



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***Gestão de Carreiras nos Árbitros da
Associação de Futebol do Porto:
Estudo de caso***

Benedita Lourenço Ricardo Vieira

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Janeiro | 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Gestão de Carreiras nos Árbitros da Associação de Futebol do Porto:

Estudo de Caso

Benedita Vieira

Aprovado em 23/01/2025

Composição do Júri

Presidente Prof^a Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Arguente Prof. Doutor Diamantino José Teixeira Ribeiro

Prof. Doutor Ricardo Manuel Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia

2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação
do(a)s Prof. Doutor Ricardo Moreira
apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de
Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º
16961/2010

Dedico este estudo aos meus pais,
com amor, carinho e admiração por tudo o que
sempre fizeram por mim

Agradecimentos

No fim desta enorme e bonita caminhada, resta-me agradecer a todas as pessoas que fizeram parte dela, aos que me apoiaram incansavelmente e a todos aqueles que de forma direta ou indireta me ajudaram a chegar até aqui.

Ao professor Doutor Ricardo Moreira pela sua orientação, disponibilidade que sempre demonstrou para me auxiliar e acima de tudo por toda a motivação e conselhos que me foi dando ao longo de todo este percurso.

Aos meus pais, que me ajudam a ser uma pessoa melhor todos os dias, sempre me apoiaram em tudo e fizeram tudo o que estava ao seu alcance para que eu conseguisse atingir os meus objetivos. Acima de tudo, agradeço por me incentivarem a lutar sempre por aquilo que quero, mesmo quando eu duvido que sou capaz. É um privilégio ser vossa filha.

Aos meus padrinhos, que sempre me apoiaram e acompanharam em tudo. Obrigada por todo o carinho.

Não poderia deixar de agradecer a toda a minha família que sempre me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos.

Agradecer à Associação de Futebol do Porto, especialmente ao conselho de arbitragem pela disponibilidade demonstrada na divulgação dos inquéritos utilizados neste estudo.

E por fim, a todos os amigos e a todos aqueles que se cruzaram e enriqueceram este bonito percurso.

Resumo

Os meandros da arbitragem são bastante complexos, existindo dificuldades ao nível do recrutamento e retenção dos árbitros de futebol, o que resulta numa significativa dificuldade no desempenho destas funções (AFP, 2023; Sarmiento et al., 2015). Foi importante perceber quais as motivações dos árbitros, de que forma é que estes planeiam as suas trajetórias profissionais e qual a perceção destes relativamente ao papel que as organizações têm na sua gestão de carreiras. Se por um lado, os estudos sobre motivação proliferam, e se multiplicam a cada instante, - não só no âmbito de investigações comportamentais, como também ao nível quer da Gestão de Recursos Humanos, no qual corporizam visões multi, pluri e inter disciplinares, quer de outras áreas científicas bem distintas, mormente as que se inscrevem num escopo de estudos de teor mais exato, como as ciências da natureza e afins, - por outro, são muito escassas as pesquisas que relacionam esta variável dependente com a arbitragem (refletindo-se num número não muito expressivo de abordagens científicas no estado da arte). Este raciocínio exponencia-se ainda mais se aplicado à realidade portuguesa, pelo que esta articulação teórico-prática se reveste de alguma originalidade.

A presente investigação tem como principal intenção analisar a motivação, o planeamento e o suporte organizacional na gestão de carreiras dos árbitros da Associação de Futebol do Porto. Foca-se na perceção que estes juízes têm perante estes três fatores no âmbito das suas carreiras. Para responder aos objetivos geral e específicos formulados, foi realizado um inquérito e obtiveram-se 193 respostas destes profissionais pertencentes à Associação de Futebol do Porto (num universo de mais de 500 árbitros). Tratou-se de um estudo de cariz positivista, correspondendo aos pressupostos de análise quantitativa. No entanto, a opção metodológica também desaguou, parcialmente, por via do seu objeto de estudo, numa aposta qualitativa. Isto é, se seria expectável que a amostra pudesse ser alvo de algum tipo de extrapolação, um estudo de caso só representa a realidade que lhe está adstrita, pelo que não se pode fazer nenhum tipo de inferência e/ou predição.

As principais conclusões deste estudo revelaram que os árbitros, em termos gerais, se sentem motivados, sendo a principal causa desse estado de espírito a paixão que têm pelo futebol. Ao nível do planeamento, verificou-se que estes organizam as suas carreiras e projetam o seu desempenho utilizando algumas ferramentas (definição de objetivos e treino) para a prossecução do seu desenvolvimento pessoal (técnico e emocional). Foi considerada, transversalmente, a perceção positiva que demonstraram relativamente ao impacto que as organizações têm na sua gestão de carreiras, dando expressão às teorias que defendem a compaginação entre carreiras organizacionais e individuais. Sem prejuízo do exposto, estes profissionais sugeriram alguns pontos de melhoria em diferentes planos dos quais se destacam: o plano financeiro (recompensas, prémios, benefícios) e o plano do acompanhamento pessoal e profissional (feedback e apoio no desenvolvimento das respetivas carreiras).

Palavras-chave: Gestão de carreiras, motivação, planeamento, organização, arbitragem

Abstract

The intricacies of refereeing are quite complex, with difficulties in terms of recruiting and retaining football referees, which results in significant difficulty in carrying out these functions (AFP, 2023; Sarmiento et al., 2015). It was important to understand what the referees' motivations are, how they plan their professional trajectories and what their perception is regarding the role that organizations have in their career management. If, on the one hand, studies on motivation proliferate, and multiply every moment, - not only in the context of behavioral investigations, but also at the level of Human Resources Management, in which they embody multi, pluri and interdisciplinary views, whether from other very distinct scientific areas, especially those that fall within the scope of studies of a more exact content, such as natural sciences and the like, - on the other hand, there is very little research that relates this dependent variable with arbitration (reflecting in a not very expressive number of scientific approaches in the state of the art). This reasoning becomes even more pronounced if applied to the Portuguese reality, so that this theoretical-practical articulation has some originality.

The main intention of this research is to analyze the motivation, planning and organizational support in the career management of referees at the Porto Football Association. It focuses on the perception that these judges have regarding these three factors within the scope of their careers. To respond to the general and specific objectives formulated, a survey was carried out and 193 responses were obtained from these professionals belonging to the Porto Football Association (in universe of more than 500 referees). It was a positivist study, corresponding to the assumptions of quantitative analysis. However, the methodological option also resulted, partially, via its object of study, in a qualitative bet. That is, if it would be expected that the sample could be the target of some type of extrapolation, a case study only represents the reality that is attached to it, meaning that no type of inference and/or prediction can be made.

The main conclusions of this study revealed that referees, in general, feel motivated, with the main cause of this state of mind being the passion they have for football. In terms of planning, it was found that they organize their careers and project their performance using some tools (goal setting and training) to pursue their personal development (technical and emotional). The positive perception they demonstrated regarding the impact that organizations have on their career management was considered transversally, giving expression to theories that defend the combination between organizational and individual careers. Without prejudice to the above, these professionals suggested some points for improvement in different plans, of which the following stand out: the financial plan (rewards, prizes, benefits) and the personal and professional monitoring plan (feedback and support in the development of their respective careers).

Keywords: Career management, motivation, planning, organization, refereeing

Índice

Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1. Gestão de Carreiras	3
1.1.1. Contextualização	3
1.1.2. Tipologias de Carreiras.....	6
1.1.3. Ancoras de Carreira	14
1.1.4. Gestão Individual de Carreiras	16
1.4.1.1. Planeamento.....	20
1.4.1.2. O Papel das Organizações na Gestão de Carreiras Individuais	24
1.4.1.3. Motivação	27
1.1.4.3.1. Teorias da Motivação	29
1.2. Carreiras na Arbitragem.....	33
1.2.1. Enquadramento	33
1.2.2. Competências inerentes à função de um árbitro	34
1.2.3. A Carreira dos Árbitros de Futebol	38
2. Metodologia	44
2.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos	44
2.2. Problemática em estudo e pergunta de partida	47
2.3. Objetivos de Estudo	47
2.4. Hipóteses.....	48
2.5. Métodos e Procedimento.....	48
2.6.1. Associação de Futebol do Porto	50
2.6.1.1. Arbitragem na Associação de Futebol do Porto	50
2.6.1.2. Arbitragem na Federação Portuguesa de Futebol.....	52
3. Análise de dados (Amostra e Universo).....	54
3.1. Dados Sociodemográficos	54
3.2. Motivação	59
3.3. Planeamento e Gestão de Carreiras.....	68
3.4. Impacto da Organização na Gestão de Carreiras	77
3.5. Validação das Hipóteses	88
4. Conclusão	92
5. Referências e Bibliografia.....	96

5.2. Documentos e Sites.....	109
ANEXO A: Questionário Aplicado.....	110

Índice de figuras

Figura 1 - Dimensões relativas à carreira sem fronteiras	12
Figura 2 - Modelo de planeamento de London & Stumpf (1982)	21
Figura 3 - Modelo de Planeamento de Xavier (2006)	22
Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow	31
Figura 5 - Tipos de Personalidade dos Árbitros	38
Figura 6 - Mapa de Provas 1ª ARA - Futebol - 2023/2024	52
Figura 7 - Distribuição das respostas por idade.....	55
Figura 8 - Distribuição das respostas pelo género	55
Figura 9 - Distribuição das respostas pelas habilitações literárias	56
Figura 10 - Distribuição das respostas por anos na arbitragem.....	57
Figura 11 - Distribuição das respostas por categorias/instituições.....	58
Figura 12 - É árbitro da Associação de Futebol do Porto?	58
Figura 13 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre a Motivação	60
Figura 14 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre a Motivação	62
Figura 15 - Fatores que motivam os indivíduos a permanecerem na arbitragem.....	65
Figura 16 - Fatores que desmotivam os indivíduos na arbitragem.....	67
Figura 17 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre o Planeamento e o Desempenho.....	69
Figura 18 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre o Planeamento e o Desempenho.....	71
Figura 19 - Fatores que os árbitros implementam para melhorar o seu desempenho	75
Figura 20 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre o Impacto da Organização	78
Figura 21 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre o Impacto da Organização	80
Figura 22 - Condições que as organizações criam para que os árbitros progridam nas suas carreiras	83
Figura 23 - Opinião face ao papel que as organizações têm no desenvolvimento / progressão de carreiras dos árbitros.....	85
Figura 24 - Opinião face às medidas que deveriam ser implementadas pelas organizações para que os árbitros se sintam mais motivados.....	86

Índice de tabelas

Tabela 1 - Diferença entre acordo estabelecido entre as organizações e os colaboradores - Carreira tradicional vs Carreira contemporânea.....	7
Tabela 2 - Análise da média e desvio-padrão da Motivação	64
Tabela 3 - Dados relativos ao Planeamento e Desempenho	74
Tabela 4 - Impacto da organização	82
Tabela 5 - Hipóteses e questões/afirmações	88
Tabela 6 – Motivação	89
Tabela 7 - Definição de objetivos dos árbitros de futebol.....	90
Tabela 8 – Autoavaliação	91

Lista de abreviaturas

AFP – Associação de Futebol do Porto

APAF - Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IFAB - International Football Association Board

RH – Recursos Humanos

UEFA - Union of European Football Associations

Introdução

O desporto é amplamente reconhecido como fundamental uma vez que está diretamente associada a múltiplas vantagens, incluindo a saúde física e mental. O futebol, destaca-se como a modalidade mais praticada e popular a nível mundial, algo facilmente verificado no quotidiano. Em Portugal, este desporto contribui significativamente para a economia, representando cerca de 0,26% de riqueza nacional, tendo gerado, na época passada (2023/2024) mais de 3500 postos de trabalho e um impacto financeiro de aproximadamente 667 milhões de euros no PIB português (Lusa, 2024)

Apesar dos principais clubes e jogadores de futebol serem vastamente reconhecidos e destacados devido à influência dos meios de comunicação (imprensa, os programas televisivos e transmissão dos jogos), a arbitragem e os seus elementos constituintes, geralmente, são uma realidade menos explorada e compreendida pelo público em geral. O árbitro desempenha um papel ativo e complexo nas competições desportivas, porém o conhecimento relativo às suas motivações, aos seus percursos de carreira, estrutura a que estes estão associados e à realidade que enfrentam são temas pouco conhecidos, abordados e explorados (Brochado, 2012; Santos, 2018).

Este estudo tem como principais objetivos perceber quais são os fatores que motivam e desmotivam os árbitros da Associação de Futebol do Porto a continuar no mundo da arbitragem, analisar as estratégias utilizadas por estes profissionais para planearem as suas carreiras e avaliar o papel das organizações no desenvolvimento das mesmas.

Para responder aos objetivos é imprescindível abordar o tema da gestão de carreiras, que contempla duas dimensões: a organização e o indivíduo e divide-se em duas perspetivas: a tradicional e a contemporânea (Correia & Passos, 2015). Por um lado, na primeira prevalecem trajetórias estáveis, marcadas por uma progressão linear e vertical, sendo a responsabilidade pela sua gestão atribuída predominantemente às organizações. Por outro, a segunda perspetiva enquadra percursos profissionais mais dinâmicas, descontínuas, instáveis e horizontais, nos quais a gestão recai prioritariamente sobre o indivíduo.

Embora, atualmente, a gestão de carreiras seja geralmente conduzida pelo próprio, a intervenção das organizações permanece fulcral, especialmente no alinhamento de

objetivos (Dutra, 2019). Este, pode ser alcançado através da realização de práticas como o fornecimento de feedback regular, de formações, da identificação das necessidades específicas dos profissionais, do suporte na elaboração do planeamento e da comunicação de oportunidades de progressão (Dutra, 2019; Hall, 2002; Lent et al., 2016).

O planeamento destaca-se como um dos elementos fundamentais na gestão de carreiras, uma vez que quando elaborado de forma estruturada permite alinhar as necessidades e objetivos das organizações e indivíduos, traduzindo-se em benefícios relacionados com o aumento do nível de satisfação, produtividade e motivação. A motivação é um fator determinante no comportamento humano, influenciando a sua intensidade, direção e duração, sendo ativada de acordo com as necessidades, emoções, valores, metas e expectativas do mesmo. Esta concebe pessoas mais produtivas e que apresentam melhores resultados, por isso, apresenta-se como uma das preocupações centrais para as organizações na gestão de equipas (Nogueira, 2018; Pinder, 1998 cit in Nunes, 2021; Baron, 1991 cit in Santos, 2018).

No que concerne à arbitragem, trata-se de uma área ainda pouco explorada e pouco compreendida, tornando-se essencial estudar os fatores que motivam os árbitros, as estratégias que estes utilizam para planearem as suas trajetórias profissionais e o papel que as organizações desempenham nas suas carreiras.

A estrutura desta dissertação, apresenta inicialmente a revisão de literatura, que aborda temas como a gestão de carreiras, a gestão de carreiras individuais, o planeamento, o papel das organizações, a motivação e as carreiras na arbitragem. Em seguida, descreve-se a metodologia de estudo que inclui os objetivos, as hipóteses, os pressupostos, os instrumentos utilizados, os procedimentos, a técnica para a análise estatística e a caracterização das instituições e dos participantes. Por fim, apresentam-se os resultados obtidos, acompanhados de uma discussão, bem como as conclusões e limitações do estudo.

A última parte diz respeito aos resultados, evidenciando que os árbitros da Associação de Futebol do Porto de uma forma geral estão motivados, atribuem uma considerável importância ao planeamento das suas carreiras e avaliam positivamente o papel desempenhado pelas organizações.

1. Revisão de Literatura

1.1. Gestão de Carreiras

1.1.1. Contextualização

Etimologicamente, a palavra carreira está associada a “caminho” e, na língua inglesa, originalmente correspondia a estrada para carruagens. Posteriormente, o conceito evoluiu, passando a ser utilizado como “*um canal para as atividades económicas de alguém durante a vida inteira*” (Sennet, 2006, p.4 cit in Pinheiro, 2017). Nos meandros do século XX, emergiu a associação deste termo impulsionado pela necessidade de promover oportunidades profissionais equitativas para os colaboradores. (Brown, 2003; Brown et al., 2006)

Sob uma visão tradicional, a perspetiva de trabalho era amplamente caracterizada pela estabilidade profissional, imperando o pensamento de que o emprego seria vitalício. A carreira profissional iniciava quando o indivíduo começava a desempenhar funções e findava com a reforma, sempre na mesma organização. A progressão caracterizava-se por ser lenta, podendo demorar décadas ou por ser inalcançável e o sucesso era definido pela ascensão a um lugar de topo traduzido na obtenção de bens ou direitos. Adicionalmente, a carreira era entendida como propriedade das organizações, que geriam e estruturavam todo o seu desenvolvimento.

Wilensky (1960), conceptualiza “carreira” como uma sequência de funções, integradas numa hierarquia, na qual os colaboradores progredem de forma previsível. McDonald et al. (2005), caracterizaram a visão tradicional pelo seu padrão masculino refletindo a predominância de indivíduos do género masculino no mercado de trabalho, a sua lealdade à organização, o foco na ascensão hierárquica e a reivindicação de direitos.

No entanto, esta visão apresentava limitações, nomeadamente ao nível de três aspetos: a noção de progressão, a associação estrita entre a carreira e a profissão (pressupondo que apenas profissionais formados possuíam uma carreira) e a estabilidade proporcionada pelas organizações (Martins, 2001). Fernández-Mateo (2006 cit in Rego et al., 2020), acrescentou que a transição das carreiras tradicionais para modelos contemporâneos foi impulsionada por diversos fatores, entre os quais: resistências internas à mudança; rigidez dos sistemas internos que comprometia a capacidade de inovação e a contratação de profissionais com competências adequadas para assegurar a competitividade empresarial;

progressão de carreira previsível e promoções baseadas na antiguidade em detrimento do mérito, reduzindo a produtividade e desempenho; preferência pela promoção de colaboradores influentes, diminuindo a competitividade interna; e elevada delineação, traduzida numa reduzida adaptabilidade de carreiras.

A partir dos anos 70, esta visão sofreu uma rutura, impulsionada por novos estudos e modelos que visavam a modernização deste conceito. Schein (1978) foi um dos instigadores desta mudança, propondo que o desenvolvimento de carreira não deveria ser realizado apenas com movimentos verticais, mas também com horizontais incorporando movimentos multifuncionais e multidirecionais. Enfatizava que a progressão dos indivíduos deveria respeitar a área funcional e o nível hierárquico, para que os indivíduos tivessem a possibilidade de realizarem vários percursos e/ou funções até chegarem ao topo. Apesar de inovador, continuava a focar-se na progressão de carreira numa única organização remetendo a sua visão mais tradicional (Correia & Passos, 2015).

Posteriormente, Peiperl & Baruch (1997) ampliaram este conceito ao introduzirem um modelo que incluía percursos de carreira multidirecionais acompanhados pelas opções de criação de negócio próprio ou do trabalho temporário. Reforçou o papel dos indivíduos na gestão das suas carreiras desvalorizando os sistemas estáveis, rígidos e fixos presentes nas organizações.

Savickas (2012) destacou a adaptabilidade de carreira, sublinhando a capacidade de ajuste ao ambiente organizacional a partir da moldagem de comportamentos, competências e atitudes dos indivíduos, fortalecendo o desenvolvimento e a construção das suas carreiras.

London & Stumpf (1982) e Arthur et al. (1989) caracterizaram a carreira como uma sequência de progressões contínuas, concebidas através da vivência de experiências profissionais e das tomadas de decisão no ambiente ao longo do tempo. Com uma visão mais moderna, Baruch & Rosenstein (1992), entendem este conceito como um processo de desenvolvimento que advém de experiências e cargos/funções que as pessoas têm numa ou mais organizações. Hall (2002) define-a como *“a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”* (Hall, 2002, p.12).

Hall (1976), identificou quatro perspectivas fundamentais para uma descrição mais pormenorizada deste conceito:

- ☐ Desenvolvimento profissional;
- ☐ Ocupação profissional;
- ☐ Uma sequência de empregos e funções ao longo da vida;
- ☐ Uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

A primeira perspectiva, designada por “desenvolvimento profissional,” emerge no final do século XIX e início do século XX. Esta conceção estabelece uma ligação direta entre carreira e progressão hierárquica, geralmente dentro da mesma organização. O modelo é apresentado através de uma pirâmide, organizada de acordo com o grau de responsabilidade e/ou visibilidade do indivíduo.

A “ocupação profissional”, destacou-se a partir de 1920 e estava associada ao exercício de uma profissão. A progressão era caracterizada pela ascensão de um estatuto para outro superior, sendo que neste modelo, não está necessariamente vinculada à permanência na mesma organização, mas mantém-se restrita à mesma área de ocupação profissional.

Em 1950, o conceito de carreira passou a ser definido como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida, caracterizando-se por uma abordagem mais dinâmica. Nesse contexto, a carreira individual, tornou-se suscetível a mudanças influenciadas por fatores como: aspirações, necessidades, interesses e o envolvimento. Hughes (1950 cit in Vilaronga, 2021) propôs a divisão deste conceito em duas dimensões: a carreira subjetiva e a carreira objetiva. A primeira, foca-se no indivíduo e na sua autonomia. A segunda, refere-se a um conjunto de interpretações organizacionais sobre as trajetórias de carreira dos colaboradores, envolvendo políticas institucionais. É definida como o conjunto de cargos, funções e/ou papéis organizacionais que os indivíduos vão desempenhando ao longo da sua vida profissional (Arthur, 1994; DeFillippi & Arthur, 1994; Rosa et al., 2017).

A última perspectiva, associa este termo a uma sucessão de experiências profissionais ao longo da vida, enquadrando as mudanças existentes ao nível das aspirações, atitudes e ideologias dos indivíduos. A relação e interação presente entre a influência da vida pessoal (família e fatores extra-laborais) na vida laboral são mais valorizadas (Baruch, 2004; Dewhirst, 1991; Hall, 1976, 2002; Passos, 2000).

Correia & Passos (2015), desenvolveram a perspetiva anterior, caracterizando-a como “(...) uma sequência de experiências realizada ao longo da vida numa ou mais organizações e/ou num ou mais países”. Esta visão reflete as características do mercado de trabalho contemporâneo, marcado pela crescente globalização, que promove a mobilidade geográfica e profissional, bem como a diversificação de experiências e contextos organizacionais.

Estas transformações estimularam e fomentaram a caracterização do ambiente de trabalho pela instabilidade, dinamismo, complexidade, preocupação demonstrada pelas organizações face às necessidades dos indivíduos e pelo aumento da responsabilidade individual. Assim, O conceito de carreira, tornou-se progressivamente mais abrangente, passando a ser analisado sob duas perspetivas principais:

- ☐ Perspetiva tradicional;
- ☐ Perspetiva contemporânea, que se divide na carreira proteana (derivada do termo proteu, deus grego, simbolizando a flexibilidade e adaptabilidade e por isso é caracterizada pela orientação por valores, autogestão, aprendizagem contínua e mobilidade horizontal), na carreira sem fronteiras e na adaptabilidade destas duas.

1.1.2. Tipologias de Carreiras

As mudanças globais que ocorreram ao longo dos anos influenciaram significativamente o desenvolvimento de carreiras, tornando este sistema mais complexo e dinâmico. Para acompanhar esta evolução, criaram-se abordagens que compreendessem os percursos profissionais e que identificassem as perspetivas dos indivíduos e das organizações. O conceito, passou a ser estruturado em duas teorias distintas: a tradicional, fundamentada num modelo hierárquico, linear e com progressão vertical, dentro da mesma empresa; e a contemporânea que reflete a evolução profissional e destaca conceitos que se afastam do modelo referido anteriormente, prezando a flexibilidade, inovação e adaptabilidade. (Correia & Passos, 2015). Estas alterações também alteraram profundamente o acordo entre organizações e colaboradores, especialmente no que concerne à lealdade, empregabilidade, segurança, confiança, responsabilidade e compromisso existentes entre os colaboradores e as empresas (Correia & Passos, 2015).

Tabela 1 - Diferença entre acordo estabelecido entre as organizações e os colaboradores -
Carreira tradicional vs Carreira contemporânea

	Tradicional	Contemporâneo
Lealdade	Existe lealdade entre ambas as partes.	A lealdade deixou de ser uma constante.
Empregabilidade	Considerada uma tendência.	Considerada como uma componente-chave.
Segurança	A segurança e estabilidade dos postos de trabalho são asseguradas pela organização	As organizações não asseguram os postos de trabalho face à instabilidade sentida.
Confiança	É um elemento-chave	Menor confiança apresentada na relação entre o colaborador e a organização (vice-versa).
Responsabilidade	A organização é responsável pela carreira dos seus colaboradores.	O trabalhador é responsável pela sua própria carreira.
Compromisso	Os colaboradores sentem-se comprometidos com os objetivos da organização.	Os indivíduos comprometem-se com os seus próprios valores e identidade.

Fonte: Adaptado de Correia & Passos (2015)

Correia & Passos (2015), mencionaram os três conceitos mais abordados em estudos enquadrados na perspetiva contemporânea:

- ☐ Carreira proteana (Protean career);
- ☐ Carreira sem fronteiras (Boundaryless career).
- ☐ Carreira adaptativa.

Embora estas tipologias sejam as mais discutidas na literatura, outros modelos têm sido propostos para descrever as múltiplas formas de desenvolvimento de carreira. Marques (2015 cit in Santos, 2018) identificou quatro tipos de carreira:

- Carreira burocrática: Caracteriza-se pelo trabalho ser estruturado de forma rígida e, por isso, apresenta hierarquias, regulamentos, códigos e o poder é centralizado. A progressão de carreira tem em conta o conhecimento e experiência adquiridos ao longo do tempo, visto que, ocorre gradualmente através da promoção ou mudança de funções na hierarquia que se traduz na atribuição de benefícios.
- Carreira profissional: Abrange todo o conhecimento e experiência que os colaboradores vão adquirindo ao longo da sua vida profissional, incluindo os seus estudos, formações, promoções e o reconhecimento. A progressão baseia-se no mérito técnico e na especialização do indivíduo.
- Carreira empreendedora: Focada na criatividade e na inovação, está associada ao desenvolvimento de ideias, produtos ou serviços que possibilitam a criação de novos negócios. Representa a independência e a capacidade de transformar ideias em oportunidades concretas.
- Carreira sociopolítica: Alicerçada à inteligência social, este tipo de carreira valoriza o reconhecimento, os *skills*, as interações sociais e as redes de contacto. É comum em organizações familiares, instituições comunitárias ou no setor terciário, onde as competências sociais desempenham papel crucial na progressão.

