

Avaliação de Desempenho para Técnicos de Futebol: Um Estudo de Caso de um Clube Catarinense

Moacir Marques, Christopher Thomas Klingbeil, Gabriela Garcia Hidalgo

Resumo: O mercado do futebol nos últimos anos evoluiu de maneira estrondosa, batendo até muito recentemente marcas significativas em valores de transações e de movimentações financeiras. Porém apesar de todo esse crescimento financeiro e em estrutura nos grandes clubes, times de menor porte tem demonstrado potencial de crescimento e tem alcançado resultados positivos em algumas competições, buscando elucidar dúvidas referentes a outra estatística que apresenta altos valores no futebol brasileiro, que é o elevado volume de trocas de comando nos times brasileiros, que este estudo apresenta sua maior relevância. Uma vez que através de uma ferramenta de análise de desempenho busca-se entender como o mercado da bola vê e o que ele busca de um técnico de futebol, usando como objeto de pesquisa os integrantes de um clube de futebol que obteve resultados positivos na temporada de 2018 do campeonato catarinense. Através da aplicação de uma metodologia exploratória qualitativa, buscou-se mapear o perfil do técnico deste time e como este perfil está relacionado com o que se espera deste profissional, os resultados obtidos por este estudo apresentaram valores satisfatórios e puderam exemplificar e dar um breve entendimento de como a análise de desempenho está relacionada intrinsecamente com o futebol.

Palavras chave: Análise de Desempenho; Gestão por Competências; Futebol; Treinador.

Performance Evaluation for Soccer Coaches: A Case Study of a Santa Catarina Club

Abstract: The soccer market in recent years has evolved dramatically, hitting until very recently significant marks in transaction values and financial movements. However, despite all this financial growth and structure in large clubs, smaller teams have shown growth potential and have achieved positive results in some competitions, seeking to clarify doubts regarding another statistic that has high values in Brazilian football, which is the high volume of command changes in Brazilian teams, which this study has its greatest relevance. Since through a performance analysis tool seeks to understand how the ball market sees and what he seeks from a soccer coach, using as a research object the members of a football club that obtained positive results in the season of 2018 of the Santa Catarina championship. Through the application of a qualitative exploratory methodology, we sought to map the profile of the coach of this team and how this profile is related to what is expected of this professional, the results obtained by this study presented satisfactory values and could exemplify and give a brief understanding. how performance analysis is intrinsically related to football.

Key-words: Performance Analysis; Competency Management; Soccer; Coach.

1. Introdução

A relevância do futebol no cenário brasileiro é algo que merece a atenção a suas nuances, o esporte mais famoso no país, apresenta um histórico de enorme crescimento entre as principais modalidades esportivas, podendo afirmar que já a algum tempo o futebol no Brasil deixou de ser apenas um esporte para se tornar em um negócio extremamente rentável.

Exemplificando como o futebol está enraizado na cultura brasileira assim dispõe Daolio "No Brasil, essa fidelidade vem desde o nascimento, quando o garoto recebe um nome, uma

religião e um time de futebol para o qual vai torcer a vida toda" (DAOLIO, 1998, p.3). Podendo ressaltar também a importância social do esporte, uma vez que a paixão pela modalidade transcende as classes sociais e apresenta diversos exemplos de histórias inspiradoras.

A associação do futebol como um negócio se torna uma das principais premissas de atuação, ressaltando através das mídias específicas os clubes que apresentam um modelo de gestão eficiente e voltado além da competitividade inerente ao esporte, à gestão e políticas de planejamento de longo prazo. A indústria do futebol hoje trabalha com cifras milionárias, associando patrocínios milionários, marketing intenso e específico, e transações profissionais com crescimento exorbitante.

A avaliação de desempenho se tornou um campo de atuação essencial a qualquer equipe profissional, atuando normalmente estes departamentos em inúmeras frentes, seja na análise de confrontos e adversários, da atuação de jogadores e como se comportam em diferentes esquemas táticos ou situações de jogo, e por fim; umas das principais fontes de manutenção financeira dos clubes, a análise de desempenho voltada na prospecção de jogadores de base e contratações. "A informação recolhida a partir da análise do comportamento dos atletas em contextos naturais (treinos e competições) é atualmente considerada uma das variáveis que mais afetam a aprendizagem e a eficácia da ação desportiva." (GARGANTA, 2001, p.57).

