

# Avaliação de desempenho dos treinadores de alta competição

Avaliação de desempenho dos treinadores: Práticas e Implicações no contexto da gestão dos clubes desportivos.  
Hélio Antunes (2014)



## #Ex.1 – Porque é importante realizar a Avaliação do Desempenho dos Treinadores em Alta Competição ?

- ❑ 1 – Desempenho do treinador (objetivos do treino/competição);
- ❑ 2 – Plano estratégico da equipa/clube;
- ❑ 3 – Plano social – impacto e influência em áreas sociais e políticas;
- ❑ 4 - Avaliar o trabalho do treinador, justificação para a rescisão ou continuação do contrato;
- ❑ 5 - Formação do treinador melhorando o processo de treino – lacunas; fraquezas, etc..

# Avaliação de desempenho: conceito e objetivos

- Processo formal e sistemático enquadrado na gestão de recursos humanos



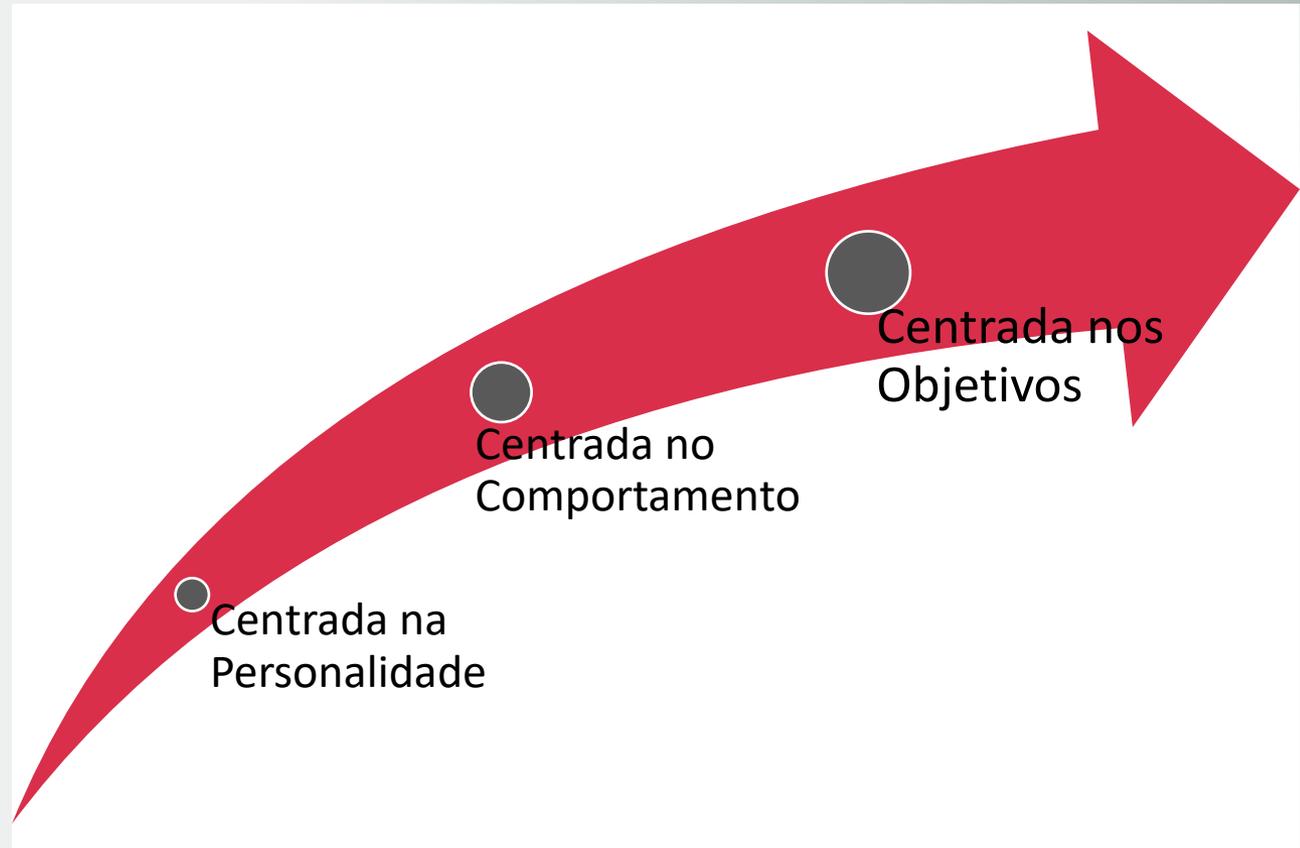
- A avaliação de desempenho tem como objetivos:
  1. Estabilidade e desenvolvimento dos clubes desportivos
  2. Desenvolvimento da competências dos treinadores
  3. Gestão dos prémios, recompensas e progressões de carreira