1.1.2.1.Carreira Proteana

O conceito de carreira proteana foi introduzido por Hall (1976), no entanto só passados 30 anos é que este foi reconhecido, devido ao amadurecimento da vertente organizacional e social. Esta perspetiva enfatiza a liberdade, o crescimento e autonomia do indivíduo na gestão de sua própria trajetória profissional. A particularidade deste tipo de carreiras recai sobre o poder que o indivíduo detém de gerir, decidir e transformar o seu percurso profissional. Desta forma, observa-se uma transferência significativa da responsabilidade que anteriormente era atribuída às organizações para os próprios colaboradores. Uma vez que o principal objetivo das carreiras proteanas é assegurar o bem-estar psicológico e a autorrealização dos indivíduos, as organizações deveriam priorizar o desenvolvimento integral dos seus colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho favorável à realização de tarefas criativas e desafiantes. Este ambiente, por sua vez, é essencial para

promover o equilíbrio entre os objetivos pessoais e profissionais dos trabalhadores (Hall, 1996).

Hall (2004), caracterizou esta tipologia através de duas competências: (I) autogestão, ou seja, a gestão e controlo da carreira é de inteira responsabilidade do indivíduo, devendo criar oportunidades para o seu próprio desenvolvimento; (II) e a orientação por valores, uma vez que tal como referido pelo autor, as variáveis intrínsecas (valores pessoais) são prioritárias relativamente às extrínsecas (salário, promoções, etc.). As duas principais meta-competências referidas por Briscoe & Hall (2006) para que o indivíduo tenha sucesso são o autoconhecimento e a adaptabilidade.

Estas duas meta-competências deram origem a quatro diferentes categorias de carreiras, com o objetivo de descrever como os indivíduos podem interagir com o conceito de carreira proteana (Hall, 2004):

- Carreira Reativa: Os indivíduos apresentam baixos níveis de autoconhecimento e elevados níveis de adaptabilidade, por isso em situações de mudança não revelam um comportamento proativo, no entanto possuem as competências necessárias para se adaptarem às mudanças;
- Carreira Dependente: A adaptabilidade é elevada, porém o autoconhecimento apresenta baixos níveis. Os indivíduos apesar de se adaptarem facilmente às mudanças, não têm essa perceção, evitando tomar decisões relativas à sua carreira.
- Carreira Rígida: Os níveis relativos às competências de adaptabilidade e autoconhecimento são baixos. Apesar dos indivíduos serem bastante resistentes, não têm perceção daquilo que são efetivamente capazes de fazer, definindo-se a partir do trabalho que realizam, considerando que não são capazes de lidar com mudanças.
- Carreira Proteana: Ambas as competências apresentam níveis elevados, ou seja, os indivíduos gerem a sua carreira de forma proativa, imperando a independência da gestão da mesma, a flexibilidade e a consciência que estes têm face à capacidade de adaptabilidade.

As pessoas que integram este tipo de carreira, geralmente, orientam-se pelos seus princípios e valores pessoais para planear e gerir o seu percurso profissional,

considerando posteriormente fatores como o salário ou promoções. Consideram-se inteiramente responsáveis pelo seu próprio percurso profissional, sendo normal a constante mudança e mobilidade entre organizações. No entanto, estas atitudes nem sempre são bem aceites pelas entidades empregadoras, uma vez que revelam a facilidade com que os indivíduos aceitam novos desafios, ou seja, demonstram a reduzida lealdade e passividade que se traduz no aumento de rotatividade e proporciona a dificuldade na retenção de talentos (Rodrigues et al., 2013).

Esta tipologia está associada ao conceito de contrato psicológico. Herriot (1992), define o percurso de carreira como um processo contínuo de renovações, que é ajustado sempre que se torna necessário restabelecer o equilíbrio entre as duas partes envolvidas: o indivíduo e a organização. Se entre estas negociações de contrato não for obtido o equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e as expectativas da entidade patronal, existem duas opções: 1) rescisão do contrato e procura de um novo emprego; 2) permanência do trabalhador na organização, embora de forma insatisfeita e desmotivada. Nesse sentido, os autores Gubler et al. (2014) destacam que esta carreira é traduzida na tentativa da obtenção de liberdade, de desenvolvimento e do sucesso psicológico.

Correia & Passos (2015) referem que as diferenças mais significativas entre as carreiras proteanas e as carreiras tradicionais residem em vários aspetos fundamentais, entre os quais: responsabilidade de gestão do percurso profissional (organização vs indivíduo); valores-chave (progressão vs liberdade); mobilidade (reduzida vs elevada); sucesso (nível salarial vs sucesso psicológico); atitudes-chave (compromisso organizacional vs compromisso ligado à satisfação laboral).

1.1.2.2. Carreira Sem Fronteiras

As carreiras sem fronteiras começaram a ser exploradas por DeFillippi & Arthur (1994), que identificaram uma clara distinção relativamente ao conceito de carreira tradicional. Este conceito era definido pela sequência de oportunidades de trabalhos independentemente do contexto de trabalho, contrapondo a visão tradicional de que a carreira e a sua progressão deveriam ocorrer sempre na mesma organização ou no máximo em duas. Assim, esta tipologia, exige uma ligação particular entre os indivíduos e as organizações, sendo caracterizada por uma progressão instável, desordenada e com menor prevalência de movimentos verticais. As principais diferenças em relação às carreiras

tradicionais coabitam nas atitudes, comportamentos, conhecimentos adquiridos, identificação das pessoas com o trabalho realizado, na aprendizagem e na responsabilidade individual na gestão das suas carreiras.

No ano seguinte, os mesmos autores, em conjunto com outros investigadores, publicaram o primeiro estudo sistemático sobre este conceito, cujo principal objetivo era compreender como as novas abordagens organizacionais influenciavam as carreiras dos colaboradores (Arthur et al., 1995). Inicialmente, esta tipologia era analisada sob a ótica da mobilidade física - alterações entre funções e organizações. Contudo, os autores Sullivan & Arthur (2006) introduziram uma nova perspetiva, acrescentando a dimensão da mobilidade psicológica - traduz a capacidade dos indivíduos estabelecerem vínculos emocionais e cognitivos significativos com diferentes organizações. Foi ainda elaborado um modelo segmentado por quatro quadrantes: o 1º quadrante refere-se a carreiras com baixos níveis de mobilidade física e elevados de mobilidade psicológica; o 2º é constituído por aquelas que contêm elevados níveis de mobilidade física, porém baixos níveis de mobilidade psicológica; o 3º era caracterizado por carreiras com baixos níveis de mobilidade física e elevados níveis de mobilidade psicológica; e, no 4º quadrante, enquadram-se as carreiras caracterizadas por elevados níveis de ambas as mobilidades, a mobilidade psicológica e a física. A figura que se segue ilustra o modelo referido.

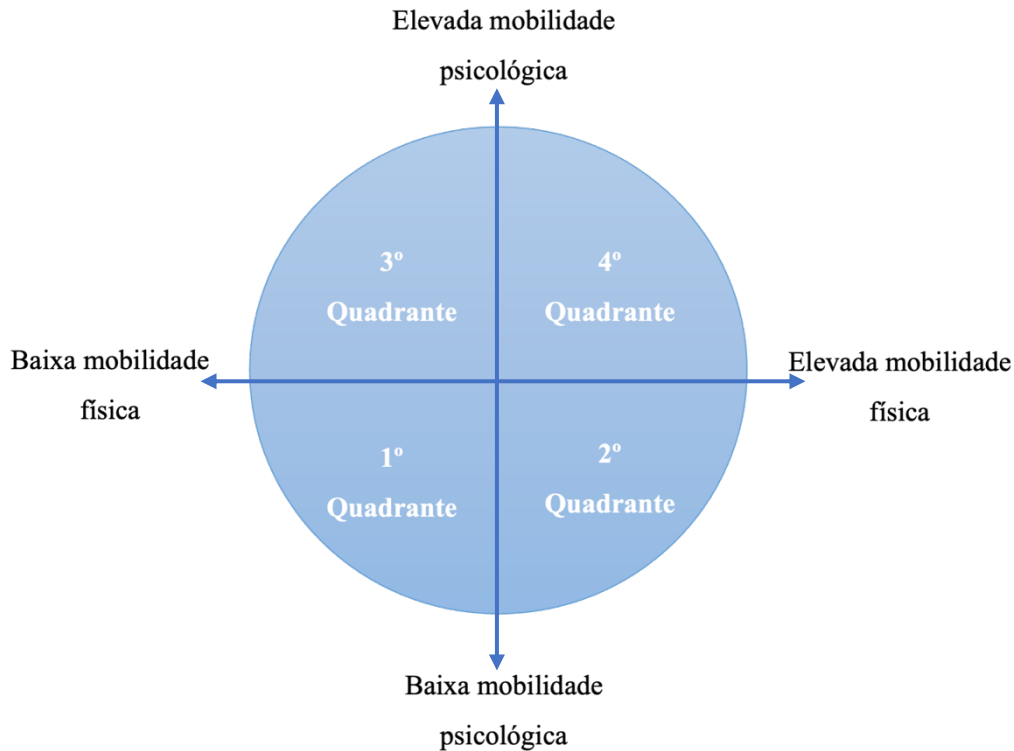


Figura 1 - Dimensões relativas à carreira sem fronteiras

Fonte: (Correia & Passos, 2015)

Os indivíduos que optam por carreiras sem fronteiras caracterizam-se, geralmente, por serem proativos e independentes, uma vez que estão dependentes das *networks* e recorrem às mesmas para adquirirem competências que se traduzam na progressão da sua carreira. Para além disso, é comum que assumam múltiplas experiências profissionais, visto que procuram, em várias empresas, oportunidades profissionais (Silva et al., 2012). Estes comportamentos conduzem a relações mais transacionais e independentes entre trabalhadores e empregadores, permitindo uma autogestão mais eficaz. A criação de valor próprio no mercado e a maior flexibilidade para equilibrar vida pessoal e profissional são elementos centrais desta abordagem (Ferreira, 2007).

A diferença mais destacada entre esta visão e a das carreiras tradicionais é a mobilidade, nas carreiras sem fronteiras, tal como o próprio nome indica, os indivíduos não estão limitados apenas a uma organização, função ou até mesmo região/país ao contrário das tradicionais (Bendassolli, 2009). As mudanças constantes no contexto laboral atual tornam as carreiras sem fronteiras cada vez mais relevantes e viáveis. Investigadores como Correia e Passos (2015) destacam a adequação desta tipologia às exigências

contemporâneas, sublinhando o seu importante papel de adaptação e alinhamento com as necessidades organizacionais e profissionais.

1.1.2.3.Carreira Adaptativa

A carreira adaptativa surgiu como resposta às mudanças verificadas no mercado de trabalho impulsionadas pelos setores tecnológico, social, económico e político. Estas caracterizam-se pela flexibilidade, aprendizagem continua e adaptação face aos diferentes contextos e desafios que emergem de forma constante. Enquadra todas as fases do desenvolvimento humano, desde a infância, onde as preferências são moldadas e se inicia a exploração, até à fase adulta, onde os indivíduos se preparam para a reforma (Correia & Passos, 2015).

Esta tipologia surge associada ao modelo de adaptação da carreira que se baseia em quatro fatores (Savickas, 2021, cit in Lopes, 2023):

- **Prontidão adaptativa:** caracteriza-se por estar associada às características psicossociais que os indivíduos apresentam relativas à vontade, facilidade e prontidão na adaptação a mudanças e é avaliada através da resposta que estes dão face a desafios pessoais e/ou profissionais. Entre os seus principais indicadores encontram-se o nível de autoestima, a esperança, a capacidade de superar obstáculos relacionados com o desenvolvimento da carreira, a orientação e os traços de personalidade. Este fator enquadra elementos como a motivação, a autorregulação e a personalidade, sendo que os dois primeiros são considerados fundamentais no desenvolvimento de indivíduos adaptativos.
- **Recursos de adaptabilidade:** Estão relacionados com a capacidade de saber gerir as mudanças ou traumas que possam surgir ao longo do percurso profissional.
- **Respostas adaptativas:** Estas têm em consideração um conjunto de crenças e comportamentos de adaptação que são utilizados para lidar com mudanças e tarefas inerentes ao seu desenvolvimento. Entre os principais indicadores deste fator encontram-se: a exploração e o planeamento da carreira; a autoeficácia; e a tomada de decisão. Estes elementos apresentam uma correlação positiva com a adaptabilidade de carreira, permitindo a antecipação e liderança eficaz de transições.

- Resultados adaptativos: Os resultados são percecionados através do compromisso demonstrado, da satisfação, sucesso e das decisões que vão sendo tomadas ao longo da carreira. O principal objetivo da adaptação de carreira é alinhar as necessidades pessoais com as organizacionais e, por isso, os resultados de adaptação têm como indicadores o bem-estar, o compromisso, a satisfação e o envolvimento.

A adaptabilidade de Carreira é multidimensional, sendo definida através de quatro dimensões (Savickas, 2013; cit in Pereira, 2023):

- (1) A preocupação, que se relaciona com a projeção do futuro;
- (2) O controlo, que se refere à responsabilidade que os indivíduos têm na construção das suas carreiras;
- (3) A curiosidade, relativa à exploração e à procura da oportunidade;
- (4) A confiança, que corresponde à crença que o indivíduo tem em si próprio para alcançar os seus objetivos.

1.1.3. Ancoras de Carreira

As âncoras de carreira propostas por Edgar Schein nos anos 70, surgiram no âmbito de um estudo que pretendia compreender a relação existente entre os valores dos gestores em contexto organizacional e as suas vivências. Para analisar este fenómeno, foram entrevistados quarenta e quatro alunos que estavam a realizar um mestrado na Escola Sloan de Administração do *Massachusetts Institute of Technology*. A pesquisa incluiu uma primeira entrevista durante o curso e outras quatro entrevistas subsequentes, realizadas nos seus locais de trabalho, com intervalos de 6 meses, 1 ano, 5 anos e 10 anos. O propósito deste acompanhamento longitudinal foi recolher informações sobre o desempenho profissional destes indivíduos ao longo do tempo. As mudanças observadas foram avaliadas através de três fatores:

- (1) Talentos e *skills*;
- (2) Motivos e necessidades;
- (3) Valores e atitudes.

Através desta análise, a perceção das carreiras foi efetuada através de dois polos: o indivíduo e a sociedade. O primeiro é referente às motivações, expectativa e necessidades que as pessoas têm ao longo da sua vida profissional. O segundo polo, reflete as

expectativas sociais, nomeadamente o prestígio e o valor económico atribuídos a diferentes cargos e funções. Desta forma, este conceito, pode ser analisado através de duas dimensões distintas: a carreira interna, associada ao percurso profissional, ou seja, pela perceção pessoal que o indivíduo tem da sua carreira, incluindo as suas ambições, valores e motivações; e a carreira externa que integra a objetividade e factualidade, baseada em elementos tangíveis como a progressão hierárquica e/ou o reconhecimento profissional.

Um dos maiores desafios associado às carreiras é o estabelecimento do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos indivíduos. Neste contexto, o conhecimento relativo às âncoras de carreira é fulcral, uma vez que estas têm impacto ao nível destes dois fatores. Por outro lado, quando predomina a ausência de compreensão acerca deste assunto, a desorientação dos indivíduos é percebida (Vargas & Teixeira, 2018).

Deve-se também salientar que sempre que as escolhas das carreiras são conduzidas pela organização, estas devem ter em consideração não apenas as necessidades organizacionais, como também as individuais. Ao nível individual, é essencial que os profissionais desenvolvam o seu autoconhecimento para identificarem a sua âncora de carreira e ao nível organizacional, as entidades patronais devem para além de incentivar, criar condições que desenvolvam o autoconhecimento dos seus colaboradores, bem como elaborar um sistema de recompensas adequado às âncoras que orientam as carreiras dos mesmos. (Coetzee et al., 2015 cit in Guedelha, 2022)

Desta forma, este conceito representa um conjunto de talentos, skills, valores, atitudes, motivos e necessidades que um indivíduo vai desenvolvendo ou procura desenvolver ao longo do seu percurso profissional, exercendo um papel de orientação e estabilização nas carreiras do mesmo. Inicialmente o autor definiu cinco âncoras, porém mais tarde acrescentou outras três e por isso atualmente são identificadas oito âncoras de carreira: (Guedelha, 2022; Moreira & Araújo, 2018; Saif, 2022; Schein, 1990)

- Autonomia/independência: Estes indivíduos caracterizam-se por priorizar as carreiras independentes, adotando ritmos e padrões de trabalho próprios. A sua preferência incide por empregos com menor remuneração, mas que lhes proporcione um maior grau de autonomia.

- Segurança/estabilidade: Estes profissionais procuram empregos duradouros que garantam segurança e estabilidade. Limitam as suas decisões a nível profissional, valorizando o aumento previsível e constante da remuneração.
- Competência técnica/funcional: Estão enquadrados nesta área aqueles que se especializam numa determinada área e se sentem atraídos por novos desafios, valorizando o reconhecimento retribuído através de prémios.
- Competência de gestão global: Caracterizam-se por serem versáteis, uma vez que executam várias funções ao contrário dos indivíduos anteriormente referidos. Possuem elevadas competências analíticas, relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional. Demonstram fortes capacidades ao nível da gestão de pessoas e têm uma visão global das áreas da organização, ainda que de forma superficial.
- Criatividade empresarial: Demonstram fortes competências ligadas à área mais criativa e por isso tendem a criar e a desenvolver o seu próprio negócio, identificando-se com os empreendedores.
- Desafio Puro: Procuram constantemente desafios para os poderem ultrapassar, sendo que sempre que o fazem procuram um mais difícil de superar.
- Estilo de vida: A prioridade destas pessoas foca-se nas suas necessidades individuais e familiares e, por isso, procuram empregos que permitam conciliar a vida profissional com as suas necessidades e objetivos pessoais.
- Serviço/dedicação a uma causa: O principal objetivo é ajudar o próximo e desenvolver uma sociedade melhor. Procuram organizações cuja sua presença possa ter influência respeitando sempre os seus valores. Esta âncora está frequentemente associada a profissões na área da saúde ou a setores de cariz social.

1.1.4. Gestão Individual de Carreiras

A transição da visão tradicional para a contemporânea das carreiras, revelou mudanças significativas, colocando o indivíduo como principal agente na gestão da mesma. Atualmente, a autogestão das carreiras, é considerada um pré-requisito fulcral para que sucesso profissional, uma vez que é através desta competência que os indivíduos conseguem criar e identificar as oportunidades de evolução e desenvolvimento das

competências, de forma a conseguirem atingir os seus objetivos pessoais. (Briscoe & Hall, 2006; De Vos et al., 2009)

Melo & Machado (2020), dividem o conceito de carreiras em duas dimensões: a individual, que se caracteriza pelo processo a partir do qual os indivíduos exploram a carreira, isto é, identificam valores e interesses e a partir dos mesmos definem objetivos profissionais. Este processo gera expectativas e permite a construção de um percurso e crescimento profissional; e a organizacional, que é referente às práticas que as instituições criam e disponibilizam aos seus colaboradores para que estes se orientem no seu percurso.

Peres (2011 cit in Araújo 2018) define a autogestão de carreiras como um processo que é desenvolvido através dos *skills*, interesses, valores e experiências integrantes dos indivíduos, envolvendo a capacidade de definição de metas/objetivos a curto e longo prazo, baseadas nos critérios do sucesso psicológico. (Fontanelle, 2005 cit in Araújo, 2018)

O autor Noe (1996) estrutura este conceito através de três fases:

- ☐ Exploração;
- ☐ Desenvolvimento de objetivos;
- ☐ Desenvolvimento e implementação de estratégias.

A primeira fase, caracteriza-se pelo comportamento exploratório do indivíduo que tem como objetivo obter respostas relacionadas consigo próprio e com o ambiente que o rodeia de forma a adquirir mais conhecimento acerca das oportunidades de carreira e a perceção real sobre os seus pontos fortes e fracos para que os consiga efetivamente melhorar (Jordaan, 1963; Phillips, 1982; cit in Noe, 1996). Os autores Stumpf et al. (1983., cit in Noe, 1996), sugerem que a fase da exploração de carreira envolve quatro fatores: (I) O “local” onde se explora, comparando o ambiente envolvente e a sua autoexploração; (II) como se explora; (III) quanto se explora, tendo em conta a frequência e quantidade de informação que é obtida; (IV) e o que se explora, ou seja definir qual é o foco da exploração. Os fatores I e II podem ter influência no desenvolvimento das pessoas e, por consequência, as mesmas procuram obter e comparar as informações relativas à carreira através da autoexploração, tendo em conta os seus interesses, valores e skills e através do ambiente, obtendo mais conhecimento a partir de conversas com familiares e/ou colegas de trabalho (Noe, 1996).

A segunda fase, segundo os autores Locke e Latham (1990, cit in Noe, 1996), é caracterizada pela definição de objetivos a curto e a longo prazo que influenciam os comportamentos associados à autogestão. Greenhaus (1987, cit in Noe, 1996), acrescenta que estes objetivos devem estar alinhados a resultados concretos, como o aumento salarial, a promoção ou até mesmo a aquisição de competência. Fatores como o foco e a determinação são cruciais, uma vez que quando presentes nos indivíduos e nos objetivos por eles definidos, maior será a probabilidade de os conseguirem alcançar, de aumentarem o seu desempenho e a sua motivação. Estes dois fatores podem ser influenciados pelo cargo, ou seja, aqueles cujos respetivos cargos são mais elevados, apresentam mais interesse e envolvimento que os restantes. (Noe e Steffy, 1987, cit in Noe, 1996)

Na terceira fase são implementadas e desenvolvidas as estratégias de autogestão da carreira, caracterizadas por comportamentos que visam o aumento da probabilidade de atingir os objetivos estabelecidos (*networking*, *autonomeação* e *orientação*) (Noe, 1996). Gould e Penley (1984 cit in Noe, 1996) aferiram que fatores como o *networking* e a *autonomeação* estavam relacionados com a progressão, sugerindo que as organizações deveriam adotar estratégias interpessoais e intrapessoais: ao nível interpessoal, seria importante desenvolverem relações positivas com os colaboradores, uma vez que se iria traduzir numa avaliação de desempenho mais favorável e no desejo por parte dos mesmos de assumirem mais responsabilidades (*autonomeação*); ao nível intrapessoal, é sugerido que a organização apoie o desenvolvimento de competências para que os trabalhadores adquiram ou desenvolvam as suas competências.

Santos (2017), destaca a existência de dois tipos de autogestão de carreiras, definidos de acordo com os objetivos de progressão dos indivíduos. O primeiro enquadra aqueles que têm como objetivo a progressão de carreira dentro de uma organização. A segunda tipologia centra-se nos indivíduos que procuram desenvolver e promover a sua carreira fora da organização. No caso dos profissionais cujo foco está direcionado para o crescimento interno, é expectável que a organização forneça apoio estruturado para o desenvolvimento das suas carreiras. Contudo, quando não é percecionado da forma esperada, aumenta significativamente a probabilidade destes indivíduos procurarem outras oportunidades de trabalho (Sturges et al., 2002). Por outro lado, quando as pessoas estão orientadas para o desenvolvimento externo, as instituições enfrentam desafios

acrescidos na retenção de talento, uma vez que estes colaboradores geralmente demonstraram um nível mais baixo de comprometimento organizacional.

A autogestão de carreiras é habitualmente associada a profissionais proativos, caracterizados pela constante procura de melhoria das suas condições de trabalho, qualidade de vida e competências. Estes indivíduos tendem a seguir os seus interesses e valores pessoais sendo que sempre que se identificam com outra oportunidade, que se alinhe ou que supere as suas expectativas em algum destes aspetos, optam por sair da organização atual e por aceitar uma nova proposta (Briscoe & Finkelstein, 2009). Sturges et al. (2002) e Briscoe & Finkelstein (2009) acrescentam que apesar destes indivíduos se caracterizarem pela autonomia, quando estão ligados a uma organização, o ambiente organizacional influencia a sua gestão de carreira, performance, satisfação e comprometimento. A Teoria da Troca é um dos elementos que reforça a importância e a necessidade que organizações têm em implementar estratégias eficazes de gestão de carreiras, capazes de equilibrar os objetivos organizacionais com os individuais, no sentido de potenciar a retenção de talento e a motivação dos colaboradores. (Blau, 1964 cit in Santos, 2017; Briscoe & Finkelstein, 2009)

As áreas mais frequentemente mencionadas em estudos que podem contribuir para o desenvolvimento da carreira de um indivíduo são as seguintes:

- **Networking**, ou seja, a criação de uma rede de contactos que inclua pessoas com influência dentro da organização, proporcionando a visibilidade e atuando como uma alavanca que impulsiona o desenvolvimento da carreira. (Sturges et al., 2002)
- **Orientação de carreira**, que será a base das escolhas que o indivíduo realiza na gestão do seu percurso profissional, uma vez que se relaciona com a forma como este percebe e gere a sua carreira (Briscoe & Hall, 2006). A orientação pode ser concedida, por exemplo, através da solicitação de *feedback*, um comportamento que evidencia a proatividade do indivíduo, associando-o a um perfil interessado e bem informado, o que, por sua vez, aumenta a visibilidade perante os superiores hierárquicos. (De Vos et al., 2009)
- A **Autonomeação**, está intrinsecamente relacionada com a procura ativa de novas oportunidades, frequentemente expressa pela manifestação de interesse em assumir maiores responsabilidades nas funções desempenhadas pelos indivíduos. Os principais objetivos associados incluem a mobilidade de carreira dentro da

organização, a progressão salarial e a aquisição ou o desenvolvimento de competências, traduzidos num desenvolvimento profissional sustentado. (Sturges et al., 2002)

- A **Visibilidade**, é caracterizada pela capacidade que o indivíduo possui de atrair a atenção do meio envolvente, criando uma imagem positiva através da perceção do seu valor profissional ("autopromoção") (Sturges et al., 2002).

Neste sentido, os novos contextos organizacionais exigem que os indivíduos adotem uma postura bastante mais proativa na gestão das carreiras, com o objetivo de criarem oportunidades de progressão que se traduzam no alcance do sucesso. Este cenário implica o desenvolvimento de comportamentos e ocupações que permitam alcançar os objetivos profissionais, o que torna essencial a implementação de um planeamento estratégico de carreira.

1.4.1.1.Planeamento

Quando se opta por uma das tipologias de carreira, deve-se seguir sempre um planeamento que se foque no cumprimento dos objetivos, que considere a remuneração, e que promova principalmente a satisfação do indivíduo, ou seja, que concilie as aspirações da empresa com as do próprio (Leal, 2013). O planeamento tem um papel fulcral, uma vez que quando bem definido, permite alinhar os objetivos da organização com os dos indivíduos. Esta sinergia traduz-se no aumento do nível de satisfação das pessoas, uma vez que as apoia na identificação de cargos alinhados com os seus objetivos e planos previamente definidos (Ahmed, 2019). Durante a elaboração deste processo, fatores como a formação e a identificação da capacidade dos indivíduos são percebidos para que o seu desenvolvimento esteja em conformidade com as suas necessidades McRae (1985 cit in Leal, 2013). Valls et al. (2020), destacam que este tem a responsabilidade de atuar como um mecanismo mediador entre a produtividade e os resultados alcançados ao longo da carreira, contribuindo para a maximização do desempenho e do sucesso profissional.