Entretanto apesar de toda esta atenção ao desempenho dos jogadores e de aspectos do jogo, pouco se apresenta sobre a aplicação de métodos de avaliação de desempenho vinculadas aos técnicos de futebol, que aparentam na grande maioria dos casos serem avaliados exclusivamente por seus resultados diretos ao invés da análise global de todo o ambiente esportivo.

A inspiração principal para realização deste estudo se baseia em um dos principais problemas encontrados no futebol brasileiro, a rotatividade constante de técnicos nas principais equipes do país. Alguns dados sobre o futebol brasileiro que ressaltam este problema são apresentados por Rodrigues (2019), relatando que durante o ano de 2018 ocorreram 40 trocas de técnicos entre os times que disputam a série principal do campeonato nacional, dentro dessas trocas, 29 ocorreram durante o andamento do campeonato, afetando até mesmo o time campeão, a comparação com os números de edições anteriores demonstram que o ano de 2018 fica em terceiro lugar na quantidade de trocas no comando dos 20 times atuantes a cada ano na série principal.

Considerando a relevância de pesquisas que abordem o esporte através do seu viés gerencial e que relacionem práticas e métodos comuns as diversas áreas de negócios, que este estudo se propõe a investigar um aspecto fundamental em qualquer equipe, a figura do Técnico, buscando através de uma metodologia de análise de desempenho conceituar e identificar qual o perfil do técnico de futebol.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Análise de Desempenho

A análise de desempenho pode ser categorizada de acordo com seus indicadores de desempenho como "...uma relação matemática que mede numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas..." (FPNQ,1999). Esta definição apesar de ser extremamente aplicável e indicativa, não consegue definir na totalidade os campos de atuação deste segmento, uma vez que além da análise puramente matemática muitos detalhes primordiais

só podem ser estabelecidos após uma análise qualitativa.

Ressaltando a relevância de não se relativizar o desempenho unicamente a resultados matemáticos, que Martins (1999) ressalta complexidade de se analisar o desempenho, uma vez que os critérios e métodos para determinar e aprimorar o desempenho não são únicos e nem atuam de forma isolada, e a tentativa de expressar este conjunto em formulas pode dificultar a assimilação de todas as partes envolvidas na manutenção do desempenho.

Um aspecto primordial no desenvolvimento de parâmetros para a avaliação do desempenho, são segundo Lorino (1996) a verificação da coerência destas métricas, uma vez que uma ferramenta de medição que não apresenta caráter prático se torna um desperdício dos recursos da empresa. A medição de desempenho apresenta como propósito central fornecer evidencias do direcionamento da empresa para o alcance de suas metas, porém para construção deste propósito chave devem ocorrer algumas ações que podem ser descritas na Figura 1.

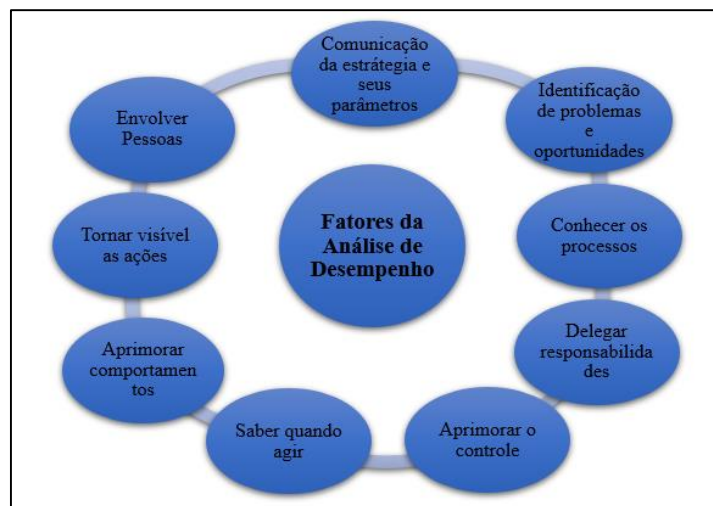


Figura 1 – Objetivos específicos na efetividade do desempenho.

Fonte: Adaptado de Kaydos (1991).

