	Competências de Inovação e empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipa e implementa estratégias de intervenção em contextos de prática diversos e exigentes. - Concebe e implementa o treino de alto nível, selecionando e treinando as componentes essenciais à otimização do desempenho desportivo. - Participa na integração, no processo de treino, de contributos científicos e tecnológicos de vanguarda e de contribuir para a estimulação da atividade de investigação científica aplicada ao treino. - Possui uma perspetiva pluridisciplinar do treino desportivo. - Valoriza a otimização das condições, meios e processos de treino adaptados a diferentes níveis de prática. - Valoriza a inovação e o empreendedorismo em sede de treino desportivo. promove a integração e o desenvolvimento do conhecimento científico aplicado ao treino. - Valoriza uma postura profissional centrada na notação, na qualificação de processos e no rigor.
C7	Competências de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza a tomada de decisões dinâmicas em contextos adversos e instáveis.

1.4. PERFIL 4: Treinador de grau IV

O treinador de grau IV assume funções idênticas aquelas que são assumidas pelos treinadores de nível inferior, conduzir, planear e avaliar os atletas em situação de treino e competição, mas a este nível são-lhe imputadas funções no domínio do empreendedorismo, direcção equipas técnicas pluridisciplinares, direcções técnicas regionais e nacionais, coordenação técnica de selecções regionais e nacionais e coordenação de acções de formação em exercício de treinadores (IDP, 2010).

Quadro 7 - Matriz de competências – Treinador de grau IV

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
T1		x							
T2									x
T3					x		x	x	
T4				x					x
T5	x		x			x	x		x
T6						x	x	x	
T7									x

Legenda:

T1. Aconselha o desenvolvimento e a implementação de políticas desportivas.
T2. Interpreta e integra estrategicamente políticas desportivas na macroestrutura em que se insere.
T3. Concebe, coordena e participa em programas de formação desportiva na macroestrutura que lidera, nomeadamente ao nível do desenvolvimento dos Planos de carreira, Planos Plurianuais de treino e de Participação competitiva.
T4. Desenvolve e coordena programas avançados de prospecção de talentos e de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.
T5. Fomenta a vivência transdisciplinar da equipa técnica, favorecendo a integração de conhecimentos e competências para o desenvolvimento da estrutura em que se insere.
T6. Coordena e participa em programas e equipas intervenientes na formação de treinadores de todos os graus de formação e participa no controlo da qualidade da mesma.
T7. Promove a inovação, o empreendedorismo e a investigação no quadro de todas as funções que desempenha.

C1: Competências de comunicação
C2: competências de organização
C3:competências de orientação
C4:competências de avaliação/prospecção
C5: competências de planeamento
C6: competências formativas
C7: competências de liderança
C8: competências de relacionamento
C9: Inovação e empreendedorismo

Quadro 8 - Descrição das competências e critérios de avaliação do treinador de grau IV

Competências		Itens de avaliação
C1	Competências de comunicação	- Aconselha o desenvolvimento e implementação de políticas desportivas.
C2	competências de organização	Conhece a estrutura do sistema desportivo em que se insere e das políticas desportivas vigentes e perspectiváveis.
C3	competências de orientação	- Valoriza o desporto enquanto instrumento de desenvolvimento humano, integrando as suas determinantes económicas, políticas e socioculturais.
C4	competências de avaliação/prospecção	- Desenvolve e coordena programas avançados de prospecção de talentos e de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa. - Monitoriza e assegura o controlo da qualidade de todas as actividades desenvolvidas no espaço das suas atribuições profissionais.
C5	competências de planeamento	- Assume pensamento crítico e estratégico face aos constrangimentos particulares impostos pelos contextos diversificados de prática desportiva.
C6	competências formativas	- Concebe e coordena programas de formação desportiva. - Promove o desenvolvimento de pensamento crítico. - Identifica necessidades de formação de treinadores e conceber, coordenar e participar em programas de intervenção em qualquer dos graus de formação. - Valoriza a qualificação dos processos de formação - de certificação de grau (curricular e em exercício) e a formação contínua ao longo da vida -no contexto da sua actividade profissional.
C7	competências de liderança	- Lidera estruturas desportivas que envolvem actividade transdisciplinar. - Valoriza a adopção de lideranças participativas baseadas na cooperação e na optimização de recursos humanos, materiais e organizacionais.
C8	competências de relacionamento	- Interpreta e integra estrategicamente políticas desportivas na macroestrutura em que se insere.
C9	Inovação e empreendedorismo	- Promove a inovação, o empreendedorismo e a investigação no quadro de todas as funções que desempenha. - Assume atitudes críticas acerca das políticas de desenvolvimento desportivo relevantes para o seu contexto de prática profissional. - Valoriza a promoção e integração da inovação e do conhecimento e desenvolvimento tecnológico emergentes da investigação científica em todas as actividades adstritas à sua função.