Para que este seja bem-sucedido deve seguir uma abordagem tridimensional, ou seja, deve ter em consideração os seguintes elementos: (Silva & Duarte, 2015)

- O meio envolvente, considerando os fatores económicos, políticos, técnicos organizacionais e sociais, uma vez que o indivíduo e o que o envolve estão constantemente relacionados;
- O posto de trabalho, tendo em consideração a evolução a que este está sujeito quer ao nível tecnológico ou ao nível da organização e das novas conceções;
- A evolução do próprio indivíduo tendo em conta as alterações que vão ocorrendo ao longo do tempo.

Foram propostos diversos modelos relacionados com o planeamento, entre os quais o de London & London & Stumpf (1982), que inclui três etapas: a autoavaliação, onde o indivíduo avalia as suas competências, potencial e interesses, considerando os vários ambientes empresariais que podem emergir; o estabelecimento de objetivos, que consiste na identificação e definição de objetivos de forma realista, tendo como base a autoavaliação realizada na etapa anterior e devendo considerar as possíveis oportunidades disponíveis ou aquelas que poderão surgir; implementação do planeamento elaborado, que envolve a execução das estratégias definidas de forma a alcançar os objetivos previamente definidos.

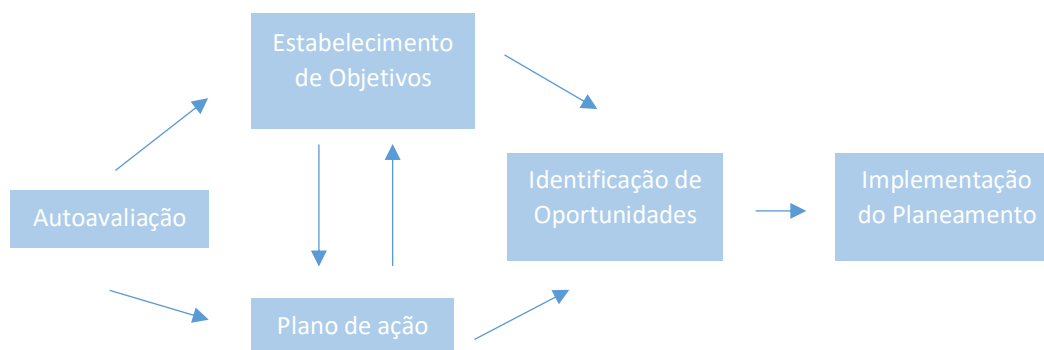


Figura 2 - Modelo de planeamento de London & Stumpf (1982)

Fonte: Adaptado de London & Stumpf (1982 cit in Oliveira et al., 2017)

O modelo que Rothwell & Kazanas (1988) desenvolveram inclui sete etapas: (1) Clarificação da identidade profissional; (2) Avaliar os pontos fortes e fracos da carreira (análise introspectiva); (3) Analisar o ambiente envolvente (identificação de fatores externos); (4) Identificar estratégias; (5) Definir objetivos para a carreira; (6) Implementar as estratégias identificadas anteriormente; (7) Avaliar os resultados.

Xavier (2006), refere que este conceito pode ser elaborado por qualquer indivíduo, mas requer uma análise regular dos objetivos e metas para garantir uma tomada de decisão eficaz. No seu modelo, como ilustrado na figura 2, a primeira fase é referente à perceção dos indivíduos em relação a si próprios e ao ambiente envolvente, através da análise de ameaças, oportunidades, pontos fortes e os pontos fracos. Depois de efetuado o reconhecimento dos fatores mencionados, o indivíduo está preparado para definir a sua missão e construir os objetivos que deseja alcançar. O autor sugere que a elaboração de objetivos seja efetuada anualmente, mensalmente, semanalmente e até mesmo diariamente.

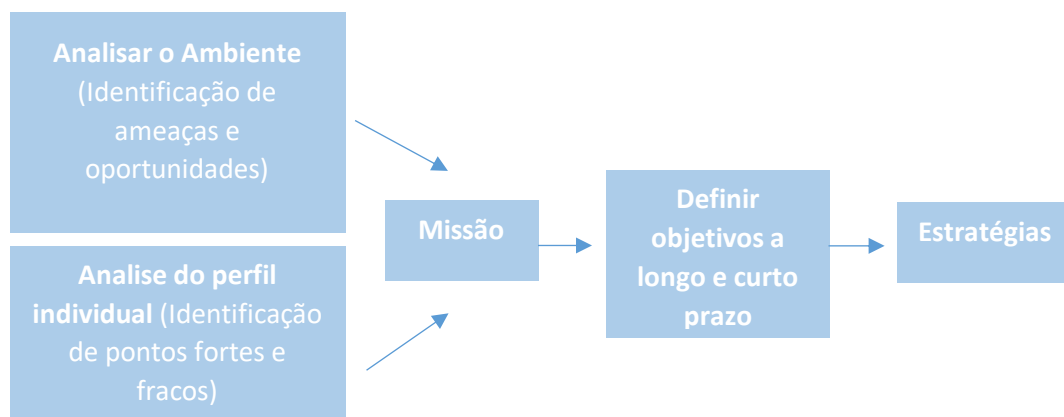


Figura 3 - Modelo de Planeamento de Xavier (2006)

Fonte: Adaptado de Xavier (2006, cit in Pereira et al., 2009)

Faria (2009), desenvolveu o “Plano Pessoal de Desenvolvimento de Carreira” que enquadra seis etapas: (1) Autoconhecimento, caracterizada pela fase em que o indivíduo se reconhece, identificando pontos fortes e fracos, as suas aptidões, sonhos, prioridades e reflete sobre experiências passadas; (2) Conhecer o mercado, que implica a análise do tipo de competências e perfis profissionais procurados pelas organizações, permitindo compreender que conhecimentos ou *skills* precisam ser adquiridos ou desenvolvidos; (3) Definição dos objetivos de carreira, tendo em conta o nível económico, pessoal, familiar e social e a atribuição de um prazo a cumprir em cada um deles; (4) Implementação da estratégia, que envolve a aplicação das estratégias e dos objetivos definidos anteriormente; (5) Plano de ação, que se foca em cinco fatores essenciais para o alcance dos objetivos e estratégias definidos anteriormente: os contactos, a situação económica, a saúde, o tempo e, por fim, os fatores educacionais; (6) Acompanhamento do plano, ou

seja, de forma a garantir a sua eficiência e eficácia, o planeamento, deve ser revisto continuamente e adaptado sempre que necessário.

Oliveira (2013), mais recentemente, propôs um novo modelo composto também seis etapas:

(1) Analisar o mercado atual e futuro, onde é definida a visão, os valores, as oportunidades e são debatidos os diversos cenários que o indivíduo pode experienciar; (2) Analisar a vocação individual e as capacidades profissionais, que envolve a identificação da missão do indivíduo e a definição de uma postura estratégica perante a carreira; (3) Estabelecer a vantagem competitiva, ou seja, é importante que nesta etapa seja efetuada uma análise aos concorrentes para que a mesma seja determinada; (4) Definição de um código de ética profissional, onde um conjunto de políticas e princípios éticos são elaborados; (5) Plano de implementação estratégico, que consiste na aplicação das ações definidas com o objetivo de alcançar os objetivos estabelecidos (6) Analisar a evolução, ou seja rever todas as estratégias, adaptando-as caso necessário e avaliar a qualidade do planeamento efetuado tendo em conta a evolução profissional até à data.

Dutra (1996), indica que os principais objetivos dos modelos de planeamento de carreira são o desenvolvimento do espírito crítico dos indivíduos, a promoção do apoio e a estimulação do processo de autoavaliação e a conceção de meios para que os indivíduos desenvolvam com maior facilidade os objetivos.

A definição dos objetivos, segundo Lent et al. (2016) deve ser elaborada unicamente com foco no próprio indivíduo, ou seja, respeitando os seus interesses, *skills*, valores e estilo de vida. Porém, o processo de construção do mesmo e do desenvolvimento de carreira devem ser apoiados pelo meio envolvente, incluindo chefes, colegas, familiares ou mentores. Estes podem ter origem conceitual ou operacional. Os de origem conceitual, focam-se nas ambições profissionais refletindo os valores e preferências das pessoas, caracterizando-se por ser um guia das experiências de trabalho que estas pretendem realizar e alcançar; os operacionais, preveem um futuro mais próximo, tendo como foco o alcance de um determinado cargo na empresa. O tempo é uma variável muito importante para o alcance dos mesmos, sendo que estes podem ser definidos a curto e a longo prazo. O propósito de estabelecer objetivos a curto prazo é criar um caminho para atingir os de longo prazo, facilitando o feedback e permitindo ajustes necessários na estratégia implementada (Greco & Kraimer, 2020). Por outro lado, os objetivos a longo prazo, não

se esperam que sejam formulados tendo em conta o fim da carreira profissional, mas com a esperança de alcance de cinco a sete anos (Greenhaus et al. 2019).

Dopazo & Golik (2024), identificaram três tipos de pessoas quando planeiam as suas carreiras: (1) Planeadores minuciosos, são aqueles que planeiam as suas carreiras desde o seu começo, descrevendo o seu processo com detalhe, através de objetivos a longo e curto prazo e tendo em conta a definição e cumprimentos de prazo e os seus intervenientes; (2) Planeadores de objetivos a longo prazo, planeiam as suas carreiras em termos gerais, ou seja através da definição de objetivos a longo prazo; (3) Planeadores tardios, caracterizam-se por elaborar e definir à medida que as suas carreiras se vão consolidando. Para além dos tipos de indivíduos já mencionados, existem aqueles que não planeiam as suas carreiras e que defendem que a sua evolução e movimentação ocorre através da diversão, dos desafios e da criação de novas oportunidades.

1.4.1.2.O Papel das Organizações na Gestão de Carreiras Individuais

Uma vez que as pessoas cada vez mais têm um papel crucial na criação de valor nas organizações, sendo mesmo consideradas um elemento-chave no alcance do sucesso organizacional, as empresas começaram a investir mais na criação de um bom ambiente organizacional e de metodologias que promovessem as capacidades dos seus colaboradores. (Rego et al., 2020)

Dutra (2019) refere no seu estudo que as organizações quando apoiam a gestão de carreiras dos seus colaboradores devem implementar uma estratégia que estabeleça uma conexão clara entre o desenvolvimento dos indivíduos e os objetivos organizacionais. Para efetuar este alinhamento é necessário apoiar a definição do plano de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, fornecer feedback contínuo e apresentar de forma clara as oportunidades existentes, através da descrição de requisitos e das competências inerentes.

Hall (2002), explora o papel das organizações na gestão de carreiras dos seus colaboradores através do conceito de Sistema de Gestão de Carreiras, estruturado em duas etapas fundamentais: o planeamento e a sua gestão. Este sistema tem como objetivo a promoção da satisfação, do desempenho e da produtividade dos colaboradores (Rafael, 2019). A primeira etapa, o planeamento, é caracterizada pelo estabelecimento dos fatores que irão orientar as trajetórias profissionais de forma a garantir oportunidades de carreira

adequadas. Na segunda etapa, a gestão, os colaboradores com potencial para progressão são identificados com base nas suas competências, desempenho e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Para que o sistema seja conduzido de forma eficaz, é fulcral que os resultados da avaliação deste processo sejam sempre apresentados e analisados de forma clara (Melo & Machado, 2020).

França (2009 cit in Chagas, et al., 2016) propõe uma abordagem relativa ao papel que as empresas têm na gestão de carreiras dos seus colaboradores, dividida em três categorias: (1) Definição estratégica, onde são definidas as trajetórias de carreiras com o objetivo de criar vantagem competitiva. Este processo inclui a determinação do grau de liberdade que é dado aos indivíduos para efetuarem decisões acerca das suas carreiras e a conciliação dos objetivos apresentados pela organização com os dos seus colaboradores; (2) Definição do sistema de gestão de carreiras, que consiste na elaboração e implementação de políticas relacionadas com a estrutura dos percursos profissionais e de mecanismos que avaliem e identifiquem colaboradores com capacidade de evolução; (3) Definição da metodologia, que se relaciona com a seleção de ferramentas e técnicas capazes de operacionalizar o sistema anteriormente referido.

Apesar de cada vez mais ser comum associar a gestão de carreiras ao próprio indivíduo, as organizações têm um papel fulcral e, por isso, devem também garantir o suporte de promoção e de desenvolvimento dos seus colaboradores. Este suporte, segundo Baruch & Peiperl (2000), pode ser efetuado, através do aconselhamento, da formação, de planos de sucessão e da avaliação de desempenho. Neste estudo, os investigadores dividiram as práticas que os RH poderiam aplicar em cinco categorias: (1) Multi direcionais (avaliação em pares e a avaliação positiva); (2) Práticas formais (disponibilização de livros por parte das organizações sobre a gestão de carreiras, o planeamento e a carreira dupla) (3) Gestão ativa (realização de workshops e *mentoring*); (4) Práticas básicas (movimentos laterais, criação de ofertas de emprego e a pré-reforma); (5) Planeamento ativo (realização da avaliação de desempenho por parte do supervisor ou através dos planos de sucessão criados pelos recursos humanos da empresa).

Guérin & Wils (1992), explicaram as práticas que as organizações devem aplicar dividindo-as em 6 categorias:

- Apoiar a elaboração dos planos de carreira dos colaboradores, do aconselhamento, da disponibilização de informações relativas às oportunidades de carreira existentes e da realização de workshops cujo tema seja a gestão de carreiras;
- Fornecer apoio ao nível do desenvolvimento do percurso profissional através do aconselhamento por parte de um responsável ou superior e/ou da inclusão de planos sucessórios;
- Proporcionar a possibilidade de crescimento através de promoções, transferência de um cargo para outro ou da realização de formações para que estes desenvolvam competências;
- Dar suporte ao nível da gestão de stress, do desenvolvimento contínuo ou de qualquer outra questão relacionada com a sua carreira;
- Alterar o conceito de sucesso de carreira sempre que necessário, tendo em conta os objetivos definidos. Pode ser realizado através da criação de fóruns de discussão e disponibilização/divulgação de formações;
- Monitorizar a carreira dos colaboradores através do feedback contínuo e da análise do processo, desenvolvimento e do sucesso da trajetória profissional.

A implementação da gestão de desempenho nas organizações, com objetivos claros, é considerada uma ação essencial. Segundo Nascimento & Pereira (2015), esses objetivos devem incluir: o alinhamento entre as práticas elaboradas com foco na gestão de pessoas e entre aquelas que estão focadas na organização, a transmissão dos valores organizacionais, a divulgação de dados que melhorem a tomada de decisão, a promoção da motivação, o suporte no desenvolvimento de competências e a verificação e medição relativas ao desempenho individual e grupal.

Williams (1998 cit in Nascimento & Pereira, 2015) define a gestão de desempenho através de três modelos: (1) Gestão de desempenho direcionada para um sistema de gestão organizacional; (2) Gestão de desempenho direcionada para um sistema de gestão individual; (3) Gestão de desempenho direcionada para um sistema de gestão organizacional e individual. Os autores Gunaratne e Du Plessis (2007; cit in Nascimento & Pereira, 2015) abordaram também este tema referindo alguns elementos-chave para o construir: (1) Definição de objetivos seguindo os fatores estratégicos, grupais, individuais e operacionais; (2) definir e implementar métricas para um sistema de avaliação de desempenho; (3) elaboração de um plano de comunicação, que inclua o

feedback e as revisões de desempenho; (4) criar e aplicar estratégias de formação e desenvolvimento; (5) construir um sistema de compensações através do alinhamento com as estratégias anteriormente definidas; (6) Elaborar o planeamento das carreiras (gestão de carreiras); (7) efetuar a gestão ao nível da cultura organizacional. A implementação destes sistemas tem como objetivos primordiais alinhar, desenvolver e motivar o indivíduo e a organização, sendo importante que todos os intervenientes estejam de acordo com o mesmo, para que não sejam geradas mudanças negativas ou situações de conflito. (Nascimento & Pereira, 2015)

Ferreira et al. (2015 cit in Rafael, 2019), reforça que o sucesso de carreira é significativamente influenciado por dois fatores: a integração, que enquadra o sentimento de presença e de envolvimento; e a diferenciação, que envolve o reconhecimento e valorização das características individuais, contribuindo para o destaque e alinhamento dos colaboradores às necessidades organizacionais. Por outro lado, a saída voluntária é frequentemente associada à adaptabilidade que estes demonstram, isto é, aqueles que apresentam baixos níveis possuem falta de capacidade para se ajustarem a mudanças e desafios, dificultando a sua permanência e a evolução nas organizações que se traduzirá no fenómeno voluntário de *turnover*. (Zhu et al. 2019 cit in Manuel, 2020)

No estudo de Baker et al. (2019), a importância do *mentoring* é evidenciada nas carreiras individuais, visto que apresenta uma correlação positiva entre três fatores: 1) satisfação no trabalho; 2) confiança; 3) eficácia ao nível do relacionamento. O *mentoring* caracteriza-se por fornecer suporte e orientação aos indivíduos e por isso, é considerado fundamental para o crescimento profissional.

1.4.1.3.Motivação

A palavra motivação nasceu do latim *movere*, que significa mover, sendo este conceito por isso definido pelo dicionário da língua portuguesa como um conjunto de aspetos psicológicos conscientes e inconscientes de origem intelectual, fisiológica ou afetiva que faz com que o indivíduo adote determinados comportamentos (Nogueira, 2018)

Embora não exista consenso sobre uma definição única, devido à dificuldade de mensuração, diversos autores têm contribuído para a sua caracterização. Baron (1991; cit in Santos, 2018) e Pinder (1998; cit in Nunes, 2021), definem a motivação como um conjunto de forças psicológicas que têm tanto origem ao nível interno (indivíduo) como

ao nível externo (meio que o rodeia), exercendo influência sobre os comportamentos dos indivíduos, nomeadamente a sua direção, intensidade e duração. Salanova, Hontangas e Peiró (1996; cit in Nunes, 2021) acrescentam ainda que esta ação é dirigida por objetivos e ativada de acordo com as necessidades, emoções, valores metas e expetativas do indivíduo.

Chiavenato (2006; cit in Galvão, 2023) caracteriza este conceito como uma força que está presente no interior das pessoas, que as estimula ao esforço constante e permanente em prol do sentimento de satisfação. De acordo com o autor, quando os indivíduos pretendem satisfazer as suas necessidades, iniciam um ciclo motivacional, que é desencadeado através de uma necessidade que procria uma tensão interna e faz com que os mesmos reajam através da adoção de comportamentos orientados à sua satisfação. Uma vez atendida, essa necessidade deixa de ser relevante (Chiavenato, 2020).

Robbins (2009; cit in Galvão, 2023), refere-se a motivação como um processo que dita a intensidade, o empenho e a direção que o indivíduo deve ter de forma a conseguir alcançar os seus objetivos. O autor menciona que o nível desta varia de indivíduo para indivíduo e de situação para situação.

Este conceito divide-se em duas dimensões, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A motivação extrínseca é caracterizada pela atribuição de recompensas tangíveis, tais como as promoções ou o aumento salarial, ou seja, normalmente é definida através do carácter organizacional. A motivação intrínseca, está ligada à atribuição de recompensas intangíveis, ou seja, recompensas psicológicas (o desenvolvimento da carreira dos indivíduos). Este tipo de motivação traduz-se no aumento de interesse por parte dos mesmos nos trabalhos que realizam, gerando um aumento de produtividade e satisfação (Mahmoud et al., 2020). Por outro lado, a amotivação, caracteriza-se por ser um estado em que os indivíduos não sentem qualquer tipo de motivação. Nesta, predomina a ausência de intenção de agir, refletindo a falta de propósito em relação aos comportamentos. Esta condição surge quando os indivíduos não observam resultados das suas ações, resultando numa sensação de incompetência e falta de controlo. (Deci & Ryan, 2002; cit in Nunes, 2021).

Chiavenato (2005, p.227; Rabelo, 2022) refere que as duas dimensões anteriormente mencionadas relativas ao conceito de motivação, devem completar-se para que a satisfação das pessoas seja alcançada. Adicionalmente, menciona que a motivação

duradoura, requer flexibilidade organizacional e a oferta de desafios constantes aos trabalhadores, alinhando-os ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Relativamente ao contexto organizacional, a motivação é fulcral uma vez que, quando os colaboradores são ou estão motivados, o seu nível de empenho e esforço para alcançar os objetivos profissionais e/ou pessoais aumenta exponencialmente. O mesmo acontece com o orgulho e a identificação dos mesmo com a organização. Para além disso, o espírito de equipa aumenta o que faz com que a organização obtenha vantagem competitiva (Mahmoud et al., 2020; Ribeiro et al., 2018). É importante acrescentar que o planeamento estratégico e a implementação de sistemas de gestão, tal como referido anteriormente, contribuem em termos da vantagem competitiva, no entanto a ausência de motivação entre os colaboradores pode comprometer o sucesso organizacional (Gomes & Quelhas, 2003; cit in Costa & Albernaz, 2023).

No estudo de Magalhães (2022) percebe-se que um dos fortes influenciadores da motivação é o desenvolvimento de carreira e por isso, o mesmo refere que as organizações devem cada vez mais investir na criação e aplicação de estratégias que se traduzam ou que possibilitem a progressão das mesmas. Estas estratégias devem-se focar no reconhecimento e valorização das pessoas e no investimento por parte da organização em ações de formação que visem o desenvolvimento de competências, uma vez que, os colaboradores quando sentem que as empresas se preocupam com o seu desenvolvimento e com a sua progressão de carreira a sua ligação às mesmas aumenta.

Gomes & Quelhas (2003), identificam alguns dos fatores que estimulam a motivação: 1) controlo (retratado na teoria X de Douglas McGregor); 2) incentivos financeiros e/ou recompensas; 3) promoção da interação social; 4) satisfação das necessidades; 5) desenvolvimento de fatores motivadores já existentes.

Ao longo dos anos, este conceito tem sido amplamente analisado e explicado através de diversas teorias, uma vez que, os indivíduos possuem necessidades e expectativas distintas. Desta forma, os estímulos responsáveis pela promoção da motivação variam em função das especificidades de cada pessoa.

1.1.4.3.1. Teorias da Motivação

As teorias acerca da motivação começaram a surgir em maior quantidade na década de 50, sendo que alguns autores defendem que estas podem ser divididas em dois conjuntos:

1) as teorias de conteúdo, que se relacionam com os fatores intrínsecos ao indivíduo e/ou ao meio que o rodeia, sendo alguns exemplos deste conjunto a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da realização de McClelland; 2) as teorias de processo, que estão relacionadas com os processos cognitivos que levam aos diferentes tipos de comportamentos, enquadrando-se nestas, a teoria da equidade de Adams, a teoria das expectativas de Victor Vroom e a teoria do estabelecimento de metas de Locke (Trindade, 2019).

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma das mais referidas nas investigações da motivação. Abraham Maslow refere-se a este conceito como um processo contínuo que tem como objetivos a satisfação das necessidades dos indivíduos. Este modelo está ordenado hierarquicamente e é representado numa pirâmide tendo em conta o respetivo grau de importância. Neste esquema, estão mencionadas as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, a autoestima e por fim, a autorrealização (Maslow, 1954).

O primeiro nível da pirâmide é referente às necessidades fisiológicas que enquadram os recursos básicos para a sobrevivência do ser humano (ex: comida e bebida). Ao nível organizacional estas necessidades podem ser promovidas através, por exemplo, da oferta de água e fruta aos colaboradores durante o seu período de trabalho, de forma a promover uma alimentação saudável e a sua motivação. No segundo nível encontram-se as necessidades de segurança, que têm como objetivo fazer com que o indivíduo não sinta qualquer ameaça física e/ou emocional. A nível organizacional deve ser sempre promovido um bom ambiente de trabalho, que inclua medidas de segurança no trabalho. O nível seguinte corresponde às necessidades sociais, que se relacionam com o facto das pessoas socializarem umas com as outras, e de terem o sentimento de se enquadrarem num grupo. Ao nível laboral, podem ser definidos objetivos coletivos, e promover momentos de *team building* dentro e fora da empresa. As necessidades de autoestima correspondem ao quarto nível da pirâmide sendo que estas podem ser promovidas através do reconhecimento dos indivíduos, e do aumento das suas responsabilidades. Por fim, as necessidades de autorrealização localizam-se no topo da pirâmide, onde o desenvolvimento contínuo é procurado pelos indivíduos. Nesta etapa a organização deve incentivar e desafiar os colaboradores a realizarem novas funções ou até mesmo a liderarem equipas.



Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maslow (1954)

Herzberg, estudou os motivos pelos quais as pessoas passam por estados de felicidade e infelicidade no trabalho e por isso, apresentou a teoria dos dois fatores que está dividida nos fatores motivacionais e nos higiénicos. Relativamente aos fatores motivacionais, estes caracterizam-se por serem intrínsecos à tarefa, sendo alguns exemplos destes, a progressão, o desafio e o aumento de responsabilidade. Os fatores de higiene, por outro lado, são extrínsecos à tarefa e têm como função prevenir a insatisfação, ou seja, estão ligados ao ambiente que envolve os indivíduos, constituindo exemplos destes, o salário, as condições de trabalho proporcionadas e a estrutura organizacional. (Pilatti, 2012 cit in Avaristo & Souza, 2019)

A teoria da realização foi desenvolvida por McClelland (1975) debruçando-se sobre as necessidades do poder, da filiação e da realização. As necessidades de poder referem-se ao controlo do ambiente, ou seja, à capacidade que o indivíduo tem de influenciar os outros e aplicar mudanças. A afiliação advém da necessidade sentida pelos sentimentos de satisfação, ou seja, do desejo que os indivíduos têm na obtenção da confiança por parte dos outros elementos de forma a sentirem que pertencem ao grupo que os rodeia. A necessidade de realização caracteriza-se como um comportamento que está voltado para os objetivos, pelo desejo de progressão das responsabilidades pessoais e pela obtenção frequente de feedback por parte de alguém superior. As pessoas que se enquadram esta teoria são motivadas pelo desejo de alcançar níveis elevados de desempenho e pelo sucesso relativo a situações competitivas. Por norma, apresentam bons resultados quando desempenham tarefas de maior responsabilidade, que possuam desafios e quando recebem feedback contínuo e imediato.

A teoria proposta por Adams (1965), faz parte das teorias de processo e foi desenvolvida no contexto organizacional, tendo como objetivo perceber a percepção dos colaboradores face às suas remunerações. A teoria da equidade, defende que deve existir uma relação justa entre a remuneração e a produtividade das pessoas, visto que a falta de justiça nestes casos traduz sentimentos de inquietação e tensão nas mesmas. Esta refere ainda que os indivíduos se sentem motivados quando sentem que são recompensados de forma adequada tendo em conta as funções que exercem, possibilitando a distinção entre os colaboradores que destacam e os outros.