A origem comum da avaliação de desempenho remete a sistemas de avaliação voltados para o aspecto financeiro das organizações, com a evolução dos estudos na área foi se expandido as pesquisas também para outra áreas, percebendo assim a importância de se analisar o desempenho de fatores que são primordiais no alcance de objetivos financeiros, um dos autores que ressalta a relevância de se avaliar o desempenho dos recursos humanos é Maclean (2001), afirmando que estes recursos são os mais importantes nas organizações, uma vez que são os encarregados de executar as atividades produtivas.

Em organizações esportivas a ênfase nos recursos humanos é ainda maior, uma vez que os atletas e comissão são os responsáveis diretos pela identidade do clube. E tratando de equipes de futebol o técnico apresenta um papel fundamental na evolução das equipes, assumindo o papel de líder e gestor do time dentro do campo.

A figura de um técnico perante os críticos e admiradores pode transitar entre o herói nos momentos positivos, ou grande vilão nos momentos de derrota, este critério de avaliação

focado apenas em resultados é o principal método de avaliação no mercado brasileiro, sendo evidenciado pelos elevados dados de rotatividade de treinadores em clubes brasileiros.

A falta de sistemas de avaliação de treinadores é algo ressaltado por Gilbert e Trudel (2004), especialmente no cenário dos clubes brasileiros que valorizam essencialmente resultados no curto prazo, buscando mudar este paradigma que pesquisas que desenvolvam sistemas de avaliação diferenciados e mais completos assumem elevada importância, ressaltando exemplos de pesquisas que envolvem a elaboração de métodos e critérios de avaliação de desempenho que sejam mais fidedignos temos as seguintes pesquisas (CÔTÉ et al , 1999; FELTZ, 1999; MACLEAN & CHELLADURAI, 1995; MALLET & CÔTÉ, 2006).

2.2 Gestão por Competências

A gestão por competências ou uso da palavra competência associada a outros termos apresenta uma tendência nas ferramentas de gestão, uma vez que este termo está intrinsecamente relacionado a recursos humanos, e estes são os principais ativos gerenciais justificando assim a relevância destes conceitos.

Buscando algumas referências de como pode se caracterizar a competência, temos o disposto por Dutra, Hipólito e Silva (1998) que conceituam competência como aptidão pessoal para o alcance de objetivos. Este conceito pode ser definido também da seguinte forma por Parry (1996):

“[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

A associação do termo competências com o trinômio C.H.A (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes) é recorrente a maioria dos autores, contribuindo na construção deste conjunto Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) segmentam este trinômio em duas áreas muito importantes a de competências técnicas (conhecimentos) e de competências comportamentais (habilidade e atitudes), esta segmentação acrescenta elevado valor de análise uma vez que competências técnicas são frutos do estudo e do conhecimento, podendo ser adquiridas de maneira mais fácil.

O conceito apresentado por Durand (1999) conceitua a competência na congruência dos conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionando que a junção destas três dimensões compõe a realização de algum feito, uma vez que ao acrescentar o saber com o conhecimento e a vontade se tem como produto a realização do que foi proposto. Uma forma gráfica bastante expressiva de combinar o C.H.A é representada na Figura 2.

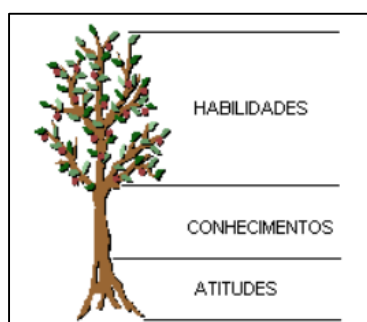


Figura 2 – Árvore de competência.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002) apud Mâsih, Silva Junior e Ramos (2008).

A árvore de competência apresentada na Figura 2 representa de maneira muito didática como as dimensões da competência estão relacionadas. Apresentando no topo da árvore as Habilidades que são consequências da unificação de conhecimento com atitudes que podem fornecer nutrientes para que se tenham habilidades relevantes demonstrando de forma prática o que se sabe; No tronco e galhos está situado o Conhecimento podendo ser bem figurado através da associação das ramificações do conhecimento em comparação com os galhos da árvore, e indicando também a estrutura física forte responsável por qualquer habilidade; E nas raízes está representado a fundação para o sistema de competências as Atitudes que são fundamentais para o desenvolvimento do conjunto e representam o aspecto mais interior e edificador da competência (GRAMIGNA, 2002 apud MÂSIH, SILVA JUNIOR e RAMOS, 2008).