# A AD nas organizações desportivas



- ❑ AD nas organizações desportivas: finais do séc. XX
- ❑ Os objetivos da AD poderão ser de carácter administrativo ou estratégico
- ❑ A AD é regularmente vista como o passo mais crítico para alcançar eficácia organizacional

# 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**

# O treinador porquê?

- ❑ Atuação do treinador para a eficácia global da organização
- ❑ O treinador e a formação geral do atleta
- ❑ Crescente intensificação da competição e comercialização de serviços desportivos
- ❑ Escassez de estudos que proponham formas sistemáticas de avaliar os treinadores (Gilbert & Trudel, 2004)



- 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

# Estudo de natureza qualitativa

- **Participantes no estudo** ( 9 dirigentes desportivos)



- **Instrumento de pesquisa** - Entrevista (construção, validação e aplicação)

- **Tratamento da informação:** análise de conteúdo (*software* WebQDA), transcrição das entrevistas e categorização



# Estudo de natureza quantitativa

- **Amostra:** 223 treinadores (27% da população)



- **Instrumento de pesquisa:** Questionário

- **Procedimentos estatísticos:** Análise fatorial; T-student; Análise da variância (Anova); Qui-quadrado.



Resultados Descriptivos

# Missão, Estrutura organizacional e Objetivos

## Missão



Social e de formação geral (9 clubes)  
Resultados desportivos (4 clubes)

## Sit. Profissional



Treinadores sem gratificação (1 clube)  
Dirigentes voluntários (9 clubes)



Voluntários s/ ajudas de custo (24; 10,9%)

## Objetivos



Reunião no início de época (9 clubes)  
Objetivos partilhados (E.8)



210 (94,2% ) com objetivos definidos  
Mútuo acordo (97; 46,2%)

# 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 (76)	%
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

# Avaliação de desempenho: monitorização e controlo

## Frequência



Não conseguem precisar (falta de tempo)



95 (42,6%) s/ avaliação do desempenho

62 (51,2%) desconhece o nº avaliações

## Instrumentos



Informais (9 clubes)

Observação (E1; E5)

Relatórios e Reuniões (E6;E7;E9)



40% desconhece

Vários simultaneamente (Observação predomina)

## CrITÉrios



Competências de liderança (9 clubes)

Resultados desportivos (7 clubes)



Maior valorização das características pessoais (responsabilidade, assiduidade, empenhamento e motivação e pontualidade)

# 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%)

# Avaliação de desempenho: Avaliadores e feedback

## Fontes de avaliação



Várias fontes (Presidente como decisor final)



Várias fontes (Coordenador de modalidade e autoavaliação)

## Feedback de resultados



37,1% (46) sem informação dos resultados  
Feedback através de reuniões informais

## Ações de formação



67,6% (150) fez formação  
Iniciativa própria (59,6%)



Resultados Comparativos e  
Relacionais

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

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		TOTAL	Teste Exato de Fisher	
		Não	Sim			
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS DE TRABALHO	Não	N	10	1	11	
		%	10,6	0,8	5,0	
	Sim	N	84	125	209	p= 0,001
		%	89,4	99,2	95,0	
Total		N	94	126	220	