Vroom (1964), construiu a teoria das expectativas, defendendo que a motivação está diretamente correlacionada com as expectativas que os indivíduos têm face ao seu trabalho e, por isso, definiu-as através de 3 dimensões que estão interligadas: 1) Expectativas face ao desempenho; 2) Expectativas face às compensações; 3) A importância que estas compensações têm para os indivíduos. A primeira dimensão enquadra as expectativas que o indivíduo tem acerca do seu próprio desempenho tendo em conta os recursos que a organização disponibiliza. A segunda dimensão é relativa às expectativas que estes criam acerca das compensações que sucedem dos resultados obtidos, podendo ser positivas ou negativas e intrínsecas (orgulho) ou extrínsecas (prémio e/ou promoção). A última dimensão é caracterizada pela valência relativa às compensações podendo gerar uma valorização positiva ou negativa. Desta forma, o autor apresenta uma equação para medir a motivação: $\text{Expectativas face ao desempenho} \times \text{Expectativas face às compensações} \times \text{A importância que estas compensações têm para os indivíduos} = \text{Motivação}$.

Por fim, a teoria do estabelecimento de metas proposta por Locke considera que a definição de metas claras e desafiadoras, alinhadas com os valores dos indivíduos são fatores motivacionais que estimulam os indivíduos a iniciar um determinado comportamento de forma a atingir uma meta específica. Este processo deve ser sempre complementado pelo feedback, pela definição de objetivos e por alguma liberdade na execução de tarefas de forma que os indivíduos se sintam motivados para executarem as suas funções Locke et al. (1981).

1.2. Carreiras na Arbitragem

1.2.1. Enquadramento

A introdução da figura do árbitro em competições desportivas emergiu paralelamente com a necessidade do cumprimento dos regulamentos, tornando os jogos menos violentos e mais organizados. Os primeiros desportos que utilizaram os árbitros nas suas competições foram o boxe o futebol e o rugby, sendo que foi a partir da profissionalização de alguns desportos, tal como o baseball, que esta se tornou numa opção de carreira. (Career Research, 2017 cit in Santos, 2018)

Apesar de não haver consenso relativo à origem do futebol, pensa-se que um desporto com muitas semelhanças a este, chamado “*Tsu’Chu*” surgiu na c China no século II e III a. C. Nesta competição, o objetivo era chutar uma bola de couro em direção a uma rede que estava suportada por dois bambus com uma distância de 30 a 40 cm, ou seja, era um jogo que exigia bastante precisão, onde ganhava quem conseguisse acertar na referida rede. Apesar de não ter nenhum árbitro, tinha um supervisor, cuja função era verificar o cumprimento das regras e perceber se as jogadas eram válidas ou não. Passados 500 anos, no Japão, começou a ser praticado o “*Kemari*”. Neste jogo não havia a necessidade de árbitros já que o objetivo passava por um grupo de pessoas em círculo que tentavam não deixar cair a bola ao chão. Roma e Grécia Antiga também influenciaram o desenvolvimento do futebol através de desportos como “*Harpastum*” (Roma) e “*Episkyros*” (Grécia). O futebol moderno, ou seja, aquele que mais parecenças tem com o que conhecemos, começou a ser praticado no século XIX na Grã-Bretanha e oficialmente surgiu em 1863 na Inglaterra. Foi neste momento que foram elaborados regulamentos e normas específicas (Neves, 2013).

O árbitro, surgiu em 1881, com a função inicial de intervir no jogo apenas quando algum jogador ou equipa protestasse. Nesta fase, esta figura, ainda não possuía qualquer conhecimento acerca dos seus deveres e direitos. Foi apenas em 1890 que as suas funções foram formalmente definidas. No ano seguinte, em 1891, passou a ser acompanhado por dois árbitros assistentes, proporcionando maior suporte na tomada de decisão (Silva et al., 2008).

Atualmente, a composição da equipa de arbitragem no terreno de jogo inclui (Ligas/campeonatos profissionais ou internacionais): o árbitro; os árbitros assistentes; o

quarto árbitro; o árbitro assistente de reserva e; os árbitros assistentes adicionais. A equipa de vídeo arbitragem é constituída pelo vídeo árbitro e pelo vídeo árbitro assistente (IFAB, 2024).

Os principais deveres de um árbitro de futebol são: (1) aplicar as leis de jogo; (2) controlar o jogo com o apoio dos restantes elementos da equipa; (3) realizar a função de cronometrista e anotar todos os incidentes que acontecem durante os jogos, sendo que no final de cada jogo deve remeter um relatório do mesmo; (4) aplicar medidas disciplinares desde que entra até que sai do terreno de jogo; (5) indicar e supervisionar o recomeço do jogo; (6) parar, suspender ou interromper o jogo derivado a infrações às leis ou por interferência externa (7) deixar o jogo continuar quando um jogador está ligeiramente lesionado ou interrompe-lo quando está gravemente lesionado. Os restantes elementos da equipa devem garantir o apoio ao árbitro principal nas situações que ocorrem durante o jogo, nomeadamente, situações de infração ou falta. (IFAB, 2024).

Visto que a arbitragem é uma atividade caracterizada pela elevada complexidade, as instituições responsáveis pela formação e gestão dos árbitros, têm procurado enriquecer e intensificar as ações relacionadas com o desenvolvimento de competências dos mesmos (Sarmiento et al., 2015).

1.2.2. Competências inerentes à função de um árbitro

Segundo Santos (2018), o desenvolvimento e progressão das carreiras na arbitragem está diretamente correlacionado com o nível de competências específicas demonstradas pelos árbitros, uma vez que os qualificam para o desempenho das suas funções. O ambiente dinâmico e frequentemente imprevisível em que atuam exige uma combinação de competências críticas: capacidade de atenção; meticulosidade; liderança; concentração; capacidade de resolução de conflitos; e tomada de decisão. Quando aplicadas de forma integrada, são determinantes para um desempenho de excelência, contribuindo por um lado para o sucesso individual e por outro para a credibilidade e qualidade das competições desportivas, nomeadamente do futebol.

São apresentadas de seguida dezassete competências cruciais para um desempenho eficaz: (1) Avaliação de Sistemas: onde se detetam e analisam os indicadores de desempenho; (2) Persuasão: capacidade de influenciar positivamente o meio envolvente, mudando pensamentos e comportamentos de forma construtiva. (3) Escrita: É importante

ter a capacidade de adequar tendo em conta o recetor da mensagem; (4) Instruir: competência de ensinar e orientar; (5) Resolução de problemas: através da capacidade de identificação e da avaliação dos problemas é possível aplicar as medidas adequadas para a sua resolução; (6) Compreensão de Leitura: apresentar uma boa capacidade de interpretação para um desempenho mais assertivo; (7) Negociação: capacidade de lidar com as diferenças existentes entre o próprio e as dos restantes indivíduos; (8) Estratégias de aprendizagem: obtenção de resultados através de uma utilização correta de métodos de aprendizagem; (9) Gestão do tempo: efetuar de uma forma correta a sua gestão do tempo e a dos restantes indivíduos; (10) Coordenação: ajustar as suas ações às do meio envolvente; (11) Perceção Social: perceber as razões de determinadas ações; (12) Monitorização: efetuar sempre que possível avaliações de desempenho; (13) Ouvir de forma ativa: é necessário ouvir com máxima atenção o locutor para que a retenção da informação seja absorvida de forma correta; (14) Aprendizagem ativa: é importante que as informações sejam compreendidas para que possam ser implementadas; (15) Ajuizamento e tomada de decisão: a análise deve ser realizada de forma profunda para que as decisões sejam tomadas de forma assertiva; (16) Pensamento crítico: capacidade de pensar e expressar as opiniões, referindo os pontos positivos e negativos de forma a fundamentar decisões e; (17) Comunicação: transmitir informações de forma clara e explícita, uma das competências mais essenciais na arbitragem (MyMajors, 2017 cit in Santos, 2018).

Mascarenhas, Collins e Mortimer (2005 cit in Carvalho, 2021) reconhecem cinco características inerentes aos árbitros de futebol: (1) possuir conhecimento e aplicar as leis de jogo; (2) ter a capacidade de julgar o contexto; (3) apresentar competências adequadas ao nível da gestão de jogo e da personalidade; (4) possuir competências ao nível psicológico de excelência; (5) apresentar aptidão física, qualidades mecânicas e posicionamento. Slack et al., (2013 cit in Carvalho, 2021), contribuí também para o conhecimento deste tema, referindo que características como um bom desempenho físico, a resistência mental, a presença de redes de apoio e a gestão de jogo estão presentes nos árbitros que têm sucesso. Por outro lado, Schnyder e Hossner (2016 cit in Carvalho, 2021), abordam este tema mencionando que a inteligência, a experiência e a educabilidade são as principais características inerentes aos árbitros de futebol bem sucedidos.

Gama, et al. (2005), referem que as características que fazem parte de uma arbitragem confiante são a concentração, o controlo do jogo, o facto do árbitro conseguir transparecer segurança e a definição de objetivos. No estudo de Sarmiento et al. (2015), é visível que os três aspetos considerados como mais importantes num árbitro são os físicos, os psicológicos e o conhecimento das leis de jogo. Gama, et al. (2005), acrescenta que o facto de estes saberem estar dentro e fora de campo contribui para o prestígio dos mesmos, salientando que a sua prestação ao nível competitivo relaciona-se com a sua formação humana.

McCarrick et al. (2020) identificaram algumas competências, consideradas cruciais, uma vez que tendem a estar presentes com um maior desenvolvimento em árbitros profissionais do que naqueles que estão numa fase intermédia ou inicial, sendo estas: a resiliência, o controlo interno, a assertividade e a autoconfiança.

No website da UEFA, é possível verificar também que as qualificações referidas como necessárias para ser árbitro são as seguintes: (1) possuir conhecimentos ao nível dos jogos de futebol; (2) ter sentido de justiça; (3) ser imparcial e (4) possuir a capacidade de tomar decisões de forma rápida e num ambiente de pressão (UEFA, 2024).

Por fim, Holland J. (1959 cit in Santos 2018) criou uma teoria de gestão de carreiras relacionada à escolha vocacional que tinham como base seis tipos de personalidade, sendo estes:

- **Realista:** As pessoas que se enquadram neste tipo de personalidade tendem a ser assertivas e competitivas e a escolher atividades que exigem a força e coordenação motora. Quando o tema se trata da resolução de problemas, ao contrário de outras pessoas que preferem falar ou pensar sobre o assunto, estes indivíduos reagem através de ações. Sentem-se também mais atraídos pelas áreas científica e mecânica relativamente por exemplo, à área artística.
- **Investigativa:** Ao contrário do tipo de personalidade anteriormente referido as pessoas investigativas, caracterizam-se por pensar e observar em vez de agir e por organizarem e interpretarem as informações em vez de persuadirem os outros indivíduos. Tendem a optar por atividades individuais.

- Artística: As pessoas que se enquadram neste tipo de personalidade tendem a ser criativas, sensíveis e originais. Gostam de trabalhar individualmente e evitam tarefas relacionadas com atividade física ou que tenham muitas regras.
- Social: Tendem a optar por atividades em grupo, contrariamente ao tipo de personalidade referido anteriormente e que sentem satisfação quando ensinam ou ajudam as outras pessoas. Caracterizam-se pelo interesse e motivação que têm na procura de criar relações com outros indivíduos e por não optarem pela área intelectual ou física.
- Empreendedora: Caracterizam-se por terem uma boa comunicação e, por isso, tendem a usar essa competência para liderar ou persuadir as outras pessoas. Para além disso, optam por trabalhar em grupo e gostam de ter poder, *status* social e de serem valorizados através de compensações ao nível salarial.
- Convencional: Ao contrário das pessoas criativas, estas tendem a gostar de tudo o que tenha regras, regulamentos e que apresente uma determinada estrutura. Para além disso, sentem-se atraídas pelo poder, autocontrolo e pelo *status* social. Por outro lado, tudo aquilo que esteja relacionado com as relações interpessoais ou com trabalhos sem estruturas ou pouco claros não apresentam qualquer interesse para estes indivíduos.

Esta teoria foi aplicada às carreiras dos árbitros, sendo que visualmente é retratada através de gráficos. No gráfico abaixo representado, é possível identificar quais são os tipos de personalidade que estão mais inerentes ou não às mesmas.

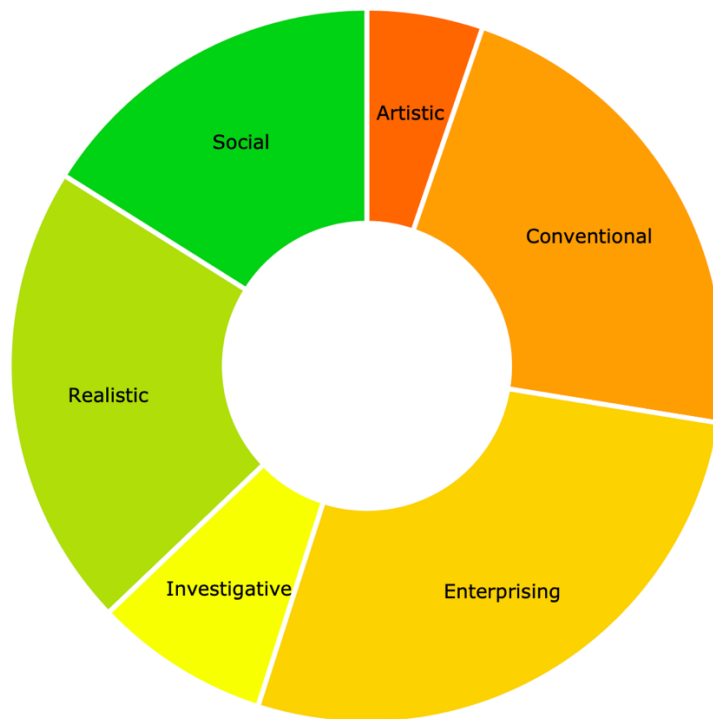


Figura 5 - Tipos de Personalidade dos Árbitros

Fonte: (MyMajors, 2024)

1.2.3. A Carreira dos Árbitros de Futebol

Para iniciar no mundo da arbitragem, em Portugal, é necessário que os interessados se inscrevam nos cursos de Nível 1 de futebol, promovidos pelas associações distritais e regionais em colaboração com o Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol (FPF, 2024). Na etapa final da realização deste curso, os candidatos, são submetidos a avaliações físicas e teóricas e caso obtenham uma nota positiva, integram o quadro EC1. Nesta categoria, é realizado um estágio, onde os recém-formados integram equipas de arbitragem de colegas com mais experiência para adquirirem ou desenvolverem as suas competências. Após a passagem por esta categoria e se cumprirem todos os requisitos necessários, os árbitros transitam para categorias específicas: CJ, caso sejam menores de idade; C7, indivíduos do sexo masculino com uma idade compreendida entre 18 e 30 anos; C8, caso sejam do género masculino e possuam mais de 30 anos; C5F, indivíduos do género feminino e maiores de idade. O objetivo é progredir ao longo das restantes categorias até poderem exercer jogos nas competições internacionais. Ou seja, a progressão “normal” caracteriza-se por começar a arbitrar jogos relativos às

competições distritais (árbitros inseridos no quadro distrital), seguindo-se as competições nacionais (árbitros inseridos no quadro nacional) e por fim as internacionais.

O desenvolvimento de carreira é realizado mediante aprovação em avaliações de desempenho realizadas em ambiente competitivo (quando os árbitros realizam jogos, alguns destes são avaliados por observadores que atribuem notas baseadas na sua prestação), exige também uma avaliação positiva ao nível da aptidão física (provas físicas) e da avaliação técnica (testes escritos). É importante referir que mesmo que os árbitros obtenham os resultados mínimos exigidos nestas avaliações, a progressão pode não ocorrer, devendo-se ao facto de que algumas categorias têm um número máximo de elementos que as compõem, permitindo que apenas os candidatos com os melhores desempenhos ascendam.

Ao longo dos anos, foram realizados diversos estudos relacionados com a arbitragem que pretendiam explicar os fatores que moldam a carreira dos árbitros. Estes procuram identificar as motivações que levam os indivíduos a ingressar na arbitragem, os estímulos que os incentivam a permanecer, os fatores que os desmotivam e o papel desempenhado pelas instituições no desenvolvimento e suporte da sua trajetória profissional.

Entre essas investigações, destaca-se a de Samuel (2020), que define a carreira do árbitro através de um conjunto de diversos fatores, sendo estes: (1) o nível de desempenho das suas funções; (2) o apoio organizacional; (3) as questões que vão surgindo ao longo da vida pessoal e (4) desenvolvimento da carreira.

Slack et al. (2014) identificaram fatores físicos, ambientais e psicológicos que têm um papel fundamental na excelência da arbitragem: (1) Possuir resistência ao nível mental; (2) Ter um conjunto de redes e serviços de apoio; (3) Possuir competências relacionadas com a gestão de jogo; (4) Preparar o pré-jogo de forma multifacetada, (5) Procurar de forma continua aspetos para melhorar o desempenho; (6) Oportunidades de progressão, (7) Características pessoais; (8) Capacidade física.

Num estudo realizado por Petracovski et al. (2010) a 63 árbitros (57 homens e 6 mulheres), foram identificados os motivos pelos quais estes escolherem ingressar na arbitragem, sendo que o principal, com 80,9% das respostas foi o facto destes já terem sido jogadores de futebol anteriormente e como essa carreira não foi bem sucedida escolheram ser árbitros para que fosse possível manterem-se envolvidos e pelo desejo de

se afirmarem neste desporto. O segundo fator mais escolhido foi a paixão pelo futebol, o terceiro, foi a possibilidade de afirmação e realização pessoal e, por fim, o quarto incidiu sobre o desenvolvimento financeiro (apenas com 8%). Referem ainda que fatores como a conciliação da arbitragem com as outras responsabilidades dos árbitros e por vezes, a falta de condições de treino podem ser alguns daqueles que retardam a evolução dos mesmos.

Ao nível das principais dificuldades sentidas ao ingressar no mundo da arbitragem, um estudo realizado por Monteiro et al. (2023), a árbitras, concluiu que as principais dificuldades sentidas inicialmente foram a falta de segurança, a conciliação com a vida social e familiar e a parte física. Relativamente aos aspetos que as fazem continuar a exercer as suas funções são a satisfação e a realização pessoal/profissional, o reconhecimento e a autorrealização, remetendo, segundo os autores, à carreira sem fronteiras.

Lima et al. (2022), identificou como aspetos positivos o desenvolvimento de competências, a remuneração que a arbitragem proporciona, a paixão pelo jogo e o orgulho que os árbitros sentem a exercer as suas funções. E, por outro lado, como aspetos negativos foram referidos fatores como as ameaças, os insultos e a falta de valorização que as pessoas têm face ao seu trabalho que poderá trazer também impacto ao nível da sua vida pessoal.

Cerqueira (2018), realizou também uma investigação onde procurava identificar as motivações dos árbitros de futebol. Os resultados demonstraram que os principais motivos para os indivíduos ingressarem na arbitragem foram a sua paixão pela modalidade, a vivência de novas experiências, o gosto e a curiosidade acerca da arbitragem e a valorização que possuem relativamente à prática de exercício físico. Para além disso é revelado que fatores como a remuneração, a procura de uma função de poder ou de autoridade ou o reconhecimento social, ao contrário do que se estava à espera foram dos menos referidos por parte dos indivíduos. A motivação mais predominante nos árbitros deste estudo é a intrínseca pelo que se pode concluir que estes disfrutam da sua atividade, dada a sua paixão e visto que são motivados pelo prazer em alcançar objetivos.

No estudo de Santos (2018) realizado a árbitros de futebol e futsal portugueses inseridos na Federação Portuguesa de Futebol, os fatores sociais são aqueles que os árbitros mais

consideram que os motivam a permanecer na arbitragem e o fator que menos apresentou respostas positivas foi relativo à “existência de oportunidades de evolução na carreira” provavelmente relacionada ao limite de idade existente. Para além disso, foi também possível aferir que os fatores como a sensação de insegurança e a pressão social (razões sociais), podem fazer com estes abandonem a sua carreira na arbitragem. Por outro lado, no Plano nacional de formação de árbitros e observadores é mencionado que nas fases mais iniciais de carreira, a reduzida remuneração (prémio de jogo), a pressão e a diversidade de oportunidades são os fatores que mais dificultam a retenção dos árbitros (Arbitragem, 2015).

Sarmiento et al. (2015), focaram-se em perceber as principais fontes motivacionais num estudo que realizaram a árbitros portugueses, que neste caso eram o gosto pela arbitragem e a possibilidade de progressão na carreira. Sendo referidos como constrangimentos, ou seja, pontos negativos, os comportamentos de carácter agressivo por parte dos agentes desportivos e a conciliação com a família e como fatores desmotivadores o reduzido acompanhamento por parte das associações e conselho de arbitragem e o reduzido apoio monetário comparativamente com os custos associados. Por fim os três principais motivos que representam a sua intenção de abandono são as injustiças que ocorriam ao nível da avaliação de desempenho, as agressões e a descida de divisão.

O vice-presidente do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), João Rocha, refere que existe dificuldades em recrutar árbitros e mantê-los, devido à dificuldade existente relativa ao desempenho destas funções, no entanto, o empenho, dedicação e o sacrifício pessoal são alguns dos elementos-chave quando nos referimos a esta carreira. Sendo que Carlos Carvalho, presidente do conselho de arbitragem da AFP refere que o segredo é acreditar e trabalhar uma vez que só assim é possível que estes atinjam os seus objetivos (AFP, 2023).

Numa entrevista realizada a Luciano Gonçalves, presidente da APAF (Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol), o mesmo indica que existe um problema ao nível da retenção de árbitros dada a sobrecarga de jogos e falta de motivação dos mesmos. Refere ainda que programas de mentoria e de acompanhamento iriam ser essenciais para mitigar esta desmotivação, indicando ainda que apesar de saber que os árbitros têm baixas remunerações, se se sentissem acompanhados não seria esse o principal problema ou aquele mais mencionado face à presente situação (Gonçalves, 2024). A questão da

violência no desporto, é também mencionada pelo presidente como um dos motivos de desistência dos árbitros (Gonçalves, 2024).

Relativamente à importância que a instituição tem nas carreiras dos árbitros, as investigações de Soriano et al. (2019) e Lima et al. (2022), revelam que o apoio da organização tem uma influência positiva no comprometimento dos árbitros e na sua motivação. Para além disso concluiu-se também que este apoio não se deve focar unicamente nos incentivos intrínsecos, devendo-se direccionar para a criação de momentos destinados à troca de feedback, à elaboração de programas de tutoria, à existência de uma maior transparência na promoção de árbitros e na designação de jogos (Soriano et al., 2019).

Os autores Choi & Chiu (2017), realizaram um estudo a 172 árbitros na Coreia do Sul com o objetivo de perceber a influência do apoio organizacional, da satisfação no trabalho e do compromisso, na intenção de rotatividade dos árbitros de futebol. Relativamente ao apoio organizacional, este teve uma influência significativa na satisfação apresentada pelos árbitros, ou seja, quanto maior é o apoio que estes recebem maior também é a sua satisfação. Quanto à satisfação no trabalho, esta teve uma influência positiva no compromisso, ou seja, quanto mais satisfeitos estão com o seu trabalho, maior é o compromisso demonstrado com as suas carreiras. Desta forma, a importância do apoio organizacional e da satisfação no trabalho para a retenção de árbitros de futebol é evidenciada neste estudo, sendo que os autores sugerem que as associações deveriam implementar programas de apoio organizacional, especialmente para árbitros jovens e menos experientes de forma a reduzir a rotatividade do setor.

Loghmani et al. (2021) realizou uma investigação a árbitros de futebol, onde foi destacado que os árbitros de forma a progredirem na carreira, inicialmente, devem-se focar no treino individual e na definição de objetivos das suas carreiras, para que mais tarde se consigam focar no treino em grupo e na definição de objetivos com base no jogo. Para além disso, o apoio familiar foi identificado como sendo crucial para que estes permaneçam na arbitragem. Como recomendações, os autores referem a importância do suporte emocional, a criação de planos de apoio direccionados às famílias destes elementos e que incentivem os árbitros a realizarem formações, especialmente nas áreas do desporto e do inglês para estarem em constante aprendizagem. É também sugerido a realização de reuniões para possibilitar discussões sobre as suas experiências e receber feedback de

forma a percebem alguns dos erros que vão cometendo para que seja possível efetuarem a sua correção.

Ao nível do planeamento, o estudo de Santos (2018) revela que os árbitros se preocupam com este fator, uma vez que é visível que maior parte dos árbitros definem objetivos assim como incluem a gestão financeira e o balanço no final das épocas de forma a que as futuras sejam melhores.

2. Metodologia

2.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos

O presente estudo visou compreender quais são os fatores que motivam e desmotivam os árbitros da Associação de Futebol do Porto a continuar no mundo da arbitragem, analisar as estratégias adotadas no planeamento e desenvolvimento das suas carreiras e avaliar as suas perceções relativas ao papel das organizações neste processo. Com este propósito, recorreu-se ao suporte teórico-metodológico que aborda temas relacionados com a influência do suporte organizacional, os estímulos e fatores desmotivadores presentes nestes profissionais, as perceções relativas à gestão de carreiras (percurso, desenvolvimento e planeamento) e os desafios inerentes ao desempenho das suas funções. As investigações de Santos (2018), Sarmento et al. (2015), Choi & Chiu (2017) e Loghmani et al. (2021), revelaram-se particularmente relevantes para a fundamentação e desenvolvimento deste estudo.