A magnitude da combinação dos elementos do C.H.A podem ser representadas ao exemplificar o seguinte, uma pessoa que apresenta conhecimentos e habilidades para exercer uma de terminada tarefa porém a crença da pessoa é contrária a sua realização, ocasiona na não realização da tarefa, uma vez que a somatória da competência não é feita em sua totalidade (BÜNDCHEN e SILVA, 2004).

Após a caracterização de como ocorre a gestão de competências e a relevância do trinômio C.H.A na sua realização, foi verificado modelos de aplicação desta técnica na avaliação do desempenho humano, apresentando no estudo de Urbanavicius Júnior et al (2017) importantes referências de como pode ocorrer a aplicação da gestão de competências para avaliação de profissionais responsáveis pela gestão.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada neste estudo é de caráter exploratório e qualitativo, após uma pesquisa bibliográfica, buscou-se pesquisar a campo um time de futebol profissional, visando ao final do Campeonato Catarinense de 2019, definir o desempenho do técnico deste clube em questão. Para coleta de dados foi formulado um questionário baseado no quadro de competências exposto por Fleury (2001), contendo as principais características no que concerne os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que um treinador seja competente em sua função, para que profissionais como diretores, atletas e outros dirigentes do clube pudessem avaliar o treinador, além da avaliação do torcedor que acompanhou a jornada do time.

Para responder o questionário, os avaliadores tiveram de atribuir notas de 1 a 5 para cada uma das questões, tendo elas as seguintes descrições:

- 1 – Muito ruim;
- 2 – Ruim;
- 3 – Regular;
- 4 – Bom;
- 5 – Muito bom.

Após a aplicação do questionário, os dados foram agrupados e tratados para posteriores análises e conclusões.

4. Desenvolvimento

4.1 Formulação do questionário

Com base nas literaturas pesquisadas, foram definidas quais as principais características necessárias para que um treinador seja competente em seu trabalho. Estas características fizeram parte de um questionário elaborado para que os profissionais que trabalharam com o treinador avaliado neste estudo, e torcedores pudessem expor sua opinião quanto ao desempenho do mesmo no Campeonato Catarinense 2019.

As características selecionadas foram classificadas conforme o Quadro 1 abaixo:

Conhecimento do jogo	CONHECIMENTO
Capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe	
Experiência profissional (ex jogadores, treinadores de bases, treinador em outros clubes)	
Cumprimento dos objetivos propostos pelo clube	HABILIDADE
Capacidade de condução do processo de treino	
Capacidade de proporcionar e trabalhar a união da equipe	
Capacidade de motivação da equipe	
Capacidade comunicativa com o grupo de trabalho	ATITUDE
Capacidade comunicativa com a mídia	
Capacidade de liderança	
Relacionamento com a equipe e torcida	
Capacidade de tomadas de decisões em situações adversas	

Quadro 1 – Principais características de um treinador competente.

Fonte: Autores.

Com base nestas características, foram respondidas as perguntas estruturadas a partir do Quadro 1 e formuladas com os critérios de seleção expostos anteriormente com notas de 0-5, utilizando estas respostas para obtenção dos resultados desta pesquisa.

4.2 Amostra de pesquisa

Para participar da pesquisa, foram selecionadas pessoas que estiveram diretamente relacionadas com o treinador durante seu período de trabalho no clube e que puderam estar presentes no dia a dia da equipe no decorrer da competição.

Dentre estas estão jogadores, integrantes da comissão técnica e da direção do clube. Optou-se por não abrir esta pesquisa para outros públicos, como por exemplo torcedores, pois a maioria das características selecionadas possuem relação direta com o dia a dia do treinador no clube e por conta disto, a torcida não teria o embasamento necessário para opinar sobre

o assunto. Houve uma expectativa de 22 respostas, porém foram obtidas apenas 13, o que representa aproximadamente 60% do esperado.