# Objetivos e nível competitivo

Objetivos	Regional	Nacional/ Internacional	<i>p</i>
Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas		-	0,001
Enquadrar jovens na equipa sénior		+	0,017
Identificar talentos		+	0,001
Classificar os atletas/equipa nos três primeiros lugares		+	0,028
Assegurar a manutenção na divisão em que está inserida		+	<0,001
Conseguir fidelizar os atletas	+		<0,001
Organizar estágios de preparação para as competições		+	0,001

# Objetivos e escalão etário dos atletas

Objetivos	Formação Sénior	Ambos	<i>p</i>
Melhorar as atitudes e comportamentos dos atletas a nível psíquico, emocional e social	-		0,002
Identificar talentos com potencial para competir ao mais alto nível		+	0,017
Ascender a divisões superiores		+	0,009
Assegurar a manutenção da equipa na divisão em que está inserida		+	0,003
Aumentar o número de atletas ao longo da época desportiva	-		<0.001
Organizar estágios de preparação para as competições		+	0,004

# ADT em função: Escalão etário, Nível competitivo, Sit. Contratual e Prémios

Avaliação de desempenho do Treinador		<i>p</i>
Escalão etário		0,835
Nível competitivo		0,497
Situação contratual	T. Profissionais + avaliados	<b>0,010</b>
Prémios e recompensas	T. Avaliados recebem + prémios	<b>0,03</b>
Cursos ou formações		0,084

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

SITUAÇÃO CONTRATUAL	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)
<b>TOTAL</b>	N (%) 95 (100)	125(100)	220(100)
<b>Teste Qui-quadrado</b>	Valor 15,150; <b>p=0,010</b>		

## 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	<b>p= 0,03*</b>
		%	74,2	59,5	65,8	
	Sim	N	24	51	75	
		%	25,8	40,5	34,2	
TOTAL	N	93	126	219		

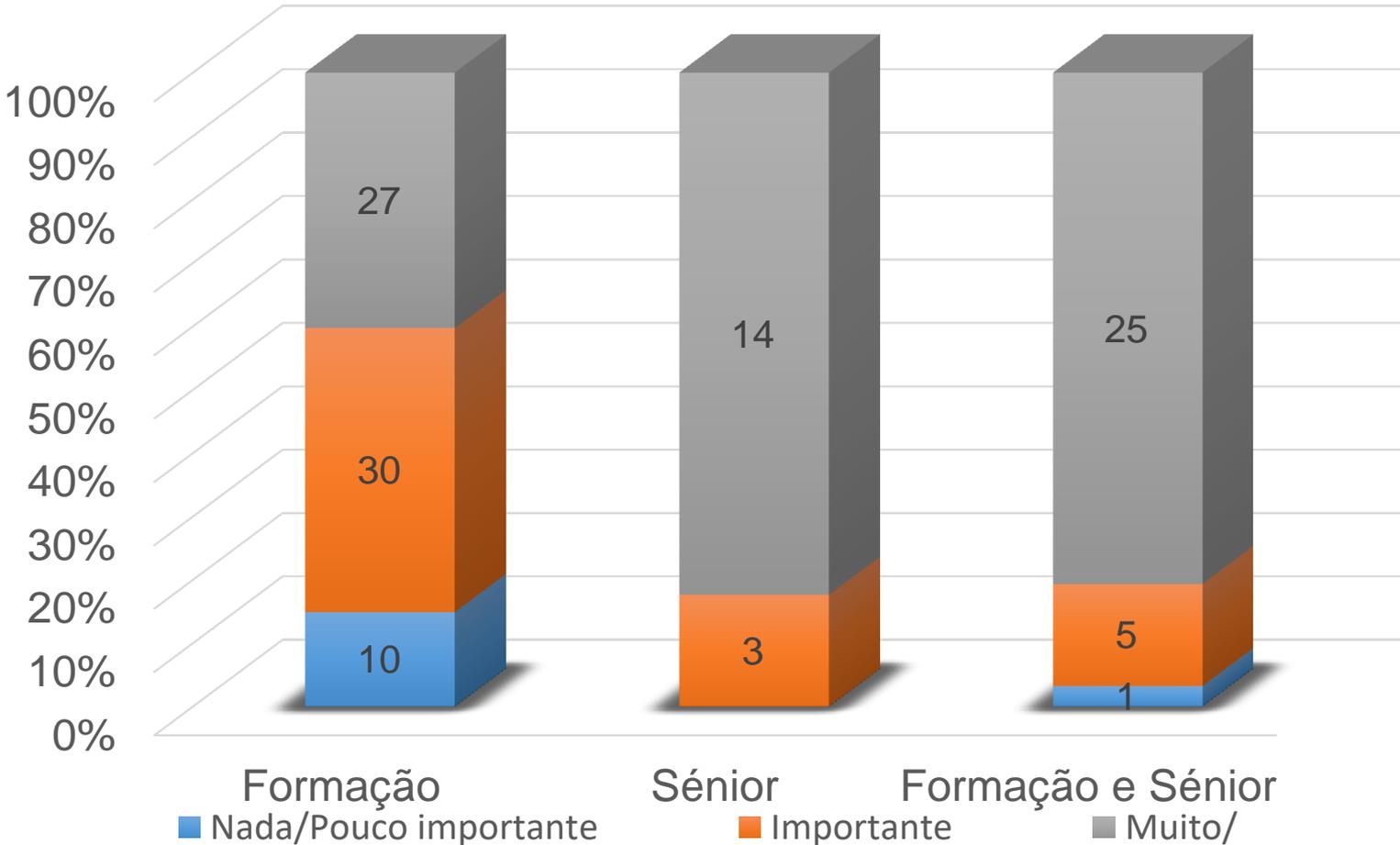
# Escalão etário dos atletas e categorias de avaliação