A investigação conduzida por Santos (2018), cooperou de forma significativa, uma vez que o seu objetivo foi identificar os fatores que motivam os árbitros de futebol e futsal da Federação Portuguesa de Futebol, analisar a contribuição e o impacto da estrutura organizacional e perceber de que forma é que a tomada de decisão impactava a gestão de carreiras destes profissionais, através da aplicação e análise de um questionário estruturado a 101 árbitros. As conclusões demonstraram que o aspeto que mais se destacou, relacionado à motivação, foi a satisfação derivada do exercício da atividade que desempenham e que o menos evidenciado foi referente à existência de oportunidades de progressão de carreira. Os fatores que motivaram os árbitros a ingressar e a manterem-se nestas funções foram principalmente de carácter social, tendo sido também destacadas as razões baseadas na paixão. No entanto as razões sociais (sensação de insegurança e a pressão social) foram também indicadas como as principais razões que podem levar ao abandono da atividade. É importante ainda referir que os 76% árbitros consideraram que o retorno financeiro era adequado. Quanto ao papel da organização no desenvolvimento do percurso profissional dos árbitros, estes expressam satisfação face ao mesmo, destacando o relacionamento positivo, mencionado por 89% da população e o reconhecimento de que o sistema de avaliação é adequado, referido por 73% dos inquiridos. Relativamente ao planeamento e gestão de carreira, verificou-se que estes

profissionais, geriam as suas carreiras de forma ativa, planeando as épocas a médio e longo prazo, constatando-se uma elevada preocupação relacionada com a definição dos mesmos. A gestão financeira é vista como importante, sendo incluída por maior parte dos indivíduos no seu planeamento de carreira. No que concerne a recomendações para futuros estudos, salientou-se a importância da inclusão de árbitros pertencentes a todas as categorias, explorar o tipo de suporte organizacional prestado aos árbitros e a elaboração de um questionário que contivesse respostas abertas, particularmente as questões que incidem sobre as condições que a organização cria para que estes profissionais progredam nas suas carreiras e as metodologias utilizadas para melhorarem o seu desempenho. Estas sugestões foram integradas no inquérito desenvolvido e aplicado no presente estudo, contribuindo para uma abordagem mais enriquecedora.

O artigo de Sarmiento et al. (2015) analisou as representações, estímulos e constrangimentos dos árbitros portugueses de futebol enquadrados nas categorias C2, C3 ou C4. A investigação incluiu 19 árbitros, dos quais 7 desempenhavam funções em competições distritais e 12 em competições nacionais. A recolha de dados, foi elaborada através da realização de entrevistas semiestruturadas, sendo que a metodologia adotada foi de natureza qualitativa. Quanto às representações da arbitragem, os resultados evidenciaram que se encontram sustentadas por aspetos positivos, dignificando e valorizando a esta atividade em Portugal. Os participantes caracterizam-se por demonstrarem uma elevada preocupação relativa às dimensões físicas, psicológicas e à forma como devem “saber estar” dentro e fora do contexto futebolístico. Estas atitudes têm promovido o aperfeiçoamento de qualidade e uma transformação da perspetiva pública sobre esta função. Relativamente aos estímulos para a continuidade na arbitragem, foram aludidos a paixão, a progressão de carreira e a retribuição monetária, no entanto um conjunto de árbitros referiu não estar motivado devido à falta de apoio e acompanhamento por parte das Associações e Concelho de Arbitragem e à reduzida compensação financeira. Desta forma, como constrangimentos, foram mencionados o escasso ou inexistente acompanhamento por parte das organizações, os comportamentos de carácter agressivo por parte dos agentes desportivos, a dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal, a complexidade da progressão de carreira e a existência das alegadas injustiças na avaliação de desempenho. Neste caso, verificou-se que deveria ser atribuída particular atenção às injustiças na avaliação de desempenho, uma vez que mais de metade dos inquiridos indicou já ter ponderado abandonar a atividade, motivado

principalmente pelas desigualdades. Por fim, é revelado que embora os aspetos físicos e o conhecimento das leis de jogo sejam amplamente valorizados nos cursos de formação, deveria ser atribuída mais relevância aos fatores psicológicos. A limitação incidiu sobre a escassez de estudos relativos a este tema em Portugal encorajando o desenvolvimento de futuros estudos sobre os árbitros.

A investigação de Choi & Chiu (2017) revelou-se igualmente relevante para a seleção deste tema, ao estudar a influência do suporte organizacional, satisfação e compromisso na intenção de rotatividade dos árbitros da Coreia do Sul. A recolha de dados, foi efetuada através da realização de um inquérito que foi respondido por 174 árbitros, a metodologia adotada foi de natureza quantitativa. Foi demonstrado que o reduzido suporte organizacional tem uma elevada influência de carácter negativo na intenção de abandono destes profissionais, sendo que o compromisso e a satisfação devem atuar em conjunto com o apoio fornecido pelas organizações de forma a mitigar esta situação. É sugerido que as associações de futebol implementem programas de suporte organizacional direcionados para árbitros jovens e menos experientes e sistemas de recompensas justos, que se poderão traduzir na redução dos custos de recrutamento e formação e no aumento da qualidade, motivação e retenção destes profissionais.

Os autores Loghmani et al. (2021) pretenderam analisar as dinâmicas de carreira dos árbitros de futebol de elite, sendo que a recolha de dados foi efetuada através da realização de 12 entrevistas semiestruturadas. Concluiu-se que estes profissionais devem ser devidamente orientados e estabelecer objetivos alinhados com as suas competências e expectativas desde o início da sua trajetória profissional, de modo a possibilitar a elaboração de um planeamento consolidado e com foco na progressão. Para além disso, observou-se que os árbitros de elite recorrem a estratégias específicas para melhorar o seu desempenho: reuniões de coordenação pré-jogo; comunicação visual e verbal durante os jogos; feedback pós-jogo.

A pertinência do presente estudo está diretamente relacionada à resposta e mitigação de algumas das limitações e sugestões abordadas por Santos (2018) e Sarmiento et al. (2015), procurando atenuar lacunas na literatura, oferecendo uma abordagem mais ampla e atualizada sobre o tema. As investigações de Choi & Chiu (2017) e Loghmani et al. (2021), embora não tenham sido realizadas a árbitros portugueses, interpelam questões

de grande relevância para este estudo, motivo pelo qual também foram integradas nos pressupostos teóricos e metodológicos.

2.2. Problemática em estudo e pergunta de partida

Através da realização da revisão de literatura, foi possível delinear o problema central desta investigação. Este, visa compreender em que medida, no âmbito da gestão de carreiras, os árbitros se sentem motivados, apoiados pela organização e estabelecem um planeamento na gestão das mesmas.

A partir deste problema, foi possível formular uma **pergunta de partida**, sendo esta:

Os árbitros da Associação de Futebol do Porto, no âmbito da gestão das suas carreiras, sentem-se motivados, apoiados pelas instituições e efetuam o seu planeamento?

2.3. Objetivos de Estudo

Após a identificação do problema e da definição da pergunta de partida, foi estabelecido o objetivo geral deste estudo, que visa a análise da motivação, do planeamento e do suporte organizacional na gestão de carreiras dos árbitros da Associação de Futebol do Porto. A presente investigação explora a perceção destes profissionais relativamente aos três fatores apresentados.

O objetivo geral foi complementado por sete objetivos específicos, com o propósito de aprofundar e descrever com maior detalhe o referido:

- ☐ Perceber se os árbitros se sentem motivados no desempenho das suas funções;
- ☐ Identificar os fatores que mais contribuem para a motivação ou desmotivação dos árbitros;
- ☐ Compreender de que forma efetuam o planeamento da sua carreira;
- ☐ Identificar os fatores que estes utilizam para desenvolver o seu planeamento de carreira;
- ☐ Avaliar a perceção que estes têm em relação ao apoio organizacional demonstrado;
- ☐ Identificar as medidas aplicadas pelas organizações com o objetivo de fornecer suporte aos árbitros e analisar que outras deveriam ser implementadas;

- Identificar as possíveis áreas de melhoria nas práticas de gestão de carreira que são implementadas pela organização, de forma a aumentar a motivação e a apoiar o desenvolvimento e planeamento de carreiras.

2.4. Hipóteses

Nesta investigação foram elaboradas seis hipóteses de forma a responder aos objetivos propostos, sendo estas:

H1: Os árbitros sentem-se motivados.

H2: O fator que mais motiva os árbitros a permanecer na arbitragem é a paixão que têm pelo futebol;

H3: O limite de idade (variável em função da categoria a que os árbitros pertencem) é aquele que se revela mais desmotivador;

H4: A definição de objetivos faz parte do planeamento de carreira dos árbitros;

H5: A autoavaliação, o treino e a procura de feedback são os três principais fatores utilizados pelos árbitros para melhorarem o seu desempenho, sendo que o primeiro desempenha um papel fundamental na identificação de aspetos a melhorar.

H6: Os árbitros consideram que a organização/organizações deveriam ter um papel mais ativo nas suas carreiras.

2.5. Métodos e Procedimento

A pesquisa presente neste estudo caracteriza-se, por um lado, pelo método quantitativo, uma vez que se alicerça nos indicadores de opinião (escala de Likert) dos árbitros da Associação de Futebol do Porto relativa à motivação, planeamento e ao suporte organizacional na gestão de carreira dos mesmos. Este tipo de pesquisas, têm como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou estabelecer relações entre variáveis. Esta descrição pode ser efetuada, por exemplo, através dos dados obtidos de um questionário ou através da observação (Vergara, 2016). O método utilizado exige a recolha e análise cuidadosa de dados com base em questões formuladas de forma estratégica com o objetivo de responder à pergunta de partida e aos

objetivos inerentes (Marconi & Eva, 2021). Strauss & Corbin (2000) referem que um dos pressupostos dos métodos quantitativos é descrever resultados através do tratamento estatístico de dados obtidos numa amostra que represente a população. Por outro lado, recorreu-se no inquérito por questionário (adaptado de Santos (2018)), muito parcial e topicamente, a algumas questões que correspondem à aferição de características qualitativas (devidamente acauteladas por uma descrição analítica correspondente), visto que são questionadas: as prerrogativas que motivam e desmotivam os árbitros a permanecerem na arbitragem; as ações implementadas para melhorarem o seu desempenho; as condições que as organizações criam para apoiar a progressão, entre outras questões. Os métodos qualitativos, - aqui reduzidos a uma expressão completamente minimalista e que apenas funcionaram complementarmente, ficaram confinados única e exclusivamente às questões supracitadas de maior subjetividade, não tendo sido ativados cientificamente de forma mais visível, - são particularmente proveitosos para explorar ou compreender fenómenos pouco investigados ou desconhecidos (Strauss & Corbin, 2000). Daí que se tenha tentado apostar numa maior amplitude de resposta, plasmada nessa vertente que traz para o questionário esse cariz de coabitação. Nesse sentido, a abordagem utilizada foi quantitativa, podendo considerar-se o seu instrumento (questionário) “misto” no que concerne à escolha das perguntas, o que não invalida a sua feição quase exclusivamente positivista. O estudo apresenta uma maior consciência e robustez, ao integrar múltiplas fontes de dados, perspetivas e, até, metodologias (se considerarmos o estudo de caso, que academicamente é considerado como qualitativo). O método “misto” aplicado no questionário enquadra uma triangulação entre diversos dados, de investigadores de diferentes áreas (Strauss & Corbin, 2000).

A resposta ao objetivo geral (analisar a motivação, o planeamento e o suporte da organizacional na gestão de carreiras dos árbitros da Associação de Futebol do Porto, ou seja, a perceção que estes têm perante estes três fatores no âmbito das suas carreiras) e aos objetivos específicos propostos, foi obtida com recurso a um inquérito adaptado àquele que foi utilizado no estudo de Santos (2018) e elaborado no Google Forms. A recolha de dados realizou-se através da divulgação nas redes sociais e em parceria com a Associação de Futebol do Porto. Posteriormente, os resultados obtidos foram analisados estatisticamente no software Jamovi.

2.6.1. Associação de Futebol do Porto

Este estudo focou-se nos árbitros da Associação de Futebol do Porto (AFP), cujas categorias integram quer os quadros distritais como os nacionais, implicando a análise de duas entidades principais: a AFP e a FPF.

A Associação de Futebol do Porto foi fundada em 1912 por iniciativa de dois clubes, o Futebol Clube do Porto e o Leixões. Em 1914, desempenhou um papel crucial, juntamente com outras associações e fundou a União Portuguesa de Futebol que posteriormente deu origem à Federação Portuguesa de Futebol. A sua sede foi inaugurada em 1973, na Boavista, e em 1978 começou a ser reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. A instituição pauta-se pelos valores de dedicação, simplicidade, justiça e proximidade (AFP, 2020).

Em 2023/2024, a AFP atingiu um marco notável, ao alcançar o número de 500 clubes filiados, contando com mais de 3 mil atletas inscritos. A associação, destacou-se também ao nível da arbitragem nessa mesma época com a maior representatividade na categoria C1, com um total de sete árbitros.

Quanto à sua estrutura organizacional, a AFP é enquadrada diversos órgãos sociais: a Assembleia geral, a Direção, o Conselho Fiscal, o Conselho de Justiça, o conselho de disciplina, o conselho técnico e, por fim, o conselho de arbitragem.

2.6.1.1. Arbitragem na Associação de Futebol do Porto

Para ser árbitro da AFP, é necessário possuir o estatuto de dupla nacionalidade ou ser nacional de um país comunitário, residir, estudar ou desempenhar uma atividade profissional no distrito do porto e ter o 12º ano ou equivalente legal, sendo que no caso dos candidatos menores de idade as habilitações literárias mínimas têm de ser correspondentes à sua respetiva idade. Por outro lado, estes não podem apresentar incapacidade ao nível civil, de interdição ou de inabilitação, nem ser portadores de uma doença ou característica física considerada incompatível com o desempenho das funções inerentes, não podem ter sido condenados a pena de prisão efetiva, nem sofrido uma sanção disciplinar relacionada com a prática desportiva com uma duração igual ou superior a 90 dias de suspensão e por fim não se podem candidatar ao curso inicial todos aqueles que estejam numa situação incompatível tendo em conta o artigo nº8 do regulamento de arbitragem.

Fazem parte das categorias distritais (AFP): EC1, CJ, C8, C7, C6, C5, C5F e a AAE.

Inicialmente os candidatos a árbitro de futebol realizam o curso de formação inicial, com a duração de 40 horas e são submetidos a avaliações teórico-práticas às quais devem obter um aproveitamento positivo. A fase seguinte aborda a realização de um estágio, onde os árbitros se enquadram na categoria EC1, devem realizar pelo menos 15 jogos na qualidade de árbitro ou árbitro assistente nas competições distritais seniores ou juniores. De seguida estes constituem os quadros C7 (quando a sua idade é igual ou superior a 18 anos e reúnem os requisitos de promoção à categoria superior), CJ (caso sejam menores de idade), C8 (caso não reúnem os requisitos de promoção à categoria superior do quadro onde se encontram devido ao limite de idade) ou C5F (no caso das árbitras).

Por norma, o objetivo dos árbitros que se encontram nas categorias distritais consiste em ascender aos quadros nacionais. Anualmente, estes dispõem de oportunidades para progredirem na sua carreira, no entanto, as categorias superiores são mais difíceis de alcançar, sendo que algumas têm um limite de número de árbitros e requisitos específicos, como o limite de idade. A progressão de carreira para além de implicar as notas obtidas nos jogos (relativas ao desempenho), também é avaliada através de provas físicas, testes teóricos através de uma sessão técnica (não ocorre em todas as categorias). A progressão nas categorias de arbitragem ocorre de forma sequencial, ou seja, não é permitido transitar, por exemplo, da categoria C7 diretamente para a C5 sem antes passar pela C6. A única exceção desta situação aplica-se aos elementos que constituem a categoria CJ, uma vez que se tiverem atuado nesta categoria durante duas ou mais épocas e participado na qualidade de árbitro em pelo menos 10 jogos das competições distritais de juniores e em 20 jogos como árbitros assistentes nas competições distritais de seniores, ao completarem 18 anos são promovidos de imediato à categoria C6.

Importa referir que a categoria AAE está destinada aos árbitros assistentes.

A tabela a baixo demonstra um exemplo do mapa de provas referido da 1ª ARA de futebol 2023/2024 da Associação de Futebol do Porto, tendo em conta as provas que ajudam a garantir o acesso à progressão caso o seu aproveitamento seja positivo.



ASSOCIAÇÃO DE FUTEBOL DO PORTO
Conselho de Arbitragem

MAPA PROVAS 1ª ARA - FUTEBOL - 2023/2024					
DIA	MÊS	HORA	DESIGNAÇÃO	CATEGORIA	LOCAL
7	Agosto	21h00m	Testes escritos	AAE	ESCOLA FONTES PEREIRA MELO
9	Agosto	18h30m	Provas físicas	AAE	EST. MUN. VALBOM
26	Agosto	15h00m	Testes escritos	C5	ISMAI
26	Agosto	16h30m	Sessão Técnica	C5	ISMAI
26	Agosto	17h45m	Provas físicas	C5	ISMAI
27	Agosto	15h30m	Testes escritos	C6	ISMAI
27	Agosto	16h30m	Sessão Técnica	C6	ISMAI
27	Agosto	17h45m	Provas físicas	C6	ISMAI
26	Agosto	08h45m	Provas físicas	C7* - C5F - CJ	ISMAI
30	Agosto	21h00m	Testes escritos	C7* - C5F - CJ	ESCOLA FONTES PEREIRA MELO
27	Agosto	08h45m	Provas físicas	C7*	ISMAI
30	Agosto	22h00m	Testes escritos	C7*	ESCOLA FONTES PEREIRA MELO
2	Setembro	08h45m	Provas físicas	C8	EST. MUN. VALBOM
4	Setembro	21h00m	Testes escritos	C8	ESCOLA FONTES PEREIRA MELO

Figura 6 - Mapa de Provas 1ª ARA - Futebol - 2023/2024

2.6.1.2. Arbitragem na Federação Portuguesa de Futebol

Quando os árbitros progredirem na sua carreira, até às categorias enquadradas na FPF são submetidos ao Curso de Formação Avançada. Após aprovação neste curso e com idade inferior a 36 anos, passam a integrar a categoria C4 CORE. A progressão normal na carreira ocorre através da passagem pelas categorias C4, C3 e C3 CORE, de forma sequencial, no âmbito das competições nacionais. No contexto das competições profissionais, estão presentes as categorias C2 ou C1. Para progredir para a categoria C2, é necessário que o árbitro obtenha um aproveitamento positivo no Curso de Formação Elite. Esta categoria é composta por apenas 12 árbitros, sendo que a sua integração está reservada aos melhores classificados. Já na categoria C1, os árbitros podem adquirir o estatuto de profissionais. Esta categoria é composta por 24 árbitros, todos com idade inferior a 38 anos. (Futebol, 2023).

Os árbitros assistentes que constituem os requisitos de progressão para a categoria AAC2, (constituída por 20 árbitros) só conseguem ascender à mesma caso se classifiquem nos dois primeiros lugares no Seminário Específico de Árbitro Assistente. Anualmente são também despromovidos 2 árbitros cujas classificações representam as últimas posições

da categoria, podendo ainda ser despromovidos aqueles que estejam na terceira época consecutiva ou que não tenham uma idade inferior a 37 anos. As vagas resultantes das últimas duas razões de despromoção mencionadas são preenchidas pelos restantes elementos Seminário Específico de Árbitro Assistente que tenham obtido as melhores classificações. Posteriormente, os árbitros assistentes podem progredir para a categoria AAC1, composta por 40 árbitros que, cumulativamente, assegurem a manutenção nesta categoria ou que se tenham classificado entre os quatro primeiros lugares na categoria mencionada anteriormente. Adicionalmente, a categoria AAC1 pode incluir árbitras assistentes internacionais que tenham sido supranumerárias na categoria anterior, desde que tenham alcançado as classificações necessárias para promoção. Relativamente às despromoções, são despromovidos 4 árbitros assistentes por época que não possuam todos os elementos classificativos (Futebol, 2023).

As árbitras quando progridem para as categorias nacionais enquadram a CF3, caso se consigam classificar nos 3 primeiros lugares quando realizam o seminário específico de futebol feminino. O passo seguinte é a categoria CF2 que enquadra 18 árbitras e que tal como na anterior são despromovidas a cada época as que obtêm os piores resultados e são promovidas as 3 que melhores classificações conseguiram obter enquanto enquadravam a categoria anterior. O grande objetivo, ao nível nacional, passa por chegar à categoria CF1, que é composta por 16 elementos. Relativamente à promoção, são promovidas as duas melhores da categoria anteriormente referida, uma vez que são despromovidas as duas árbitras detentoras das piores classificações (Futebol, 2023).

As árbitras assistentes integram a categoria AACF, caso se consigam classificar nos 2 primeiros lugares do seminário específico, sendo esta atribuída a 21 árbitras. São despromovidas às categorias distritais as duas árbitras assistentes que sejam detentoras das últimas duas classificações (Futebol, 2023).

3. Análise de dados (Amostra e Universo)

Os dados do presente estudo foram recolhidos através de um questionário partilhado com árbitros de futebol da Associação de Futebol do Porto, enquadrados nas categorias nacionais e distritais. Através do mesmo foram obtidas 193 respostas num universo de aproximadamente 760 árbitros (cerca de 500 árbitros apresentaram classificação no fim da época) que iram ser analisadas de seguida.

Este instrumento foi dividido em quatro grupos: dados sociodemográficos; Motivação na Gestão de Carreiras; Planeamento na Gestão de Carreiras; Impacto da organização na Gestão de Carreiras.

3.1. Dados Sociodemográficos

O primeiro grupo foi elaborado com o objetivo de recolher a informação relativa aos dados sociodemográficos dos árbitros e por isso enquadra 6 fatores:

- ☐ 1A) Idade;
- ☐ 1B) Género;
- ☐ 1C) Habilitações literárias;
- ☐ 1D) Há quanto tempo é árbitro/a?
- ☐ 1E) A minha categoria pertence aos quadros da...;
- ☐ 1F) É árbitro/a da Associação de Futebol do Porto?

A análise e a exposição dos mesmos encontram-se presente nos gráficos e descrições apresentadas em baixo.

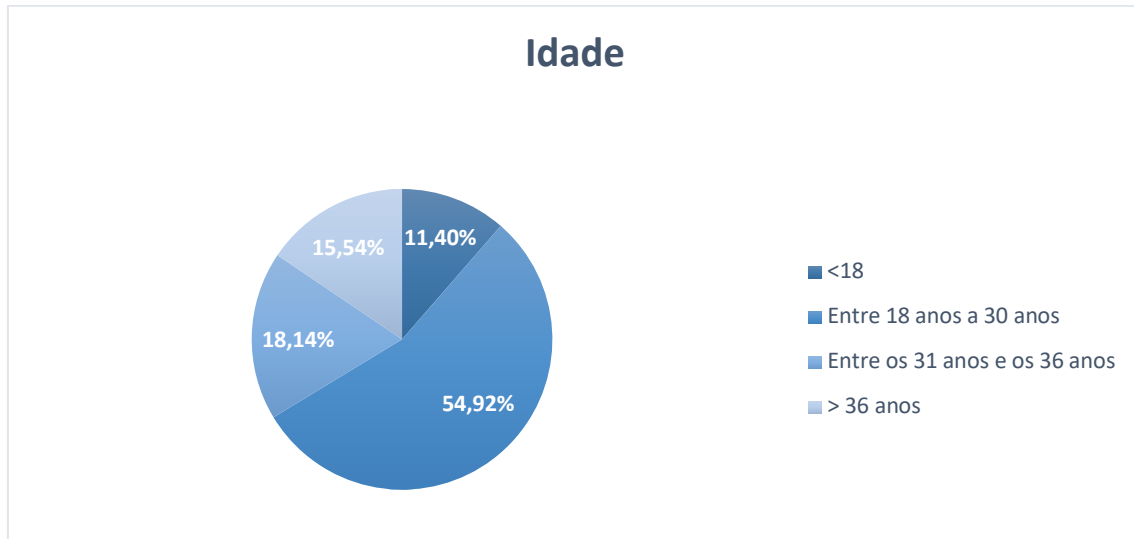


Figura 7 - Distribuição das respostas por idade

Fonte: própria do autor

As distribuições das idades dos participantes foram distribuídas em quatro categorias: 1) <18 anos; 2) Entre 18 e 30 anos; 3) Entre 31 e 36 anos; 4) >36 anos. A faixa etária predominante corresponde à categoria “Entre 18 anos a 30 anos”, com 106 respostas representando 54,92% da amostra. Segue o intervalo “Entre 31 e 36 anos”, inserindo 35 indivíduos que representam 18,14% dos participantes. A faixa etária de “>36 anos” que constitui 15,54% da amostra (30) e por fim, a categoria de “<18 anos”, que enquadra 11,40% dos inquiridos (22).

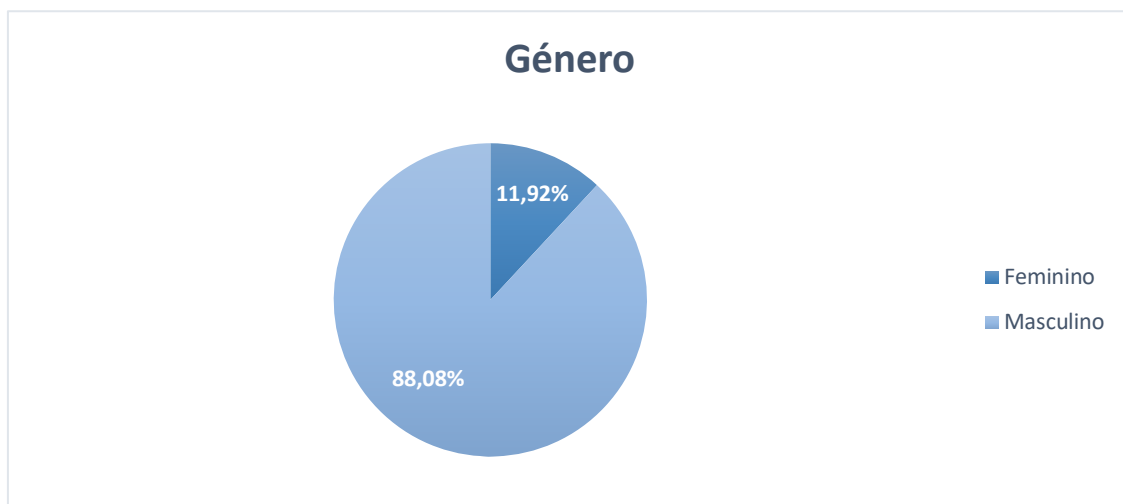


Figura 8 - Distribuição das respostas pelo gênero

Fonte: própria do autor

A amostra deste estudo é predominantemente composta por indivíduos do género masculino, totalizando 170 participantes, o que corresponde a 88,08% da amostra. Os participantes do género feminino representam apenas 11,92%, o que equivale a 23 indivíduos. A moda caracteriza-se pelo género masculino.

