



4º CONGRESSO
Sociedade Científica de Pedagogia do Desporto

> 24 e 25 outubro 2014
> Instituto Politécnico da Guarda

As práticas dos clubes desportivos no que concerne à avaliação de desempenho dos treinadores de desporto



Excellent
 Very good
 Good
 Average
 Poor



José Rodrigues (ESDRM-IPS)
Hélio Antunes (UMA)
Jorge Soares (UMA)

Avaliação de desempenho: conceito e objetivos

- Processo formal e sistemático enquadrado na gestão de recursos humanos



- A avaliação de desempenho tem como objetivos:
 1. Estabilidade e desenvolvimento dos clubes desportivos
 2. Desenvolvimento da competências dos treinadores
 3. Gestão dos prémios, recompensas e progressões de carreira

Avaliação de desempenho: diferentes paradigmas





A avaliação de desempenho do treinador centrada nos objetivos é a mais frequente na gestão dos clubes desportivos (MacLean, 2001)

Avaliação de desempenho: processo

- O **comprometimento** do treinador com esta prática torna o processo mais eficiente e eficaz
- Pela importância do papel do treinador nos clubes desportivos, a performance do treinador deverá ser **rigorosamente** avaliada e controlada
- A gestão da **performance** do treinador tem sido negligenciada nos clubes desportivos (Gilbert & Trudel, 2004)




Avaliação de desempenho: vantagens

- Fornece informação útil aos responsáveis pela tomada de decisão nos clubes desportivos
- Compromete os treinadores com os objetivos dos clubes desportivos
- Identifica as lacunas e fraquezas do treinador e sugere formação para ultrapassar essas dificuldades

Uma forma de verificar se estão a ser alcançados os objetivos do treinador e do clube

Objetivos do estudo

- Analisar e compreender os procedimentos adotados pelos clubes desportivos na avaliação de desempenho dos seus treinadores (frequência; instrumentos; avaliadores)
- Verificar se a definição de objetivos por parte do treinador, a situação contratual e a atribuição de prémios/recompensas estabelecem alguma relação com o processo de avaliação de desempenho.



Metodologia

- Participantes no estudo:**
9 dirigentes desportivos com responsabilidades na avaliação de desempenho dos treinadores da RAM
- 223 treinadores (27% da população) que desenvolviam funções em clubes desportivos da RAM (2010)
- Instrumentos de recolha de dados:**
entrevista semi-estruturada e questionário
- Tratamento dos dados:**
Análise de conteúdo e Chi Square test

Resultados – Instrumentos de Avaliação

(entrevista aos avaliadores)

- Inexistência de um sistema de avaliação** de desempenho estruturado e formal assumido pelos 9 clubes desportivos.
- A **observação dos treinos e das competições** assume-se como o principal instrumento de avaliação



EXEMPLO:
E2: São instrumentos que não são nada formais! Tem que ver com salários, tem que ver com qualidades 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 (...).
E5: A avaliação é feita através da observação dos jogos!

Resultados – Instrumentos de Avaliação

(questionário aplicado aos treinadores)

- Dos 223 treinadores inquiridos 42,6% (95) revelaram que o seu trabalho nunca foi avaliado
- Entre aqueles que foram avaliados 40% desconheciam os instrumentos de avaliação utilizados

Instrumentos de avaliação	Sim	
	N	%
Observação da minha prestação nos treinos	48	21
Observação da minha prestação nas competições	43	19
Relatórios de actividades realizados por mim	35	15
Folha de registo da assiduidade dos atletas aos treinos	28	12
Tabela classificativa da prestação dos atletas/equipa	26	11
Folha de registo de controlo da assiduidade dos atletas	20	9
Inquéritos e/ou conversas com os jogadores	17	7
Inquéritos e/ou conversas com outros colegas treinadores	15	6

Resultados – Avaliadores e definição de objetivos

(entrevista aos avaliadores)

- Avaliadores**
 - Não existe um único responsável pela ADT: coordenadores de modalidade, coordenadores gerais e presidente e outros elementos da direção.
- Reuniões para definição de objetivos**
 - Apenas um entrevistado assumiu reunir com os treinadores antes do início da época desportiva para juntos definirem objetivos para o treinador.