<b>Categorias</b>	<b>Escalão etário</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b><i>p</i></b>
Planeamento, Formação, Liderança e Scouting	Formação	68	4,0	,7	0,131
	Sénior	17	4,3	,5	
	Ambos	31	4,3	,5	
Compromisso e Fidelização dos atletas	Formação	68	4,2	,6	0,646
	Sénior	17	4,2	,5	
	Ambos	31	4,3	,5	
Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Formação	68	3,6	,8	0,718
	Sénior	17	3,6	,7	
	Ambos	31	3,8	,6	
Pontualidade, assiduidade e at. do conhecimento	Formação	68	4,5	,6	0,516
	Sénior	17	4,7	,5	
	Ambos	31	4,5	,5	

# Nível competitivo dos atletas e as categorias de avaliação

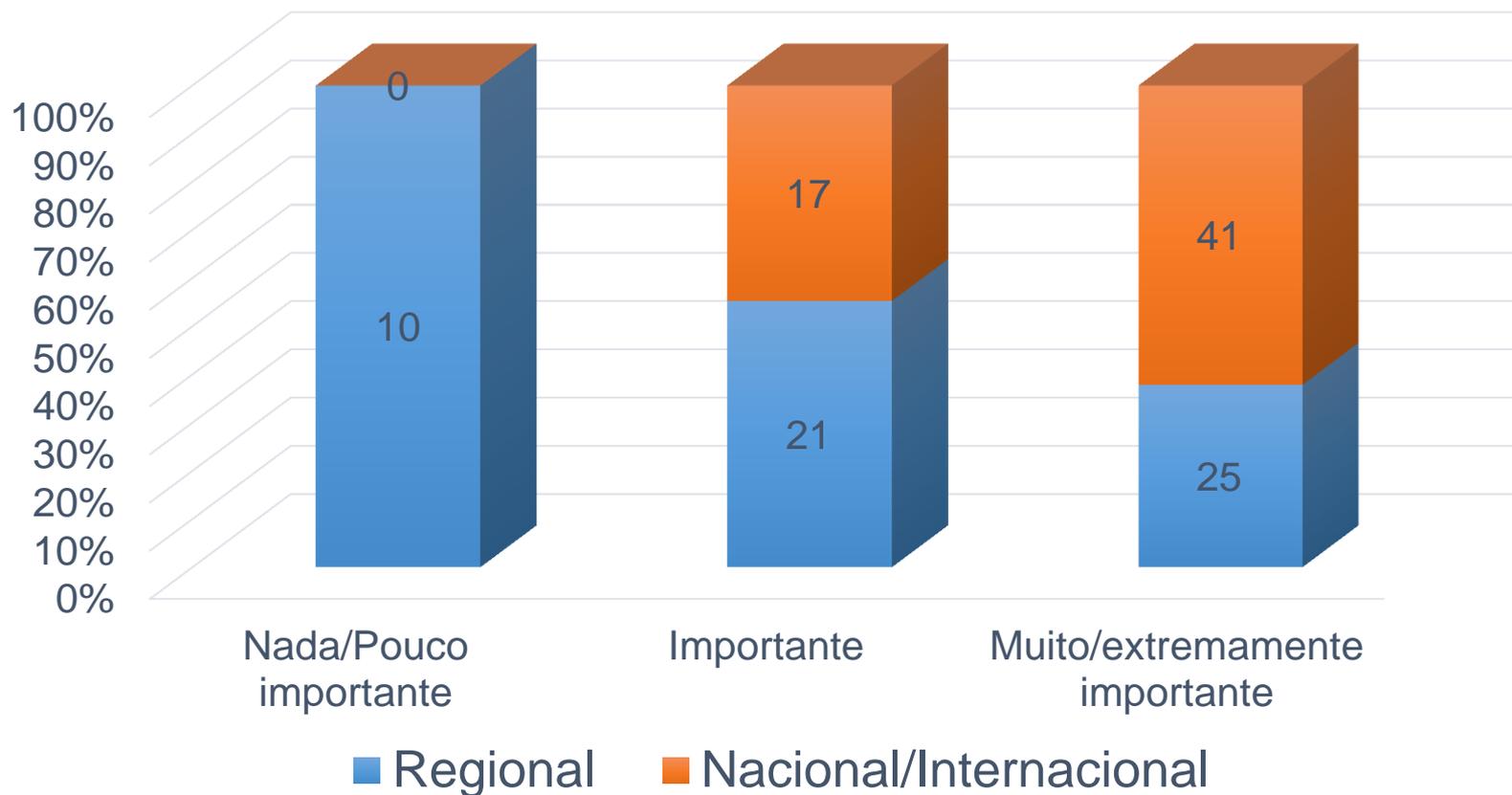
<b>Categorias</b>	<b>Nível competitivo</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>p</b>
Planeamento, Formação, Liderança e Scouting	Regional	57	4,0	0,8	<b>0,024</b>
	Nac./Internacional	58	<b>4,3</b>	0,5	
Compromisso e fidelização dos atletas	Regional	57	4,2	0,6	0,951
	Nac./Internacional	58	4,2	0,5	
Relacionamento, identidade com o clube e cultura desportiva	Regional	57	3,8	0,8	0,183
	Nac./Internacional	58	3,6	0,7	
Pontualidade, assiduidade e at. do conhecimento	Regional	57	4,6	0,6	0,993
	Nac./Internacional	58	4,6	0,6	

# Resultados desportivos e escalão etário



**(X=19,81; p<0.001)**

# Resultados desportivos e nível competitivo



**( $X=16,71$ ;  $p=0,002$ )**

# Relacionamento entre avaliador - treinador e feedback de desempenho

**Treinadores sem feedback de desempenho**



- Pouca transparência e sinceridade ( $p=0,011$ )
- Objetivos pouco claros e específicos ( $p=0,007$ )
- Falta de compaixão ( $p=0,036$ )

# Valorização das competências do treinador em função da experiência profissional e habilitações

- Planeamento e orientação do treino ( $p=0,003$ )
- Planeamento e orientação da competição ( $p=0,039$ )
- Liderança e formação de treinadores ( $p=0,005$ )

Treinadores  
Muito Experientes



A valorização das competências não difere significativamente em função das **Habilitações Académicas** dos treinadores