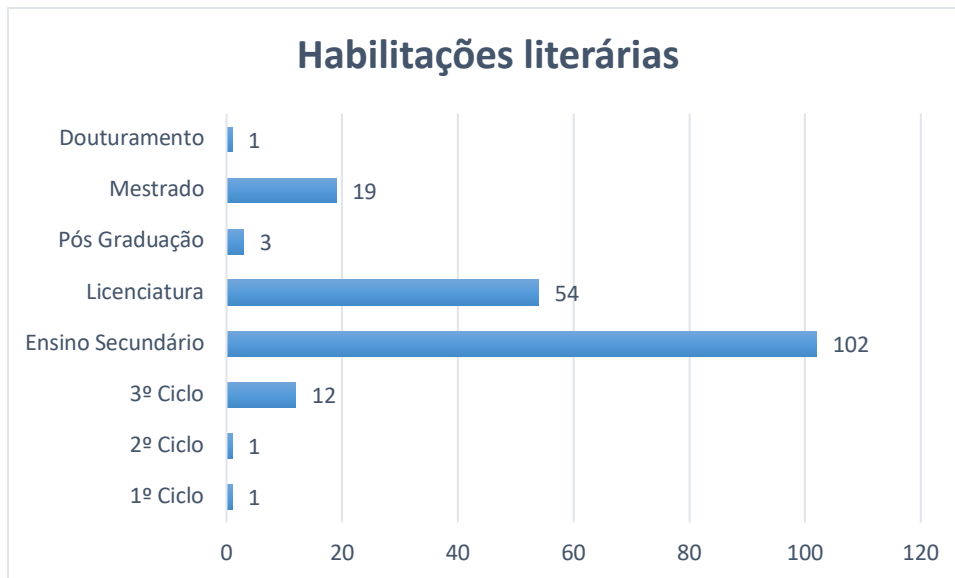


Figura 9 - Distribuição das respostas pelas habilitações literárias

As habilitações literárias dos inquiridos correspondem maioritariamente ao Ensino Secundário, que reúne 102 respostas, correspondendo a 52,85% da amostra. Segue-se a licenciatura que apresenta 54 respostas (27,98%), o mestrado com 19 respostas (9,84%) e o 3º ciclo que contabiliza 12 respostas (6,22%).

As restantes habilitações literárias apresentam percentagens significativamente mais reduzidas: o 1º ciclo (1 resposta), o 2º ciclo (1 resposta) e o Doutoramento (1 resposta) representam, cada uma, 0,52% da amostra, enquanto a Pós-Graduação, com 3 respostas, corresponde a 1,55% da amostra.

A moda é representada pelas habilitações referentes ao Ensino Secundário.

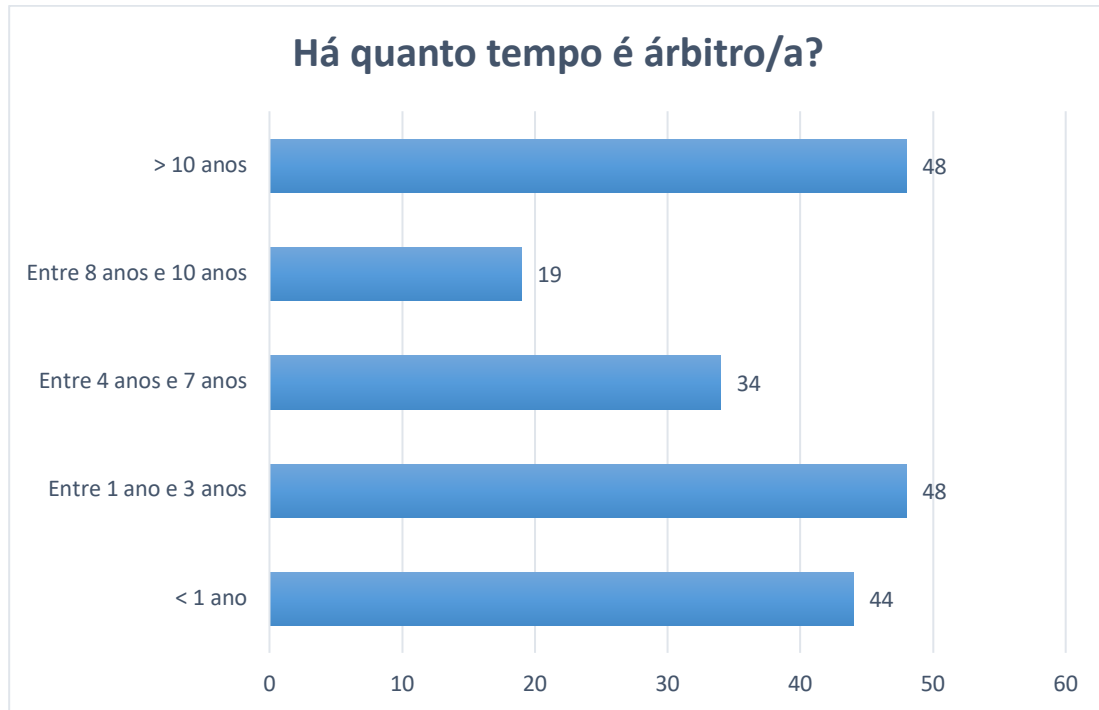


Figura 10 - Distribuição das respostas por anos na arbitragem

Fonte: própria do autor

No que respeita à experiência dos inquiridos, verifica-se que a maior percentagem se encontra repartida entre dois intervalos de tempo: os árbitros com experiência "entre 1 e 3 anos" (24,87%) e aqueles com mais de "10 anos" de experiência (24,87). Cada um destes grupos corresponde a 48 indivíduos.

Seguem-se 44 árbitros com menos de "1 ano" de experiência, representando 22,8% da amostra e 34 que possuem "entre 4 e 7 anos de experiência" (17,62% da amostra). Os restantes 19 indivíduos exercem funções de arbitragem "entre 8 e 10 anos", correspondendo a 9,84% da amostra.

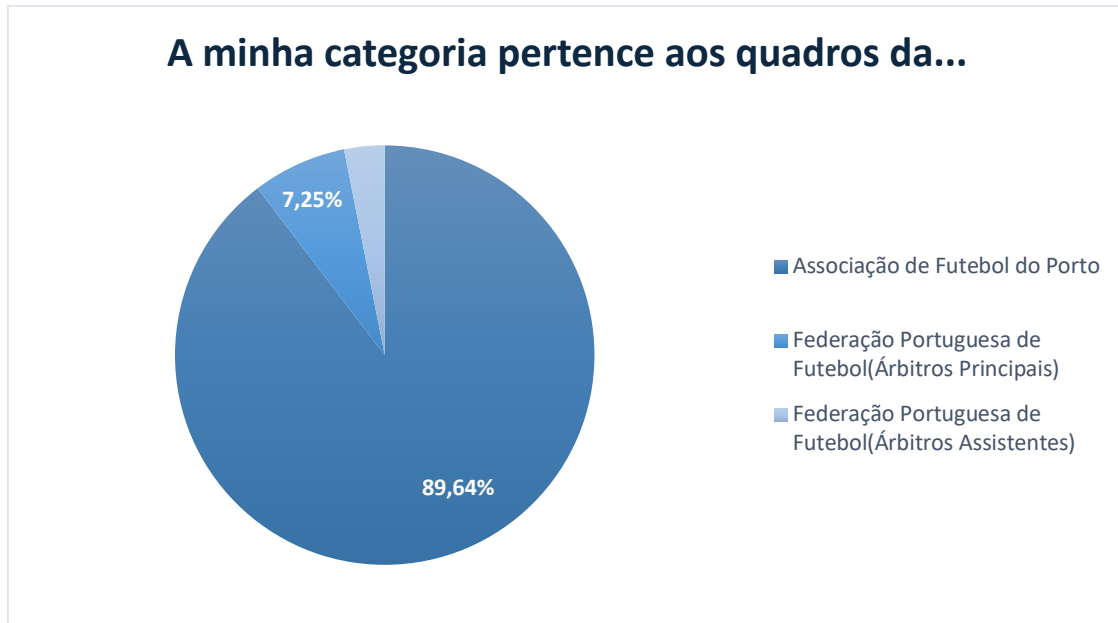


Figura 11 - Distribuição das respostas por categorias/instituições

Fonte: própria do autor

Como já era expectável, a maioria dos inquiridos deste estudo está integrada nos quadros da Associação de Futebol do Porto (89,64%), correspondendo a 173 respostas.. Seguem-se 14 indivíduos que enquadram as categorias correspondentes aos quadros de árbitros da Federação Portuguesa de Futebol (7,25%) e por fim, 6 assistentes vinculados à instituição anteriormente referida (3,11%). A amostra caracteriza-se por ter 89,64% de árbitros que se inserem nos quadros da Associação de Futebol do Porto e por 10,36% que pertencem aos quadros da Federação Portuguesa de Futebol.



Figura 12 - É árbitro da Associação de Futebol do Porto?

Fonte: própria do autor

Esta questão foi elaborada com o propósito de confirmar que todos os inquiridos, mesmo aqueles integrados nos quadros da Federação Portuguesa de Futebol, estão igualmente vinculados à Associação de Futebol do Porto. Neste caso, todos os elementos pertencem à AFP.

3.2. Motivação

No segundo grupo, o objetivo principal foi compreender a perceção dos árbitros relativa à motivação na sua gestão de carreiras, ou seja, pretende-se identificar os fatores que mais os motivam e aqueles que os desmotivam e avaliar o nível de satisfação que têm perante as suas carreiras. Para obter estas informações, este grupo foi subdividido em dois conjuntos: o primeiro composto por questões de respostas fechadas e o segundo por questões/afirmações de respostas mistas.

O primeiro conjunto foi avaliado com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos em que 1 corresponde a “discordo totalmente, 2 a “discordo”, 3 a “nem concordo nem discordo”, 4 a “concordo” e 5 a “concordo totalmente”.

No primeiro conjunto de questões, foram incluídas as seguintes afirmações:

- ☐ 2A) Sinto-me satisfeito/a sempre que arbitro.
- ☐ 2B) Sinto-me satisfeito/a com o volume de trabalho que é necessário para desempenhar as minhas funções.
- ☐ 2C) Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de progressão na carreira.
- ☐ 2D) Sinto-me satisfeito/a com o número de jogos em que participo.
- ☐ 2E) O retorno financeiro é adequado.
- ☐ 2F) Considero que a motivação é essencial para continuar na arbitragem.
- ☐ 2G) Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem.

Relativamente às questões/afirmações de resposta mista, incluem-se:

- ☐ 2H) “Quais são os 3 principais fatores que o motivam a permanecer na arbitragem?”;
- ☐ 2I) “Selecione no MÁXIMO 3 fatores que considera que o desmotivam na arbitragem”.

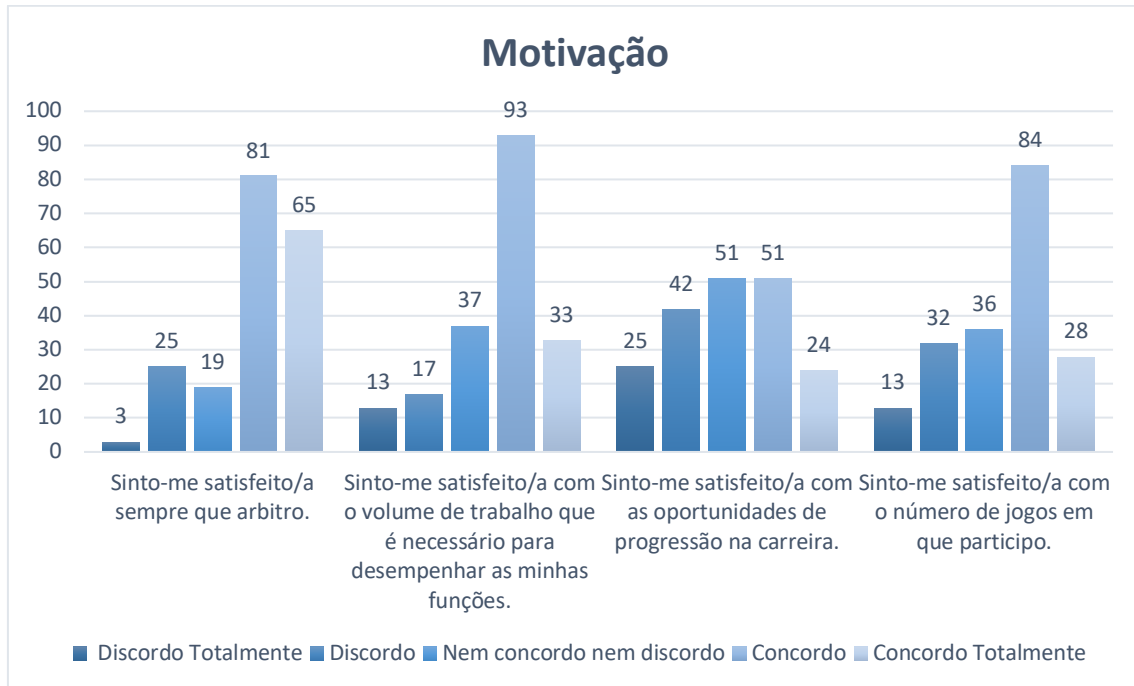


Figura 13 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre a Motivação

Fonte: própria do autor

Relativamente à primeira afirmação, “Sinto-me satisfeito/a sempre que arbitro”, a maioria dos participantes concorda (41,97%) ou concorda totalmente (33,68%) com a mesma, representado 75,65% da amostra. Em contrapartida, 14,5% dos inquiridos manifestaram insatisfação, 25 indivíduos discordaram (12,95%) e 3 discordarem totalmente (1,55%). Os restantes 19 inquiridos adotaram uma posição neutra, indicando que nem concordavam nem discordavam. Segundo Choi & Chiu (2017), este fator é destacado como um dos principais contributos para a retenção de árbitros. Este estudo sugere que esta atividade é percebida como gratificante, constituindo uma das suas principais fontes de motivação.

Na segunda afirmação, “Sinto-me satisfeito/a com o volume de trabalho que é necessário para desempenhar as minhas funções.”, observa-se também uma perceção positiva por parte dos indivíduos, uma vez que, 48,19% concordam e 17,1% concordam totalmente, representando um nível de concordância de 65,29%. A discordância é representada por 15,54% da amostra, visto que 17 (8,8%) inquiridos discordaram e 13 (6,74%) discordaram totalmente. As restantes 37 respostas correspondem a 19,17% da amostra, representado aqueles que nem concordam nem discordam. Apesar da maioria dos inquiridos se sentirem satisfeitos com o volume de trabalho que é necessário para

desempenhar as funções, alguns podem sentir desafios relativos à gestão deste trabalho. No estudo de Santos (2018), esta afirmação obteve também uma perspetiva positiva por parte dos inquiridos, uma vez que cerca de 85% dos mesmos estão satisfeitos com o volume de trabalho necessário para desempenharem as suas funções.

Quanto à afirmação “Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de progressão na carreira”, foi verificada uma maior dispersão nas respostas. Cerca de 38,86% dos participantes expressaram concordância (26,43% concordaram e 12,43% concordaram totalmente), enquanto 34,71% manifestaram discordância (21,76% discordaram e 12,95% discordaram totalmente). Os restantes 26,43% mantiveram-se neutros. Estes resultados revelam que a insatisfação relativa às oportunidades de progressão constitui um ponto crítico na motivação e simultaneamente, a neutralidade pode indicar que alguns dos inquiridos não possuem uma opinião clara sobre o tema. De acordo com Guérin & Wils (1992) e Hall (2002), é crucial que as organizações assegurem a disponibilização de informações claras sobre as oportunidades de progressão na carreira, sendo que este fator é identificado, por Slack et al. (2014), como essencial na excelência dos árbitros de futebol.

A satisfação que os indivíduos sentem face ao número de jogos em que participam é elevada, correspondendo a um nível de concordância de 58,03% (84 indivíduos concordam: 43,52%; 28 indivíduos concordam totalmente: 14,51%). No entanto, 23,32% das respostas dos participantes correspondem a um nível de discordância (32 indivíduos discordam: 16,58%; 13 indivíduos discordam totalmente: 6,74%) e 18,65% das mesmas correspondem a um nível de neutralidade. Estes resultados sugerem que, apesar da maioria estar satisfeita, este fator pode ter um impacto negativo naqueles que se sentem sobrecarregados ou excluídos das nomeações (Gonçalves, 2024). Na investigação de Santos (2018), a perspetiva dos árbitros é bastante mais positiva, representando 83% da amostra.

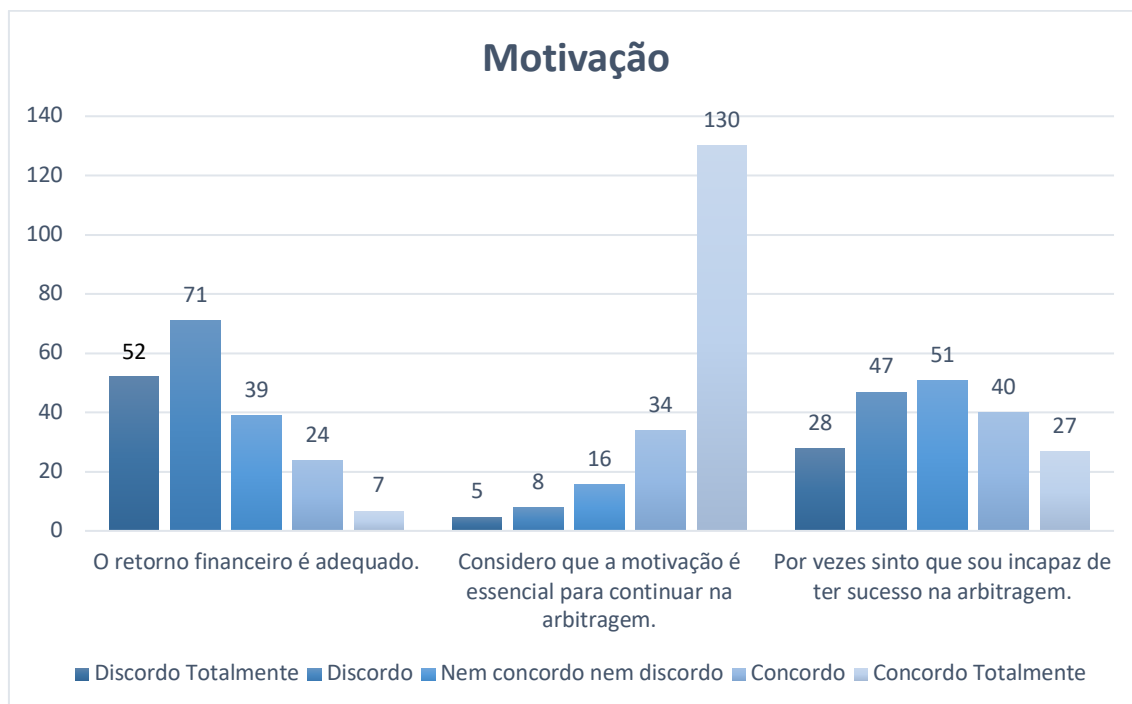


Figura 14 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre a Motivação

Fonte: própria do autor

O retorno financeiro é um dos fatores que mais suscita opiniões de discordância entre os inquiridos. Aproximadamente 63,73% da amostra discorda (71 indivíduos: 36,79%) ou discorda totalmente (52 indivíduos: 26,94%) com esta afirmação. O nível de concordância é substancialmente inferior, representando apenas 16,06% da amostra (24 indivíduos concordam: 12,43%; 7 indivíduos concordam totalmente: 3,63%). A percentagem restante, correspondente a 20,21% (39 respostas), reflete uma posição de neutralidade. Estes dados sugerem que este fator causa um impacto negativo na motivação de maior parte dos inquiridos tal como referido por Gonçalves (2024), destacando a ocorrência desta situação nas categorias distritais. Por outro lado, o estudo de Santos (2018) apresenta resultados significativamente mais positivos, uma vez que o nível de concordância corresponde a 76% da amostra. Esta disparidade pode ser parcialmente explicada pelas diferentes categorias em que os inquiridos estão enquadrados, sugerindo que a natureza da competição e os recursos disponíveis podem ter influência nos níveis de satisfação relacionados com este fator.

Por outro lado, a motivação como fator essencial para a continuidade na arbitragem é amplamente reconhecida pelos indivíduos, apresentado um nível de concordância de 84,98% da amostra (34 indivíduos concordam: 17,62%; 130 indivíduos concordam

totalmente: 67,36%). Apenas 6,73% manifestaram a opinião oposta, ou seja, 8 indivíduos discordam e 5 discordam totalmente e os restantes 16 indivíduos não concordam nem discordam (8,29%). Assim sendo, este fator deve ser considerado como prioridade na gestão dos árbitros. Mahmoud et al. (2020) refere que a motivação tem um impacto bastante positivo na satisfação e na produtividade dos indivíduos corroborando os resultados presentes nesta afirmação.

Por fim, a afirmação “Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem” revela uma divisão substancial nas perceções. Aproximadamente 38,86% dos inquiridos não consideram que por vezes são incapazes de ter sucesso na arbitragem (47 indivíduos discordam: 24,35%; 28 indivíduos discordam totalmente: 14,51%) e, por outro lado, 34,72% da população, considera que é incapaz de ter sucesso nesta atividade (40 indivíduos concordam: 20,73%; 27 indivíduos discordam totalmente: 13,99%). Os restantes 51 indivíduos (26,42%) permaneceram neutros face à mesma respondendo que nem concordam nem discordam. Esta divisão de opiniões, demonstra que um número significativo de inquiridos (68 indivíduos) sente efetivamente o referido, impactando de uma forma negativa na sua motivação. Este fator pode ser trabalhado através da realização de formações, acompanhamento e apoio para que esta perceção de insegurança seja diminuída (Choi & Chiu, 2017).

Tabela 2 - Análise da média e desvio-padrão da Motivação

Motivação	Média	Desvio Padrão
Sinto-me satisfeito/a sempre que arbitro.	3,93	1,05
Sinto-me satisfeito/a com o volume de trabalho que é necessário para desempenhar as minhas funções.	3,6	1,08
Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de progressão na carreira.	3,04	1,23
Sinto-me satisfeito/a com o número de jogos em que participo.	3,42	1,13
O retorno financeiro é adequado.	2,29	1,1
Considero que a motivação é essencial para continuar na arbitragem.	4,43	0,99
Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem.	2,95	1,26

Fonte: própria do autor

Através da tabela 3 é possível concluir que os árbitros se sentem moderadamente motivados uma vez que a média geral apresenta um valor superior a 3 (3,38).

A afirmação que obteve o maior grau de concordância, representada com uma média de 4,43 foi “Considero que a motivação é essencial para continuar na arbitragem.” e a que obteve um menor grau de concordância foi “O retorno financeiro é adequado.”, apresentado uma média de 2,29. Aquelas que mais se destacaram pelo maior desvio padrão foram “Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem.” e “Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de progressão na carreira.”, revelando fatores de maior disparidade entre as opiniões dos inquiridos.

Apesar destes resultados serem de carácter positivo, a insatisfação face ao retorno financeiro, o sentimento de incapacidade de obtenção de sucesso na arbitragem e a moderada satisfação perante as oportunidades de carreira existente são fatores merecedores de especial atenção por parte das organizações. Segundo Choi & Chiu (2017), a realização de formações, a troca de feedback e o suporte por parte das entidades responsáveis são algumas das ações que poderão atenuar alguns dos estímulos causadores da desmotivação. Para além disso, a disponibilização informações claras relativas às oportunidades de carreira, poderá contribuir significativamente para mitigar a satisfação moderada associada a este aspeto (Guérin & Wils, 1992; Hall, 2002; Slack et al., 2014).

No estudo de Santos (2018) realizado apenas a árbitros de futebol e futsal pertencentes a categorias da Federação Portuguesa de Futebol verifica-se que estes se sentem mais motivados e satisfeitos. Os resultados que possuem maior discrepância são relativos à percepção que os árbitros têm sobre o retorno financeiro.

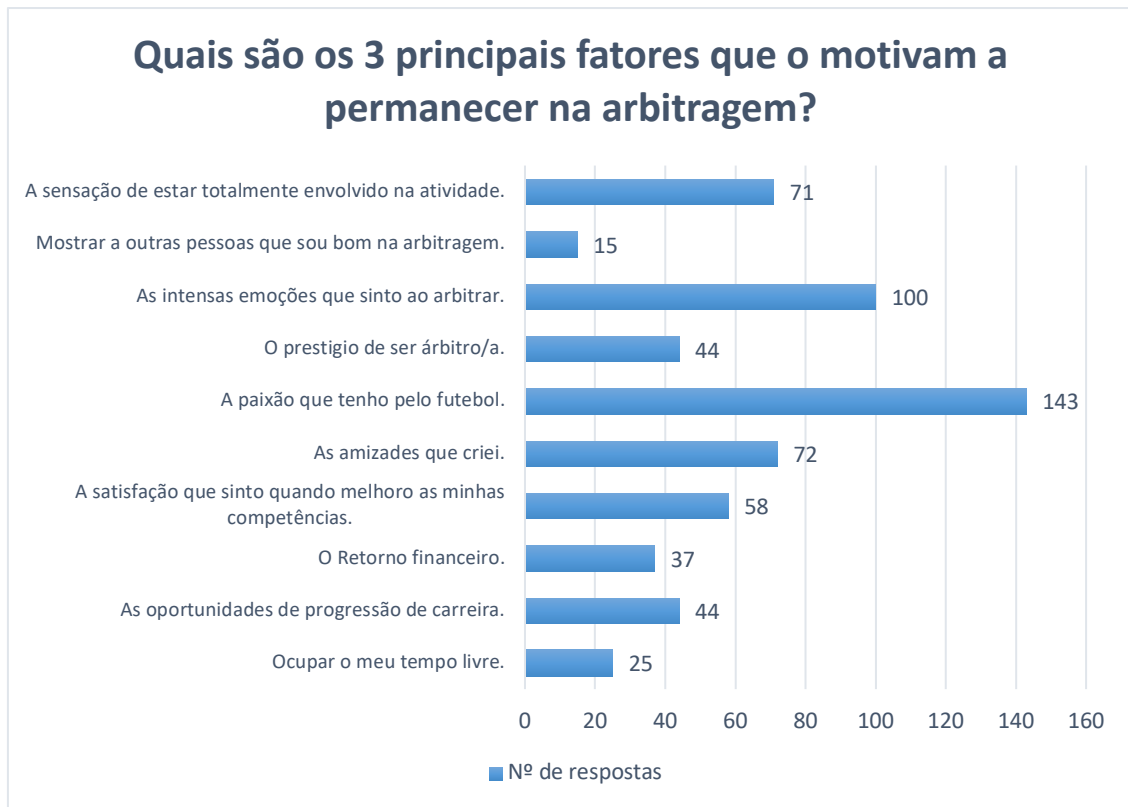


Figura 15 - Fatores que motivam os indivíduos a permanecerem na arbitragem

Fonte: própria do autor

O fator que mais motiva os árbitros a permanecer na arbitragem é a paixão que têm pelo futebol, identificado por 143 indivíduos (74,09%). Este elemento destaca-se significativamente em relação aos demais motivos apresentados, evidenciando-o como o principal motor destes profissionais. Assim, pode ser descrito como uma força intrínseca que lhes confere motivação e resiliência, especialmente diante as dificuldades e desafios inerentes à atividade. A relevância do mesmo foi igualmente abordada nas investigações de Cerqueira (2018) e Sarmiento et al. (2015). No estudo de Petracovschi et al. (2010), Lima et al. (2022) e Santos (2018), embora este elemento tenha sido mencionado, revelou um menor impacto do que os fatores sociais.