4.3 Resultados

Para obtenção dos resultados da pesquisa, foram analisadas as 13 respostas coletadas por meio do questionário estruturado, buscando através delas analisar o desempenho do treinador no campeonato Catarinense 2019, assim como identificar os pontos positivos e

Como métrica de avaliação foram definidos parâmetros estatísticos baseados nas notas estabelecidas para avaliação, tendo assim o seguinte formato:

- 0 a 20% – Muito ruim;
- 21 a 40% – Ruim;
- 41 a 60% – Regular;
- 61 a 80% – Bom;
- 81 a 100% – Muito bom.

Com relação às pessoas que responderam à pesquisa, 38,46% foram jogadores, outros 38,46% foram membros da comissão técnica e 23,08% das respostas foram de membros da direção do clube, conforme gráfico apresentado na Figura 3.

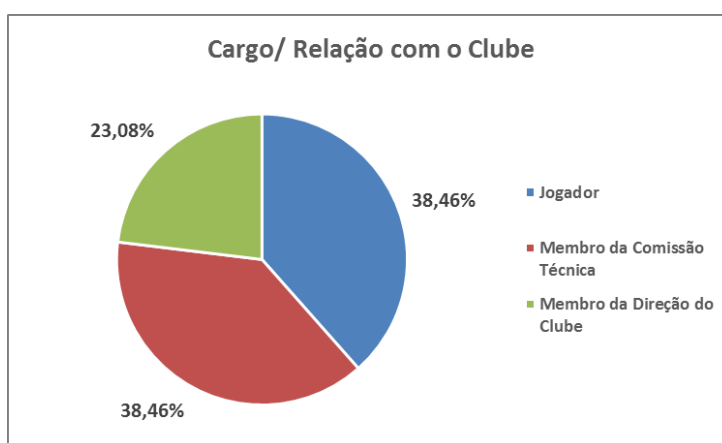


Figura 3 – Porcentagem de participantes de acordo com seu cargo/ relação com o clube.
Fonte: Autores.

No que envolve as características, analisadas de um modo geral, o treinador obteve as seguintes avaliações:

1. Muito bom:
 - 1.1. Capacidade comunicativa com a mídia; e
 - 1.2. Cumprimento dos objetivos propostos pelo clube.
2. Bom:
 - 2.1. Experiência profissional;
 - 2.2. Capacidade de liderança;
 - 2.3. Capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe;

- 2.4. Conhecimento do jogo;
- 2.5. Capacidade de motivação da equipe;
- 2.6. Capacidade de proporcionar e trabalhar a união da equipe; e
- 2.7. Capacidade comunicativa com o grupo de trabalho.
- 3. Regular:
 - 3.1. Relacionamento com a equipe;
 - 3.2. Capacidade de condução do processo de treino; e
 - 3.3. Capacidade de tomada de decisão em situações adversas.

Ao realizar uma análise separada de acordo com o cargo dos avaliadores, foram obtidos, para integrantes da comissão técnica e direção, resultados semelhantes aos verificados em uma visão geral da pesquisa.

Na opinião dos membros da comissão técnica foram consideradas:

- 1. Muito bom
 - 1.1. Capacidade comunicativa com a mídia; e
 - 1.2. Cumprimento dos objetivos propostos pelo clube.
- 2. Bom
 - 2.1. Experiência profissional;
 - 2.2. Capacidade de liderança;
 - 2.3. Capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe;
 - 2.4. Capacidade de motivação da equipe; e
 - 2.5. Relacionamento com a equipe.
- 3. Regular
 - 3.1. Conhecimento do jogo;
 - 3.2. Capacidade de proporcionar e trabalhar a união da equipe;
 - 3.3. Capacidade comunicativa com o grupo de trabalho;
 - 3.4. Capacidade de condução do processo de treino; e
 - 3.5. Capacidade de tomada de decisão em situações adversas.