Anexo VIII – Questionário de avaliação para os
treinadores de grau I, II, III e IV

Questionário de avaliação do desempenho do treinador – QADT

Este questionário insere-se na estratégia de otimização da qualidade do desempenho dos treinadores do clube X. Neste sentido, a sua opinião é fundamental para nos ajudar a conhecer os pontos fortes do seu desempenho e aqueles que poderão ser melhorados, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento das suas competências.

Lembre-se que não existem respostas certas nem erradas, apenas deverá responder com consciência e sinceridade.

O anonimato e a confidencialidade das respostas são integralmente garantidos.

Nome: _____

Data: __/__/__

Escalão etário dos praticantes: _____

Nível competitivo: _____

Grau de treinador: _____

Assinale o nível de desempenho para cada uma das competências que fazem parte das atribuições do treinador, de acordo com a seguinte escala: 1(Discordo Totalmente); 2(Discordo); 3(Não concordo nem discordo); 4(Concordo); 5(Concordo Totalmente)

Competências de Planeamento		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1	- Concebe e estrutura as componentes dos planos plurianuais e coordena a respetiva implementação.						
2	- Concebe e implementa planos de participação em competição em estreita articulação com os diferentes níveis de prática, tendentes à otimização do rendimento desportivo a longo prazo.						

Competências de cooperação		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
3	- Participa na conceção do planeamento da atividade de treino e de competição.						
4	- Participa no recrutamento de praticantes para a prática da modalidade desportiva.						

Competências de organização dos treinos e competições		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
5	- Organiza os praticantes, o equipamento e as infra-estruturas na sessão de treino, assegurando as necessárias condições de segurança.						
6	- Organiza competições não formais, criando condições de equidade de participação e valorizando o gosto pela modalidade e pelo espírito desportivo.						
7	- Organiza e orienta os praticantes na preparação e na realização da competição, assegurando as condições de segurança e a salvaguarda dos mais elevados valores éticos da prática desportiva.						

Competências de condução dos treinos e competições		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
8	- Orienta os praticantes na sessão de treino, assegurando o exercício das competências de ensino fundamentais (explicação, demonstração, observação e correção).						
9	- Concebe e implementa o treino de alto nível, selecionando e treinando as componentes essenciais à otimização do desempenho desportivo.						

Competências de avaliação		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
10	- Avalia o treino dos praticantes, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados.						
11	- Avalia os praticantes e a equipa em competição, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados.						
12	- Promove o registo de toda a informação da unidade de treino e da competição pertinente para a monitorização da carreira desportiva do praticante.						
13	- Analisa e avalia os adversários e demais participantes.						

Competências de comunicação		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
14	- Utiliza técnicas e estratégias de comunicação em função das necessidades contextuais.						
15	- Valoriza o recurso a formas de comunicação compreensíveis e acessíveis a todos os praticantes.						

Competências formativas/educativas (Éticas, Cívicas e Sociais)		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
16	- Valoriza o espírito desportivo em todos os ambientes e circunstâncias de prática desportiva.						
17	- Promove e dinamiza o sentido de responsabilidade e de autonomia dos praticantes.						
18	- Adopta boas práticas profissionais, eticamente fundadas, no exercício da atividade						
19	- Assume atitudes e comportamentos que dignificam a figura do praticante desportivo						
20	- Valoriza a participação efetiva de quem assume responsabilidade parental no apoio e acompanhamento da atividade desportiva dos praticantes						
21	- Promove comportamentos e atitudes dignificantes do praticante desportivo						
22	- Participa na construção da carreira desportiva dos praticantes, zelando pelo respetivo desenvolvimento a longo prazo e promovendo o registo da informação pertinente para a monitorização da carreira desportiva do praticante						
23	- Concebe e coordena a implementação de planos de carreira desportiva com vista à otimização da capacidade de rendimento dos praticantes.						
24	- Assume uma perspetiva integrada e dinâmica do desenvolvimento da carreira desportiva do praticante.						
25	- Valoriza o desporto enquanto instrumento de desenvolvimento humano, integrando as suas determinantes económicas, políticas e socioculturais						
26	- Promove atitudes e comportamentos consentâneos com a função social que desempenha						
27	- Promove o desenvolvimento de pensamento crítico						
28	- Valoriza a qualificação dos processos de formação - de certificação de grau (curricular e em exercício) e a formação contínua ao longo da vida -no contexto da sua atividade profissional						