O segundo fator mais referido, com 100 respostas (51,81%) foram as intensas emoções que estes sentem a arbitrar, revelando que, para maior parte dos árbitros presentes neste

estudo, a emoção vivida em campo, seja pela adrenalina, pelo desafio, ou pela dinâmica do jogo é um elemento crucial para a continuidade nesta atividade, sugerindo que a arbitragem é mais do que uma função técnica envolvendo também uma grande experiência emocional. O terceiro fator considerado por mais inquiridos como uma fonte motivacional foi as amizades que estes criam (72 respostas correspondendo a 37,31%), demonstrando que a componente social desempenha um papel significativo na motivação destes.

A estes três principais fatores, segue-se com um número de respostas bastante idêntico do mencionado anteriormente (71 correspondendo a 36,79% da população), “a sensação de estar totalmente envolvido na arbitragem”, que poderá estar relacionada com as três principais fontes da motivação. A realização pessoal é mencionada por 58 inquiridos, reforçando o facto destes encontrarem a realização pessoal através do crescimento e desenvolvimento contínuos das suas competências. Com 44 respostas, correspondentes a 22,80% dos indivíduos são mencionados dois fatores, “as oportunidades de progressão de carreira” e o “prestígio de ser árbitro/a”, concluindo-se que para alguns árbitros, a perspectiva de progressão é, muitas vezes, um incentivo e que a arbitragem pode conferir um estatuto social particular, porém não são fatores dominantes.

Os agentes considerados menos relevantes são o “retorno financeiro” (37 respostas correspondendo a 19,7%), o mesmo acontece com a ideia de “ocupar o meu tempo livre” que foi mencionado por apenas 25 inquiridos (12,95%), sugerindo que a maioria dos árbitros considera esta como uma atividade central nas suas vidas, e não apenas uma forma de preencher as suas horas livres. E, por fim, “mostrar a outras pessoas que sou bom na arbitragem”, foi a afirmação menos escolhida como um fator motivacional, obtendo 15 respostas que correspondem a 7,77%. O sucedido indica que o reconhecimento externo, não é uma prioridade para a maioria dos árbitros. Este dado corrobora a ideia de que os mesmos encontram nas suas próprias paixões e experiências pessoais os principais incentivos para continuarem a exercer as suas funções.

Para além destas respostas, foi ainda referida mais uma: “Dar formação aos atletas de todas as idades”.

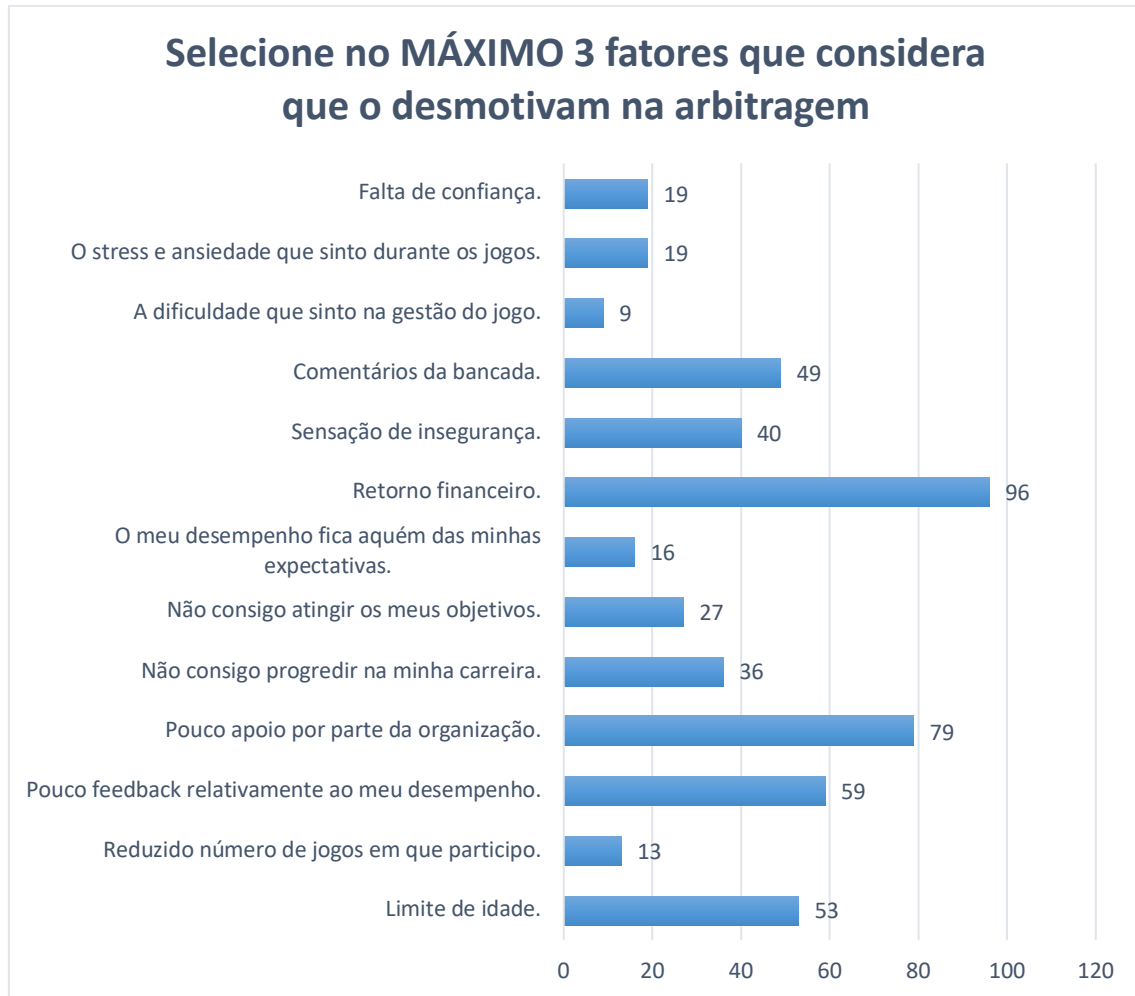


Figura 16 - Fatores que desmotivam os indivíduos na arbitragem

Fonte: própria do autor

Por outro lado, os inquiridos identificaram três condições como as principais fontes de desmotivação no desempenho da sua atividade. O retorno financeiro foi mencionado por 96 árbitros (49,74%), corroborando a análise prévia sobre a centralidade e continuidade deste fator, bem como mencionado no Plano nacional de formação de árbitros e observadores (Arbitragem, 2015). A falta de apoio por parte da organização (79 respostas: 40,93%), sugere a insatisfação com a estrutura e a falta de suporte, podendo ser mitigado através da criação de um ambiente mais acolhedor, da troca contínua de feedback e de um acompanhamento mais ativo. A falta de feedback relativamente ao desempenho (59 respostas: 30,57%), que pode afetar o desenvolvimento profissional e pessoal, levando a que os árbitros sintam que não têm orientações claras para melhorar e progredir nas suas carreiras.

Muito próximo ao fator anteriormente referido, com 53 respostas (27,46%) é mencionado o limite de idade, fator este que impede a progressão na carreira e gera desta forma desmotivação. Segue-se com 49 respostas (25,39%) os comentários que são feitos pela bancada, a sensação de insegurança mencionada por 40 inquiridos (20,73%) e 36 árbitros (18,65%) considerarem ainda que não conseguem progredir na carreira, sendo que num estudo futuro poderá ser relevante perceber o porquê destes árbitros terem este sentimento de impotência perante a sua própria carreira. Da mesma forma seria interessante tentar perceber o porquê de 27 árbitros (13,99%) indicarem que não conseguem atingir os seus objetivos.

Por fim, 19 inquiridos (9,84%) indicam a falta de confiança e o stress e ansiedade que sentem durante os jogos, com 16 respostas (8,29%) segue-se o sentimento de que os seus desempenhos ficam aquém das suas expectativas, com 13 respostas (6,74%) é perceptível a insatisfação pelo número reduzido de jogos em que estes participam e com 9 respostas (4,66%) a dificuldade sentida na gestão do jogo que poderá estar relacionada com alguns fatores mencionados anteriormente.

Tal como na resposta anterior foram referidas outras que não constavam nas respostas formuladas, sendo estas: “Falta tempo livre”, “Condições meteorológicas”, “Demasiados jogos”, “Lesões” e “Má gestão de pessoas por parte da organização”.

3.3. Planeamento e Gestão de Carreiras

Este grupo foi elaborado com o objetivo investigar a perceção que os árbitros têm relativamente ao planeamento das suas carreiras, ou seja, se o fazem ou não e de que forma o efetuam.

De forma a obter estas respostas, este grupo foi dividido, tal como o anterior, em dois conjuntos, um de respostas fechadas e outro, composto por uma questão, de respostas mistas, ou seja, nestas os indivíduos poderiam responder apenas através das sugestões que estavam disponibilizadas ou poderiam também escrever a sua própria resposta.

O primeiro conjunto foi avaliado através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que o 1 corresponde a “Nunca”, o 2 a “Raramente”, o 3 a “Às vezes”, o 4 a “Quase sempre” e o 5 a “Sempre”.

Fazem parte do primeiro conjunto as seguintes afirmações:

- ☐ 3A) No início da época defino objetivos.
- ☐ 3B) Defino objetivos a longo prazo.
- ☐ 3C) Defino objetivos a curto prazo.
- ☐ 3D) No final da época faço um balanço da mesma.
- ☐ 3E) Utilizo a Avaliação de Desempenho para melhorar o meu desempenho.
- ☐ 3F) A minha estratégia de progressão inclui metodologias de melhoria do desempenho.
- ☐ 3G) A minha carreira foi planeada desde que a comecei.
- ☐ 3H) Tenho seguido o planeamento que foi estipulado por mim desde o início.
- ☐ 3I) O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira.
- ☐ 3J) Percebo através da autoavaliação quais são os fatores a melhorar.

Relativamente à questão apresentada é a seguinte: 3K) “O que implementa para melhorar o seu desempenho?”.

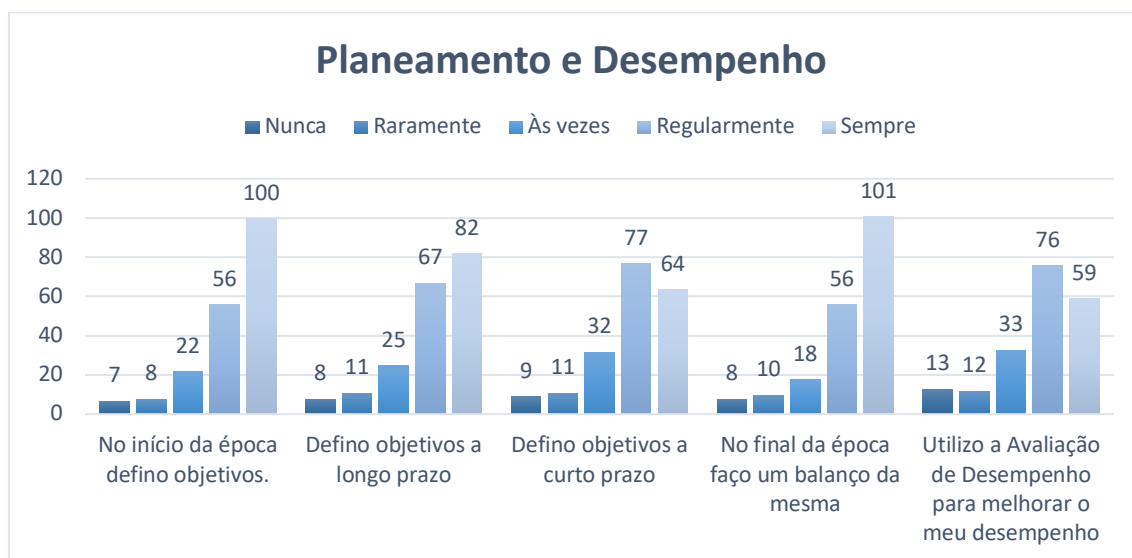


Figura 17 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre o Planeamento e o Desempenho

Fonte: própria do autor

Para avaliar o planeamento e o desempenho, foi analisado o facto dos árbitros definirem ou não objetivos no início da época. Os resultados revelaram que a maioria adota essa prática (80,83%), sendo que 100 árbitros afirmam fazê-lo sempre (51,81%) e 56 regularmente (29,02%). Apenas uma pequena percentagem, cerca de 7,77% indivíduos raramente ou nunca executa a definição de objetivos e os restantes 22 indivíduos

(11,40%) apenas a efetuam “às vezes”. Estes dados sugerem que a maioria dos árbitros reconhece a importância de definir metas no início da época, demonstrando uma atitude proativa no planeamento das suas atividades. Os presentes resultados possuem bastantes semelhanças com o de Santos (2018), reforçando a consistência das práticas de definição de objetivos entre estes profissionais. Loghmani et al. (2021) reconhecem que esta prática é crucial na gestão de carreiras, sendo uma das etapas presentes no planeamento dos árbitros de elite.

As segundas e terceiras afirmações foram desenvolvidas com o propósito de avaliar se os árbitros estabelecem objetivos a longo e curto prazo. Relativamente à afirmação “Defino objetivos a longo prazo.”, constatou-se que 149 inquiridos (77,2%) apresentaram uma perspetiva positiva, dos quais 42,49% afirmaram que sempre definem objetivos a longo prazo, e 34,71% indicaram fazê-lo regularmente. Por outro lado, 8 indivíduos (4,15%) declararam não definir objetivos a longo prazo, e 11 (5,70%) indicam que raramente o fazem, representando 9,85% da amostra. Os restantes 25 indicaram que apenas os definem às vezes (12,95%). No que concerne à afirmação “Defino objetivos a curto prazo.”, os resultados são bastante semelhantes, uma vez que, cerca de 73,06% dos árbitros declararam definir objetivos regularmente (77 indivíduos: 39,9%) ou sempre (64 indivíduos: 33,16%). Por outro lado, 10,36% indicaram não estabelecer objetivos a curto prazo ou fazê-lo raramente (9 indivíduos responderam nunca: 4,66%; 11 responderam raramente: 5,7%) e os restantes 32 indivíduos (16,58%) mencionaram que apenas os definem às vezes. É importante referir que em todos os modelos de planeamento abordados na revisão de literatura deste estudo, a definição de objetivos quer a longo como a curto prazo são essenciais, constituindo etapas dos mesmos (Locke e Latham, 1990, cit in Noe, 1996; London & London & Stumpf, 1982; Rothwell & Kazanas, 1988; Xavier, 2006; Faria, 2009; Oliveira, 2013).

A afirmação “No final da época faço um balanço da mesma.”, demonstra que 101 árbitros (52,33%) fazem sempre o respetivo balanço e 56 árbitros (29,01%) efetuam-no regularmente, indicando que a reflexão e a autoavaliação após a época são fatores considerados importantes para aproximadamente 81,34% dos inquiridos presentes neste estudo. No entanto, 18 árbitros (9,33%) referiram que apenas o realizavam às vezes, 10 (5,18%) mencionaram que raramente o efetuavam e os restantes 8 (4,15%) referiram que nunca fazem.

Relativamente ao facto de estes utilizarem ou não a Avaliação de Desempenho para melhorarem os seus desempenhos, os resultados demonstram que maior parte dos indivíduos o fazem regularmente (76 indivíduos correspondendo a 39,38%) ou sempre (59 indivíduos correspondendo a 30,57%), significando que os mesmos consideram que esta ferramenta é útil para o seu desenvolvimento. No entanto, 33 (17,09%) inquiridos referiram que apenas utilizavam a avaliação de desempenho às vezes, 12 (6,22%) destes indicaram que raramente utilizavam e por fim, os restantes 13 árbitros (6,74%) nunca utilização esta ferramenta. Estes últimos dados podem indicar que nem todos têm acesso a este tipo de avaliação ou que não consideram que a mesma seja suficientemente eficaz para o fim referido anteriormente. Estes dados sugerem que pode haver espaço para melhorias nos processos de avaliação de desempenho e no apoio que as organizações dão aos árbitros, de forma a ajudarem os mesmos a interpretar e aplicar os resultados da avaliação de desempenho.

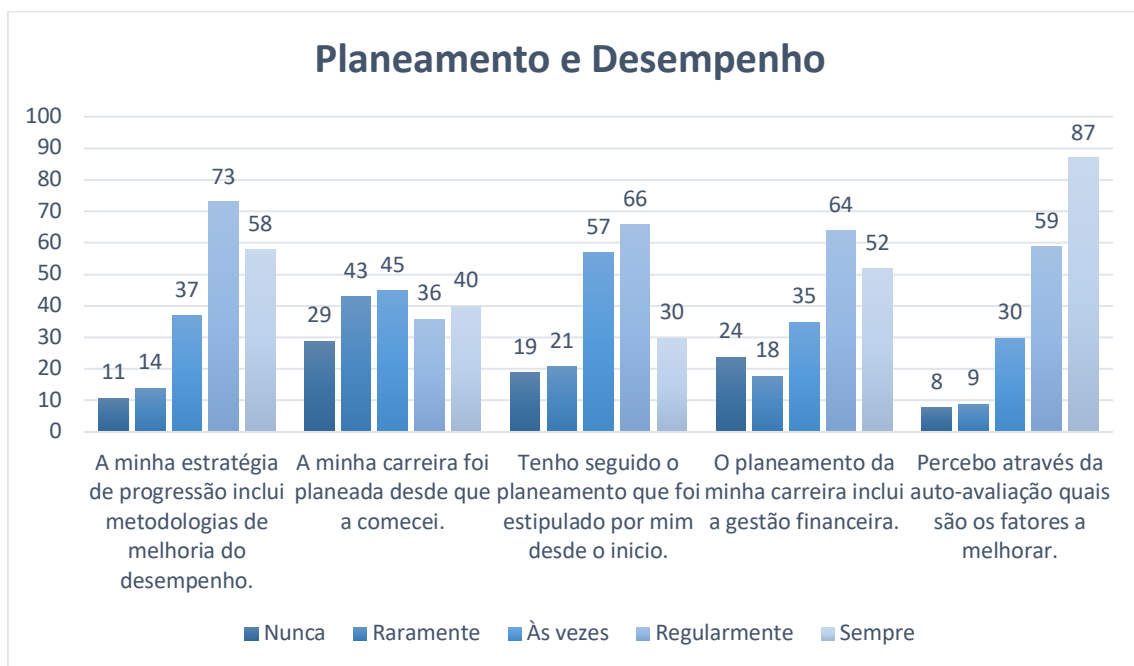


Figura 18 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre o Planeamento e o Desempenho

Fonte: própria do autor

A afirmação “A minha estratégia de progressão inclui metodologias de melhoria do desempenho”, revela que a maioria dos árbitros reconhecem a importância da melhoria contínua do desempenho no seu percurso profissional (67,88%), uma vez que, 58 indivíduos indicaram que a sua estratégia de progressão inclui sempre metodologias de

melhoria do desempenho e 73 mencionaram que as inclui regularmente. No entanto, um grupo considerável de indivíduos, refere que apenas o faz às vezes (37 indivíduos correspondendo a 19,17%), 14 árbitros (7,25%) indicaram que raramente as incluem e os restantes 11 (5,70%) referem que nunca adotaram estas práticas. Estes dados sugerem que, embora a maioria esteja consciente da necessidade de melhorar continuamente o seu desempenho, através da aplicação destas metodologias na sua estratégia de progressão, há uma margem de melhoria, especialmente entre aqueles que ainda não o fazem de forma regular. Oliveira (2013), no seu modelo de planeamento refere que uma das etapas cruciais é relativa à análise da evolução, ou seja, à revisão de todas as estratégias, realizando a sua adaptação caso necessário e à avaliação da qualidade do planeamento tendo em conta a evolução profissional. Esta poderia ser utilizada como uma metodologia de melhoria de desempenho uma vez que se foca na monitorização da evolução do indivíduo de forma a proporcionar a evolução contínua e a eficiência e eficácia do planeamento (Faria, 2009).

De forma a compreender se o planeamento de carreira dos árbitros é mais reativo ou proativo, foi analisada a afirmação: “A minha carreira foi planeada desde que a comecei.”. Apesar de estar presente um número considerável de árbitros que sempre (40 indivíduos correspondendo a 20,73%) ou regularmente (36 indivíduos correspondendo 18,65%) planearam as suas carreiras desde o seu começo, cerca de 45 indivíduos indicaram que apenas o fazem às vezes (23,32%) e 37,3% dos mesmos revelaram que raramente (43) ou nunca (29) o fizeram. Ou seja, os resultados demonstram que este é mais reativo do que proativo apontando para a falta de orientação ou de oportunidades claras, sendo importante por partes das organizações darem o suporte necessário de forma a reverterem este tipo de situações (Loghmani et al., 2021). Segundo Dopazo & Golik (2024), podemos identificar que são evidenciados os planeadores tardios, uma vez que, se caracterizam por indivíduos que elaboram o planeamento à medida que vão consolidando o seu percurso profissional.

Relativamente ao facto de os árbitros seguirem ou não o planeamento que foi estipulado pelos mesmos desde o início, os dados indicam que apenas 30 indivíduos (15,54%) têm sempre seguido esse planeamento, 66 árbitros (34,20%) seguem regularmente e 57 indicam que apenas o fazem às vezes (29,53%). Os restantes 40 inquiridos revelaram que raramente (21) ou nunca (19) o fizeram, constituindo aproximadamente 20,73% da

amostra. Estes resultados sugerem que a adesão ao planeamento inicial não é uma prática uniforme entre os árbitros, transparecendo algumas dificuldades em manter um plano consistente face aos imprevistos que podem ir surgindo e a falta de apoio ou de recursos. Os autores Loghmani et al. (2021) reforçam a importância de seguir um planeamento elaborado desde o início da carreira, destacando a relevância que as associações têm na orientação dos árbitros, principalmente daqueles que se encontram na etapa inicial do seu percurso profissional.

Na afirmação relacionada com a gestão financeira, “O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira”, constata-se que cerca de 52 árbitros (26,94%) incluem sempre este fator no seu planeamento e 64 indicam fazê-lo regularmente (33,16%). Por outro lado, 35 árbitros (18,13%) apenas o incluem às vezes, 18 árbitros (9,33%) raramente o fazem, e os restantes 24 (12,44%) nunca consideram a gestão financeira no planeamento das suas carreiras. Estes dados sugerem que, embora seja reconhecida como importante, a gestão financeira não é uma prioridade uniformemente adotada pelos árbitros no desenvolvimento das suas carreiras, no entanto, Leal (2013), destaca que o planeamento se deve focar não só no cumprimento de objetivos como na gestão financeira (remuneração), considerando principalmente, a promoção da satisfação dos indivíduos e Silva & Duarte (2015) acrescentam que este processo de forma a ser bem-sucedido deve ter em consideração três elementos: o meio envolvente (fatores económicos, políticos, técnicos organizacionais e sociais); o posto de trabalho; a evolução do próprio. Assim sendo, a organização poderia ajudar a mitigar esta lacuna uma vez que parte dos inquiridos não compreende a importância deste tipo gestão para o seu desenvolvimento.

A afirmação, “Percebo através da autoavaliação quais são os fatores a melhorar”, demonstra uma perceção amplamente positiva (75,65%), visto que 87 árbitros (45,08%) indicam que percebem sempre através da autoavaliação quais são os fatores que devem melhorar e 59 (30,57%) elementos indicam perceber regularmente. Apenas 30 indivíduos (15,54%) mencionam ter essa perceção às vezes, e os restantes 17 árbitros dividem-se entre os que raramente (9 indivíduos, 4,66%) ou nunca (8 indivíduos, 4,15%) a possuem. Estes dados indicam a existência um elevado nível de autoconhecimento e autoaperfeiçoamento, onde a maioria destes profissionais reconhece o valor da autoavaliação como ferramenta de melhoria contínua. Assim, os resultados estão alinhados com os modelos teóricos de London & Stumpf (1982), Rothwell & Kazanas,

(1988), Xavier (2006) e Faria (2009) que incluem a autoavaliação ou o autoconhecimento nos seus modelos de planeamento. Dutra (1996) destaca ainda a importância deste fator indicando que uma das suas vantagens é a conceção de meios para que os indivíduos tenham maior facilidade a atingir os objetivos.

Tabela 3 - Dados relativos ao Planeamento e Desempenho

Planeamento e Desempenho	Média	Desvio Padrão
No início da época defino objetivos.	4,21	1,04
Defino objetivos a longo prazo.	4,06	1,08
Defino objetivos a curto prazo.	3,91	1,07
No final da época faço um balanço da mesma.	4,2	1,08
Utilizo a Avaliação de Desempenho para melhorar o meu desempenho	3,81	1,14
A minha estratégia de progressão inclui metodologias de melhoria do desempenho.	3,79	1,12
A minha carreira foi planeada desde que a comecei.	3,08	1,36
Tenho seguido o planeamento que foi estipulado por mim desde o início.	3,35	1,16
O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira.	3,53	1,32
Percebo através da autoavaliação quais são os fatores a melhorar.	4,08	1,08

Fonte: própria do autor

A tabela 4 demonstra a preocupação que os árbitros do presente estudo têm relativa ao planeamento das suas carreiras, apresentado uma média superior a 3 (3,8), considerando a escala de Likert. Fatores como a definição de objetivos, a realização de balanços no fim das épocas e a perceção de fatores a melhorar através da autoavaliação foram aqueles que mais se destacaram. Por outro lado, as afirmações: “A minha carreira foi planeada desde que a comecei.”; “Tenho seguido o planeamento que foi estipulado por mim desde o início.” e; “O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira.” foram aquelas que menos destaque tiveram. As duas afirmações referidas anteriormente (“A minha carreira foi planeada desde que a comecei.” e “O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira.”) foram as que mais desvio-padrão apresentaram.

Os três fatores mencionados anteriormente como aqueles que menos se destacaram merecem maior atenção por parte das entidades responsáveis pelos árbitros e por eles mesmos. Relativamente às duas primeiras afirmações: “A minha carreira foi planeada desde que a comecei.” e “Tenho seguido o planeamento que foi estipulado por mim desde o início.”, como mencionado por Loghmani et al. (2021), é essencial que estes profissionais sejam orientados desde o início da sua carreira de forma a conseguirem definir objetivos claros e alinhados às suas expectativas. Quanto à terceira afirmação, relativa à inclusão da gestão financeira no planeamento, como referido por Leal (2013), este processo deve ser definido tendo em conta os objetivos e a remuneração, promovendo a satisfação do indivíduo. Assim, sugere-se que o suporte organizacional seja mais ativo na fase inicial de carreira destes elementos, podendo promover formações e fornecer orientações acerca deste tema, garantindo uma visão mais clara sobre as etapas inerentes a tipo de percurso.