Já para os diretores do clube obteve-se as seguintes avaliações:

- 1. Muito bom
 - 1.1. Capacidade comunicativa com a mídia; e
 - 1.2. Cumprimento dos objetivos propostos pelo clube.
- 2. Bom
 - 2.1. Experiência profissional;

- 2.2. Capacidade de liderança;
- 2.3. Capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe;
- 2.4. Conhecimento do jogo; e
- 2.5. Capacidade comunicativa com o grupo de trabalho.
3. Regular
 - 3.1. Capacidade de proporcionar e trabalhar a união da equipe;
 - 3.2. Capacidade de motivação da equipe; e
 - 3.3. Capacidade de condução do processo de treino.
4. Ruim
 - 4.1. Relacionamento com a equipe; e
 - 4.2. Capacidade de tomada de decisão em situações adversas;

Com relação as respostas fornecidas pelos jogadores, houveram divergências quanto as características melhor avaliadas, quando comparadas aos resultados obtidos pelos demais cargos dos avaliadores e aos resultados analisados de forma geral. A avaliação dos jogadores foi a melhor dentre as demais e gerou a seguinte repercussão:

1. Muito bom
 - 1.1. Cumprimento dos objetivos propostos pelo clube;
 - 1.2. Conhecimento do jogo;
 - 1.3. Capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe; e
 - 1.4. Capacidade comunicativa com a mídia.
2. Bom
 - 2.1. Experiência profissional;
 - 2.2. Capacidade de liderança;
 - 2.3. Capacidade de proporcionar e trabalhar a união da equipe;
 - 2.4. Capacidade comunicativa com o grupo de trabalho;
 - 2.5. Capacidade de tomada de decisão em situações adversas;
 - 2.6. Capacidade de motivação da equipe;
 - 2.7. Capacidade de condução do processo de treino; e
 - 2.8. Relacionamento com a equipe.

Com base nestes dados, foi possível obter conclusões relacionadas as características fortes e fracas do treinador, com perspectivas de avaliação diferentes, ou seja, diferentes visões, sendo elas as dos jogadores, comissão técnica e direção do clube.

Além disso pôde-se concluir como foi o desempenho do treinador em sua campanha na série A do campeonato Catarinense de 2019, com base nas avaliações daqueles que acompanharam e fizeram parte desta trajetória junto dele.

5. Conclusões

Inicialmente com a elaboração do questionário, pode-se perceber que características da atitude do treinador foram consideradas mais relevantes que características da habilidade do mesmo e esta por sua vez mais significativas que características que envolvem o conhecimento do mesmo.

Pôde-se chegar a esta conclusão por conta da aparição que as características de cada tipo tiveram na seleção para compor o questionário, que esteve de acordo com o que os avaliadores acreditam. Ou seja, as características que ali estiveram também foram consideradas por eles umas das mais relevantes para um treinador competente.

Em um panorama geral, considerando as métricas de avaliação citadas anteriormente, o desempenho do treinador foi avaliado como bom, uma vez que este obteve um aproveitamento de 70,64% nas respostas.

Os pontos positivos do avaliado, conforme apontam os dados foram a capacidade comunicativa com a mídia, com 90,77% de aprovação, o cumprimento dos objetivos propostos pelo clube, com 89,23% de aprovação e a sua experiência profissional, com 80%.

Já como pontos negativos, os destaques foram para a capacidade de tomada de decisão em situações adversas, com 55,38%, capacidade de condução do processo de treino, também com 55,38% e o relacionamento do treinador com a equipe, com 60% de aproveitamento nas respostas.

Ao analisar os dados separadamente, de acordo com o cargo dos avaliadores, pôde-se perceber que as respostas dos integrantes da comissão técnica e direção foram bastante semelhantes aos valores obtidos no panorama geral, no que envolve os pontos positivos e negativos do treinador.

Com relação às características consideradas pontos positivos pela comissão técnica, obteve-se a capacidade comunicativa com a mídia, com 92% de aproveitamento nas respostas, cumprimento dos objetivos propostos pelo clube, com 84% e a experiência profissional do treinador, com 80%.

Como pontos negativos apontados pelos membros da comissão técnica, apresentaram-se a capacidade de tomada de decisão em situações adversas, com 44% de aprovação por parte destes avaliadores, a capacidade de condução do processo de treino, com 48% e a capacidade comunicativa com o grupo de trabalho, com 52%.

Na avaliação dos diretores destacaram-se também como pontos fortes do treinador a capacidade de comunicação com a mídia, o cumprimento dos objetivos e a experiência que ele possui na profissão, com 100%, 86,67% e 80% de aprovação, respectivamente. Como pontos fracos a capacidade de tomada de decisão em situações adversas e de condução do processo de treinamento apareceram novamente, mas desta vez com apenas 40% e 46,67% de aprovação. Com os mesmos 40% o relacionamento com a equipe também foi um dos fatores que a direção considera como mais fracos no treinador avaliado.