Resultados – Avaliadores e definição de objetivos

(questionário aplicado aos treinadores)

Avaliadores	N	%
Próprio Treinador (Auto-avaliação)	18	42,9
Dirigente desportivo	15	35,7
Coordenador de Modalidade	15	35,7
Presidente	12	28,6
Coordenador Geral	10	23,8
Gestor Desportivo	1	2,4



- A grande maioria dos treinadores afirmou ter objetivos definidos para o seu trabalho (210/ 94,2%)
- Porém, nem sempre foram definidos por mútuo acordo entre o treinador e o clube desportivo (53,8%)

Resultados

(questionário aplicado aos treinadores)

Relação entre “estabelecimento de objetivos” e “avaliação de desempenho”

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE TRABALHO		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	Teste Exato de Fisher
		Não	Sim		
		N	10		
%	10,6	0,8	5,0		
N	84	125	209		
%	89,4	99,2	95,0		
Total	N	94	126	220	

p= 0,001

Resultados
(questionário aplicado aos treinadores)

Relação entre “situação contratual” e “avaliação de desempenho”

SITUAÇÃO CONTRATUAL	N (%)	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL
		Não	Sim	
Contrato profissional	N (%)	4(4,2)	19(15,2)	23(10,5)
Contrato a recibo verde	N (%)	29(30,5)	49(39,2)	78(35,5)
Voluntário com ajudas de custo	N (%)	31(32,6)	24(19,2)	55(25,0)
Voluntário sem ajudas de custo	N (%)	15(15,8)	9(7,2)	24(10,9)
Professor destacado	N (%)	15(15,8)	22(17,6)	37(16,8)
Outra	N (%)	1(1,1)	2(1,6)	3(1,4)
TOTAL	N (%)	95 (100)	125(100)	220(100)
Teste Qui-quadrado		Valor 15,150; p=0,010		

Resultados
(questionário aplicado aos treinadores)

Relação entre “avaliação de desempenho” e “atribuição de prémios”

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	Teste Exato de Fisher
		Não	Sim		
PRÉMIOS E RECOMPENSAS	Não	N 69	75	144	p= 0,03*
	%	74,2	59,5	65,8	
	Sim	N 24	51	75	
	%	25,8	40,5	34,2	
TOTAL		N 93	126	219	

Conclusão

- Os resultados mostram que a avaliação de desempenho nos clubes desportivos ainda continua a ser uma prática pouco implementada e estruturada.

Possíveis razões:

- Os clubes desportivos são liderados essencialmente por dirigentes voluntários que por vezes são resistentes à introdução de práticas de gestão profissionais
- A avaliação de desempenho dos treinadores não é uma prática prioritária e o orçamento dos clubes não lhes permite investir neste domínio
- O processo de avaliação de desempenho ainda comporta um receio mútuo entre avaliador e avaliado

Recomendações

Sugere-se a introdução e validação de instrumentos de avaliação dos treinadores que permitam:

- Uma clara, específica e partilhada definição de objetivos
- A identificação de indicadores e critérios de avaliação de desempenho de acordo com o contexto em que o treinador desenvolve a sua ação
- Reuniões de avaliação de desempenho que permitam fazer um balanço relativamente ao alcance ou não dos objetivos previamente propostos



Recomendações

- Para que o processo de avaliação dos treinadores possa ser mais efetivo deverá haver uma partilha de responsabilidade entre os gestores/coordenadores e os elementos da direção dos clubes desportivos
- O papel dos gestores e coordenadores na monitorização e controlo dos treinadores poderá ser um fator determinante para a introdução de práticas de gestão mais racionais, realistas e eficientes.



Obrigado pela vossa atenção



José Rodrigues
jrodrigues@esdrm.ipsantarem.pt

Hélio Antunes
h.antunes@uma.pt

Jorge Soares
j.soares@uma.pt