Competências de liderança		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
29	- Promove, nos praticantes, a adoção duradoura de um estilo de vida saudável, consentâneo com a condição de desportista.						
30	- Promove o comprometimento individual do praticante perante a equipa e o clube, bem como a fidelização à modalidade e à prática desportiva						
31	- Desenvolve, nos praticantes, atitudes e comportamentos deliberados consentâneos com as exigências da prática desportiva a longo prazo.						
32	- Incentiva a promoção de saberes e competências dos intervenientes no fenómeno desportivo na sua esfera de intervenção profissional						
33	- Lidera estruturas desportivas que envolvem atividade transdisciplinar						
34	- Valoriza a adoção de lideranças participativas baseadas na cooperação e na otimização de recursos humanos, materiais e organizacionais						

Competências de relacionamento		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
35	- Promove o espírito desportivo						
36	- Promove o relacionamento interpessoal na prática desportiva, com vista ao desenvolvimento de um bom nível de colaboração, especialmente no que se refere ao suporte parental.						
37	- Adapta-se a diferentes culturas e contextos sociais desportivos.						
38	- Favorece e catalisa a dinâmica de grupo e o clima de participação plural no processo de treino.						

Competências de Inovação		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
39	- Participa na integração, no processo de treino, de contributos científicos e tecnológicos de vanguarda e de contribuir para a estimulação da atividade de investigação científica aplicada ao treino.						
40	- Possui uma perspetiva pluridisciplinar do treino desportivo.						
41	- Valoriza a inovação e o empreendedorismo em sede de treino desportivo						
42	- Promove a integração e o desenvolvimento do conhecimento científico aplicado ao treino						
43	- Promove a inovação, o empreendedorismo e a investigação no quadro de todas as funções que desempenha.						
44	- Valoriza a promoção e integração da inovação e do conhecimento e desenvolvimento tecnológico emergentes da investigação científica em todas as atividades adstritas à sua função.						
45	- Valoriza a otimização das condições, meios e processos de treino adaptados a diferentes níveis de prática.						

Competências de detecção e desenvolvimento de talentos		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
46	- Seleciona e processa a informação relevante para a monitorização da carreira desportiva do praticante.						
47	- Elabora, implementa e coordena programas avançados de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.						
48	- Identifica talentos para a prática da modalidade, tendo em vista a excelência desportiva a longo prazo.						
49	- Valoriza a prospeção de talentos desportivos e a salvaguarda da promoção das respetivas carreiras a longo prazo.						
50	- Desenvolve e coordena programas avançados de prospeção de talentos e de avaliação e controlo do treino e da capacidade de rendimento desportivo do praticante e da equipa.						

Competências de coordenação		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
51	- Coordena equipas técnicas e de participar na vivência pluridisciplinar e no estabelecimento de sinergias entre as distintas competências do grupo.						
52	- Participa na formação em exercício de treinadores de Grau I e II.						
53	- Concebe e coordena programas de formação desportiva.						
54	- Diagnostica necessidades de formação de treinadores e concebe, coordena e participa em programas de intervenção em qualquer dos graus de formação.						

Competências de tomada de decisão		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
55	- Valoriza a tomada de decisões dinâmicas em contextos adversos e instáveis.						

Competências de desenvolvimento desportivo		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
56	- Aconselha o desenvolvimento e implementação de políticas desportivas.						
57	- Interpreta e integra estrategicamente políticas desportivas na macroestrutura em que se insere.						
58	- Assume atitudes críticas acerca das políticas de desenvolvimento desportivo relevantes para o seu contexto de prática profissional.						
59	- Valoriza uma postura profissional centrada na notação, na qualificação de processos e no rigor.						
60	- Antecipa e implementa estratégias de intervenção em contextos de prática diversos e exigentes.						
61	- Assume pensamento crítico e estratégico face aos constrangimentos particulares impostos pelos contextos diversificados de prática desportiva.						

Competências de primeiros socorros		0 Ñ se aplica	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
62	- Aplica técnicas elementares de primeiros socorros e de suporte básico de vida e de identificar os estados traumáticos que justificam o recurso a agentes especializados.						