# Conclusões

- ❑ Há uma incongruência entre a missão dos clubes desportivos e os critérios de ADT
- ❑ Os objetivos para o trabalho do treinador são definidos, mas nem sempre partilhados entre o dirigente (avaliador) e o treinador
- ❑ Os escalão etário e o nível competitivo são variáveis relacionadas com a natureza dos objetivos do treinador ✓
- ❑ ADT consiste num processo pouco rigoroso e estruturado ( frequência, instrumentos, critérios, avaliadores e feedback)
- ❑ O facto de um treinador ser ou não avaliado está relacionado com o vinculo profissional e a atribuição de prémios ✓



# Conclusões

- ❑ Os critérios de ADT são valorizados de forma idêntica entre treinadores de diferentes escalões, exceto quanto aos resultados desportivos
- ❑ Os critérios de ADT são valorizados de forma significativamente diferente para treinadores de diferentes níveis competitivos ✓
- ❑ A experiência do treinador está associada a uma maior valorização das suas competências ✓
- ❑ O relacionamento entre treinador e avaliador está associado à transmissão dos resultados de desempenho



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

Possíveis razões:

1. Os clubes desportivos são liderados essencialmente por dirigentes voluntários que por vezes são resistentes à introdução de práticas de gestão profissionais
2. A avaliação de desempenho dos treinadores não é uma prática prioritária
3. O processo de avaliação de desempenho ainda comporta um receio mútuo entre avaliador e avaliado

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

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



- 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.



# Investigação Futura

- ❑ Estudar a ADT em clubes desportivos de diferentes dimensões
- ❑ Confrontação direta entre as perceções dos avaliadores e respetivos treinadores
- ❑ Ampliar o estudo da ADT para o contexto nacional
- ❑ Analisar a influência de variáveis afetivas (motivação, satisfação e comprometimento) e contextuais no desempenho do treinador
- ❑ Verificar de que forma a perceção de justiça organizacional por parte do treinador influencia o seu desempenho
- ❑ Desenvolver e validar um modelo de ADT

# Avaliação de desempenho dos treinadores de alta competição

Avaliação de desempenho dos treinadores: Práticas e Implicações no contexto da gestão dos clubes desportivos.  
Hélio Antunes (2014)



## Bibliografia

- Côté J, Young B, North J, Duffy P. Towards a definition of excellence in sport coaching. *International Journal of Coaching Science*. 2007;1(1):3-17.
- Cunningham G, Dixon M. New perspectives concerning performance appraisals of intercollegiate coaches. *Quest*. 2003;55:177-92.
- Ferkins K, Shilbury D, McDonald G. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance. *Research Sport Management Review*. 2005;8:195-225.
- Gilbert W, Trudel P. Role of the coach: how model youth team sport coaches frame their roles. *Sport Psychol*. 2004;75:21-43.
- Kikulis LM. Continuity and change in governance and decision making in national sport organisations: institutional explanations. *Journal of Sport Management*. 2000;14(1):293-320.
- MacLean J. Performance appraisal for sport and recreation managers. Australia: Human Kinetics; 2001.
- Mallet C, Côté J. Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. *Sport Psychol*. 2006;20:213-21.
- Mclean KN, Mallett CJ. What motivates the motivators? An examination of sports coaches. *Physical Education & Sport Pedagogy*. 2012;17(1):21-35.
- Rynne S, Mallett C, Tinning R. High performance sport coaching: Institutes of sport as sites for learning. *Int J Sports Sci Coach*. 2006;1:223-34.
- Soares J, Antunes H, Rodrigues J. Avaliação de desempenho dos treinadores desportivos: da inexistência de um instrumento estruturado à valorização dos resultados desportivos. *Rev Bras Educ Fís Esporte*. 2011;25(3):431-40.
- Soares J, Correia A, Rosado A. Political factors in the decision making process in the voluntary sports associations. *European Sport Management Quarterly*. 2010;10(1):5-29.
- Surujlal J, Singh C. Critical factors in appraising performance of sport coaches. *Afr J Phys Health Educ Recreat Dance*. 2006;12(1):15-29.
- Thelwell R, Weston NJV, Greenlees I. Coping with stressors in elite sport: A coach perspective. *Eur J Sport Sci*. 2010;10(4):243-53.