Já na avaliação dos jogadores, o quesito com menor valor ainda atingiu um percentual avaliado como bom (entre 61 e 80%). Os que foram considerados como características a

melhorar foram o relacionamento com a equipe, com 68%, a capacidade de condução do processo de treino, também com 68% e a capacidade do treinador para motivação da equipe, com 72% de aproveitamento.

Como pontos positivos para os atletas, o cumprimento dos objetivos propostos apareceu novamente, com 96%, e na sequência com 84% foram pontuados o conhecimento do jogo, capacidade de identificar aspectos de personalidade, pontos fortes e fracos dos integrantes da equipe e a capacidade comunicativa com a mídia.

A partir destas conclusões, é possível notar que as características consideradas pontos fortes foram nas visões geral, da direção e comissão técnica, uma de cada tipo, ou seja, uma de atitude, uma de habilidade e por fim de conhecimento. Já nas três piores ficaram características que envolvem a atitude e habilidade do treinador, evidenciando que no quesito conhecimento ele encontra-se melhor do que nas demais.

Isto reflete na avaliação dos jogadores, visto que das três melhores características, duas foram de conhecimento e uma de habilidade, enquanto nas piores houveram duas que envolvem a habilidade e uma a atitude.

Referências

BÜNDCHEN, Edson. SILVA, Anielso B. Competências individuais genéricas no Banco do Brasil: o caso da agência setor público de Florianópolis-SC. In **Anais do XVII Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia**. Itapema. 2004.

CÔTÉ, J et all. **An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport**. Avante Research Note, Gloucester, v.5, n.2, p.82-92, 1999.

DAOLIO, Jocimar. **Cultura: educação física e futebol**. Campinas: Unicamp, 1997.

DURAND, Tommas. (1999) - **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion (à paraître).

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. IN. **Anais do 22º encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

FELTZ, D.L.; CHASE, M.A.; MORITZ, S.E.; SULLIVAN, P.J. A conceptual model of coaching efficacy: preliminary investigation and instrument development. **Journal of Educational Psychology**, Washington, v.91, p.675-776, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho: caderno de orientação sobre o Prêmio Nacional da Qualidade**. São Paulo, 1999.

GARGANTA, Júlio. A análise de formação nos jogos desportivos: revisão acerca da análise de jogo. **Revista Portuguesa de Ciências do desporto**. v. 1, n. 1, p. 57-64, 2001.

- GILBERT, W.; TRUDEL, P. **Analysis of coaching science research published from 1970-2001**. Research Quarterly for Exercise and Sport, Washington, v.75, p.388-99, 2004
- KAYDOS, W. **Measuring, managing and maximizing performance**. Portland: Productivity Press, 1991.
- LORINO, P. **Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités** (nouvelle présentation). Paris: Dunod, 1996.
- MacLEAN, J. **Performance appraisal for sport and recreation managers**. Champaign: Human Kinetics, 2001.
- MacLEAN, J.; CHELLADURAI, P. Dimensions of coaching performance: development of a scale. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.9, p.194-207, 1995.
- MALLET, C.; CÔTÉ, J. **Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches**. The Sport Psychologist, Champaign, v.20, p.213-21, 2006.
- MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MÂSIH, Rogério Teixeira; SILVA JUNIOR, J. T.; RAMOS, R. R. Gestão de pessoas baseada em competências: em busca de um alinhamento conceitual. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro/RJ, v. 13, 2008.
- PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, july, p. 60, 1996.
- RODRIGUES, Jorge Luiz. **Trocas de técnicos igualaram a terceira marca mais alta da Série A por pontos corridos com 20 clubes**. 2019. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/trocas-de-tecnicos-igualaram-a-terceira-marca-mais-alta-da-serie-a-por-pontos-corridos-com-20-clubes.ghtml>>. Acesso em: 08 mar. 2019.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.
- URBANAVICIUS JÚNIOR, Valdas et al. **Identificação do conhecimento, habilidade e atitude (CHA) dos coordenadores de curso em uma Instituição de Ensino Superior**. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, 2017.