Através do estudo de Dopazo & Golik (2024), foram identificados três tipos de pessoas quando planeiam as suas carreias, os planeadores minuciosos, os planeadores de objetivos a longo prazo e os planeadores tardios. Neste estudo estão presentes estes três tipos de planeadores, sendo que aqueles que mais se evidenciam são os planeadores de objetivos a longo prazo e de seguida os planeadores tardios.



Figura 19 - Fatores que os árbitros implementam para melhorar o seu desempenho

Fonte: própria do autor

Este gráfico, destaca as diferentes estratégias utilizadas pelos árbitros para aprimorar o seu desempenho. A análise dos resultados permite verificar que as três medidas mais implementadas são: 1) “Treino”, com 133 respostas (68,91%), que reforça a importância da preparação física e técnica no desenvolvimento dos árbitros; 2) “Procuro obter feedback de pessoas mais experientes”, com 113 respostas (58,55%), refletindo o valor que os árbitros atribuem à partilha de conhecimento e à aprendizagem com os seus colegas para melhorar o desempenho e; 3) Autoavaliação, com 109 respostas (56,48%), que permite identificar pontos fortes e áreas a melhorar, sendo uma ferramenta crucial no processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Com 97 respostas (50,26%) surgem as “Reuniões com os restantes elementos da equipa”, sendo também esta uma prática amplamente adotada pelos mesmos e que permite a análise de jogos e a discussão de estratégias para futuros desafios. Seguindo-se o “estudo das leis de jogo”, com 94 respostas (48,70%). Com 79 respostas (40,93%) é referida a afirmação “Procuro melhorar a minha inteligência emocional”, sendo esta crucial para a gestão do stress, para a tomada decisão e para a gestão de pessoas, neste caso de forma a manter um relacionamento equilibrado entre jogadores, treinadores e outros elementos envolvidos no jogo. A afirmação “Vejo a gravação dos meus jogos para perceber o que tenho de melhorar”, surge com 75 respostas (38,86%), sendo esta uma técnica utilizada para identificar erros e melhorar o desempenho futuro, permitindo uma análise objetiva das decisões tomadas durante o jogo e a correção das falhas técnicas ou posicionais. E, por fim, a “Automotivação”, surge com 73 respostas (37,82%), destacando a necessidade de manter elevados níveis de motivação intrínseca para enfrentar os desafios e a pressão associados à arbitragem.

Conclui-se que o treino físico é o método que mais prevalece, seguido da procura de feedback e da autoavaliação. Estes dados sugerem que os árbitros procuram estar num processo contínuo de aprendizagem e autodesenvolvimento, reconhecendo a importância de combinar os componentes físico, técnico e mental para alcançar um desempenho superior em campo. Verifica-se ainda que a pouca menção ao fator da automotivação, demonstra que parte da desmotivação verificada nos resultados anteriores pode não estar apenas a ser provocada por fatores externos, mas também pela pouca capacidade que alguns destes indivíduos possuem relativa à utilização desta competência.

É importante referir que os indivíduos podiam selecionar mais do que uma opção na resposta a esta questão.

3.4. Impacto da Organização na Gestão de Carreiras

O objetivo deste último grupo passou por compreender qual era a perceção que os árbitros tinham relativamente ao papel organizacional na sua gestão de carreiras.

Este grupo foi dividido em três conjuntos, um de respostas fechadas, avaliado através da escala de Likert, o segundo é composto por duas questões, de respostas mistas, ou seja, os indivíduos poderiam responder através das sugestões que estavam disponibilizadas ou poderiam também escrever a sua própria resposta e o terceiro é relativo a uma questão de resposta fechada.

O primeiro conjunto foi avaliado através de uma escala de Likert de 5 pontos em que o 1 corresponde a “discordo totalmente, o 2 a “discordo”, o 3 a “nem discordo nem concordo”, o 4 a “concordo” e o 5 a “concordo totalmente”.

Fazem parte do primeiro conjunto as seguintes afirmações:

- ☐ 4A) O sistema de avaliação de desempenho (teste escrito/provas físicas/observações) traduz o meu desempenho enquanto árbitro/árbitro assistente.
- ☐ 4B) A organização cria oportunidade para desenvolver as minhas competências.
- ☐ 4C) O sistema de avaliação de desempenho utilizado é justo e transparente.
- ☐ 4D) A organização ajuda-me a concretizar os meus objetivos.
- ☐ 4E) As regras da progressão são claras e objetivas.
- ☐ 4F) O meu relacionamento com a organização (AFP e/ou FPF) é positivo.
- ☐ 4G) A organização cria condições para que eu possa progredir na carreira.

Relativamente às duas questões, a primeira é: 4H) “Quais são os 3 principais fatores que o motivam a permanecer na arbitragem?” e a segunda é: 4I) “Selecione no MÁXIMO 3 fatores que considera que o desmotivam na arbitragem?”.

Relativamente às duas questões mistas, a primeira é: 4J) “A organização cria condições para que eu possa progredir na carreira?” e a segunda é: 4K) “Quais são as principais

medidas que considera que a organização deveria criar/melhorar para que se sinta mais motivado e a sua carreira progreda?”.

A questão de resposta fechada é a seguinte: 4L) “Considera que a organização deveria ter um papel mais ativo no desenvolvimento / progressão da sua carreira?”.

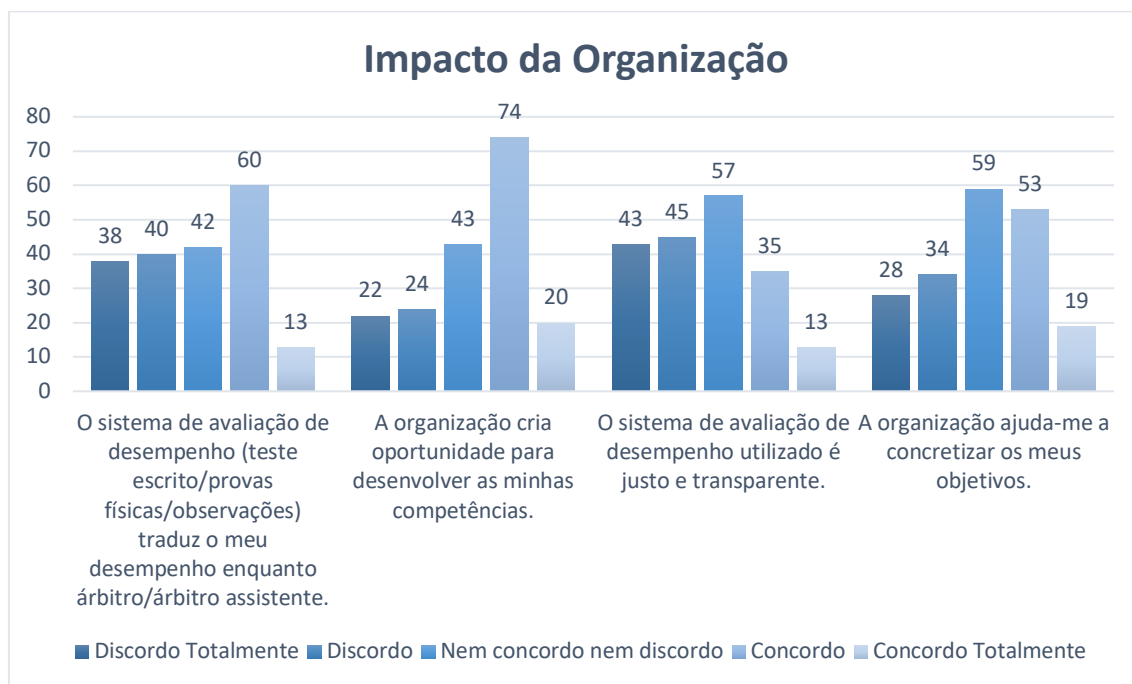


Figura 20 - Respostas relativas ao primeiro conjunto de afirmações sobre o Impacto da Organização

Fonte: própria do autor

Os gráficos denominados de “Impacto da Organização”, refletem as perceções dos árbitros em relação ao papel da organização no seu desenvolvimento e progressão de carreiras. As diversas dimensões avaliadas demonstram a visão dos mesmos relativamente à eficácia do sistema de avaliação, ao apoio e relacionamento organizacional no desenvolvimento das suas competências e na concretização dos seus objetivos.

Na afirmação, “O sistema de avaliação de desempenho (teste escrito/provas físicas/observações) traduz o meu desempenho enquanto árbitro/árbitro assistente”, verifica-se que 60 inquiridos concordam (31.09%) e 13 concordam totalmente (6.74%). No entanto, 78 indivíduos, que representam aproximadamente 40,41% da amostra, apresentam discordância face ao exposto (38 inquiridos discordam totalmente e 40 discordam) e 21.76% dos mesmos, nem concorda nem discorda, indicando a

possibilidade de já terem vivenciado algumas experiências positivas e outra de carácter negativo. Relativamente às percepções negativas (40,41%), estas poderão estar associadas a fatores como a falta de clareza nos critérios de avaliação e a escassez de feedback. Estes resultados indicam que grande parte dos árbitros demonstram uma percepção negativa ou neutra acerca deste fator, sendo importante a clarificação dos critérios de avaliação, a troca de feedback e a promoção do envolvimento dos árbitros neste processo por parte das organizações. É visível uma divergência significativa entre os dados do presente estudo e os apresentados por Santos (2018), onde cerca de 73% dos inquiridos demonstraram uma percepção positiva em relação ao sistema de avaliação. Esta discrepância pode estar associada às diferentes características das amostras.

Os resultados apresentados referentes à afirmação “A organização cria oportunidade para desenvolver as minhas competências.”, revelam que 74 indivíduos concordam (38,34%) e 20 concordam totalmente (10,36%), ou seja, cerca de 48,7% da população demonstra ter uma percepção positiva sobre a afirmação referida anteriormente. No entanto, aproximadamente 22,28% dos inquiridos (43 inquiridos) revela um parecer neutro, e 29,02% apresenta discordância (22 indivíduos discordam totalmente: 11,40%; 34 indivíduos discordam: 17,62%). Embora a percepção positiva enquadre mais indivíduos do que a neutra ou a de discordância, não representa a maioria. Desta forma, as organizações deveriam analisar o porquê de os árbitros não sentirem que estas criam as oportunidades necessárias para desenvolverem as suas competências através, por exemplo, da elaboração de inquéritos detalhados que tenham como objetivo compreender as necessidades de desenvolvimento dos mesmos. Para além disso deve promover programas de desenvolvimento de competências que respondam às necessidades individuais e fornecer feedback contínuo (Magalhães, 2022).

Na afirmação “O sistema de avaliação de desempenho utilizado é justo e transparente.”, é bastante visível o descontentamento por cerca de 45,60% dos árbitros (43 discordam totalmente: 22,28%; 45 discordam: 23,32%), sendo apresentadas ainda cerca de 29,53% de respostas neutras (57). Os restantes 48 indivíduos (24,87%) apresentam uma percepção de concordância relativamente à afirmação exposta. Estes resultados podem estar associados a uma percepção de falta de clareza, subjetividade, falta de transmissão das decisões ou falta de feedback construtivo, sendo que seria necessário haver uma pergunta mais específica para a obtenção deste motivo. É importante referir que quando o

sentimento de injustiça permanece, a desmotivação aumenta podendo criar ainda um clima de conflitos entre os próprios árbitros e perante as organizações. Nestes caso, o fornecimento de feedback e a comunicação de oportunidades de progressão de carreira podem ser fulcrais para a mitigação das perspetivas negativas presentes neste fator (Dutra, 2019; Hall, 2002; Lent et al., 2016).

Na afirmação “A organização ajuda-me a concretizar os meus objetivos.”, é perceptível que 59 árbitros correspondendo a 30,57% da população, apresentam uma perceção neutra, podendo ser interpretada com alguma incerteza e/ou indiferença. Esta, indica um nível reduzido de envolvimento com as iniciativas desenvolvidas pelas organizações ou a falta da perceção relativa ao facto do apoio prestado por estas contribuírem de facto com a concretização dos objetivos destes inquiridos ou não. A perceção positiva é apresentada 72 árbitros, sendo que 53 concordam (27,46%) e 19 concordam totalmente (9,84%) e a negativa por 62 indivíduos (34 discordam: 17,62%; 28 discordam totalmente: 14,51%). Esta discordância ou neutralidade pode ser atenuada através do fornecimento de alguns recursos como o mentoring, workshops ou de planos de desenvolvimento de carreira (Baker et al., 2019; Baruch & Peiperl, 2000). Relativamente aos indivíduos que apresentaram opiniões positivas, os seus objetivos poderão estar mais alinhados com os das organizações, traduzindo-se num aumento do nível de satisfação (Ahmed, 2019).

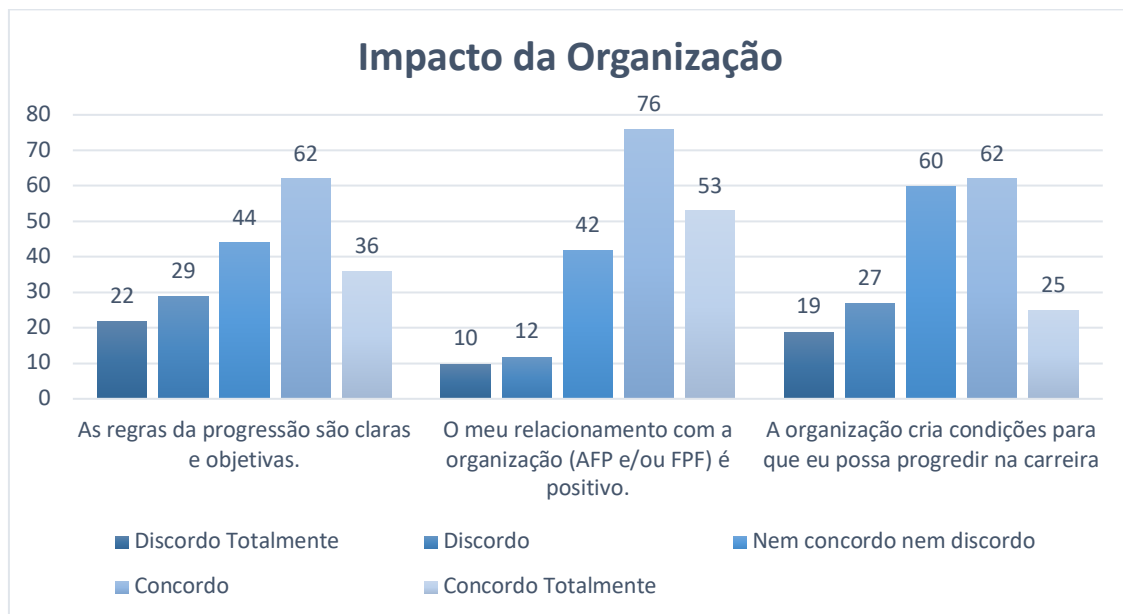


Figura 21 - Respostas relativas ao segundo conjunto de afirmações sobre o Impacto da Organização

Fonte: própria do autor

Quanto ao facto de as regras de progressão serem claras e objetivas, aproximadamente 50,78% da população concorda (62) ou concorda totalmente (36) com esta afirmação, indicando um nível positivo moderado quanto à perceção que estes indivíduos têm relativa à transparência das oportunidades proporcionadas pelas organizações. No entanto, 26,42% da população, discorda (29 indivíduos) ou discorda totalmente (22 indivíduos), sugerindo a presença de lacunas relativas ao nível da comunicação (falta de clareza na exposição dos critérios e processos de progressão). Os restantes 44 inquiridos manifestam uma opinião neutra representando 22,80% da amostra.

O relacionamento destes com as organizações é maioritariamente positivo, representado aproximadamente 66,84% da população, ou seja, é visível a satisfação presente com a cultura organizacional e com as relações interpessoais. No entanto, 21,76% dos inquiridos demonstraram uma perspetiva de carácter neutro, e cerca de 11,40% consideram que o seu relacionamento não é positivo (12 indivíduos discordam: 6,22%; 10 indivíduos discordam totalmente: 5,18%). Este pode ser um fator que requer mais atenção por parte das organizações uma vez que pode afetar de forma negativa o desenvolvimento e motivação destes indivíduos. Estes dados vão de encontro às conclusões obtidas no estudo de Santos (2018).

Por fim, a afirmação, "A organização cria condições para que eu possa progredir na carreira", apresenta um cenário de maior divisão. Apesar de 62 árbitros concordarem (32,13%) e 25 concordarem totalmente (12,95%), uma quantidade considerável de inquiridos expressou alguma dúvida ou insatisfação. 60 árbitros (31,09%) responderam que nem concordam nem discordam, 27 (13,99%) discordaram e 19 discordam totalmente (9,84%), indicando que uma porção significativa dos árbitros sente que a organização poderia ter um papel mais ativo na sua progressão de carreira. A alta percentagem de respostas neutras também pode sugerir a falta de clareza relativa às oportunidades disponíveis ou a incerteza relativa às ações da organização nesse sentido. Sugere-se que o suporte organizacional esteja presente de forma mais ativa, incidindo sobretudo na orientação ao nível do estabelecimento de objetivos, do planeamento de carreias, na promoção de formações, na troca de feedback e na comunicação de oportunidades de promoção (Baruch & Peiperl, 2000; Dutra, 2019; Guérin & Wils, 1992; Hall, 2002; Lent et al., 2016).

Tabela 4 - Impacto da organização

Impacto da Organização	Média	Desvio Padrão
O sistema de avaliação de desempenho (teste escrito/provas físicas/observações) traduz o meu desempenho enquanto árbitro/árbitro assistente.	2,84	1,25
A organização cria oportunidade para desenvolver as minhas competências.	3,19	1,18
O sistema de avaliação de desempenho utilizado é justo e transparente.	3,36	1,2
A organização ajuda-me a concretizar os meus objetivos.	3,01	1,2
As regras da progressão são claras e objetivas.	3,32	1,26
O meu relacionamento com a organização (AFP e/ou FPF) é positivo.	3,78	1,08
A organização cria condições para que eu possa progredir na carreira	3,24	1,15

Fonte: própria do autor

A tabela 5 relativa ao impacto da organização na gestão de carreiras dos árbitros, demonstra uma média geral superior a 3 (3,25 - considerando os valores da escala de Likert), revelando que de forma geral a organização tem um impacto positivo na gestão de carreiras dos mesmos. Neste caso, destaca-se com uma média de 3,78 a seguinte afirmação: “O meu relacionamento com a organização (AFP e/ou FPF) é positivo.”. Por outro lado, os árbitros consideram de uma forma geral que o sistema de avaliação de desempenho não traduz de forma correta os seus desempenhos, uma vez que a média da afirmação “O sistema de avaliação de desempenho (teste escrito/provas físicas/observações) traduz o meu desempenho enquanto árbitro/árbitro assistente.” apresenta o valor de 2,84, no entanto o seu desvio padrão destaca-se também por ser o mais elevado (1,25) e por isso existe alguma discrepância relativa às perceções dos mesmos.

Ao nível do estudo de Santos (2018) é bastante visível a diferença presente nas respostas comparativamente com as deste estudo. Na investigação mencionada que estudou apenas os árbitros pertencentes a categorias da Federação Portuguesa de Futebol, existe uma perceção mais positiva relativa ao impacto da organização na gestão de carreiras dos mesmos. A maior diferença é verificada na questão de o sistema de avaliação traduzir corretamente o desempenho dos árbitros. O autor refere ainda que neste caso seria uma boa opção efetuar uma reflexão de forma que seja possível perceber os motivos que levam a que os árbitros não se revejam no modelo existente.

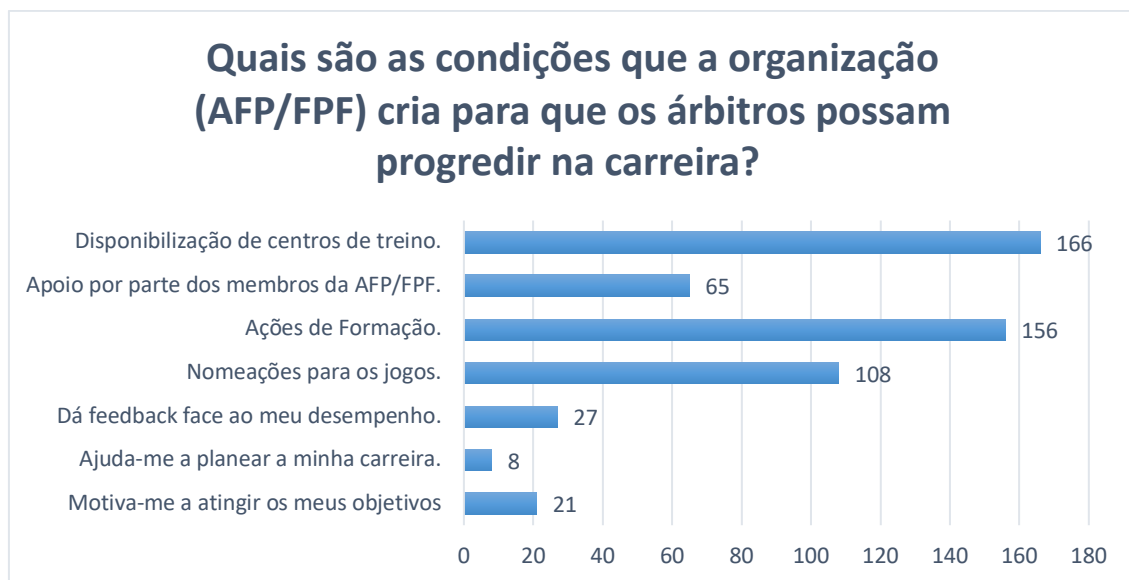


Figura 22 - Condições que as organizações criam para que os árbitros progridam nas suas carreiras

Fonte: própria do autor

Através desta questão é possível identificar, segundo a opinião dos inquiridos, quais são as condições que a organização cria para que estes possam progredir nas suas carreiras.

As três mais mencionadas foram: 1) “Disponibilização de centros de treino.”, com 166 respostas, correspondendo a 86,01% da amostra; 2) “Ações de Formação.”, com um total de 156 respostas, correspondendo a 80,83% da amostra e 3) “Nomeações para os jogos.”, contando com 108 respostas que corresponde a 55,96% da amostra.

Seguem-se por ordem decrescente as seguintes: O “Apoio por parte dos membros da AFP/FPF.” (65 respostas: 33,68% da amostra), “Dá feedback face ao meu desempenho.” (27 respostas: 13,99% da amostra), “Motiva-me a atingir os meus objetivos.” (21

respostas: 10,88%) e “Ajuda-me a planear a minha carreira.” (8 respostas: 4,15% da amostra).

Desta forma, é visível que a disponibilização de centros de treino e de ações de formação são os fatores mais reconhecidos pelos árbitros como aqueles que as organizações proporcionam para os ajudarem a progredir na carreira. No entanto, há lacunas evidentes no que diz respeito ao feedback, à motivação para atingir objetivos e ao apoio no planeamento da mesma, sendo que a literatura sugere que as organizações devem promover uma gestão de carreiras eficaz não só através da disponibilização de infraestruturas e formações como através do apoio na definição do planeamento, do feedback, da comunicação transparente das oportunidades de carreira, do estabelecimento de objetivos orientadores para facilitar a progressão e através da realização de programas de tutoria (Dutra, 2019; Hall, 2002; Lima et al., 2022; Rafael, 2019; Soriano et al., 2019). Estas medidas quando aplicadas segundo os autores Choi & Chiu (2017), Lima et al. (2022) e Soriano et al. (2019) afetam de forma positiva os árbitros fazendo com que estes se sintam mais motivados e com que tenham mais compromisso, sendo considerados fatores críticos para a sua retenção.

É importante referir que os indivíduos podiam selecionar mais do que uma opção na resposta desta questão.

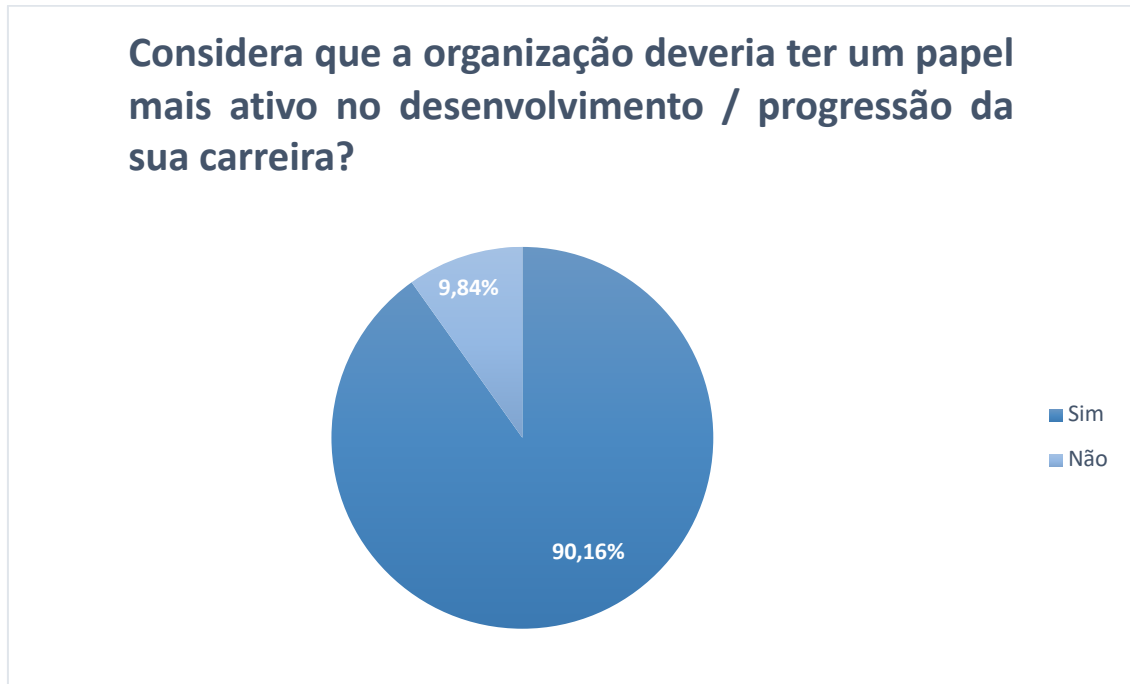


Figura 23 - Opinião face ao papel que as organizações têm no desenvolvimento / progressão de carreiras dos árbitros

Fonte: própria do autor

As respostas desta questão incidiram que maioritariamente os inquiridos consideram que a organização deveria ter um papel mais ativo no desenvolvimento / progressão de carreira dos mesmos (174 respostas: 90,16% da população). Desta forma, a expectativa é que a organização proporcione oportunidades de formação, feedback estruturado, planos de progressão, e medidas de suporte contínuo para o desenvolvimento das competências dos árbitros (Dutra, 2019; Hall, 2002; Lima et al., 2022; Rafael, 2019; Soriano et al., 2019). Como referido anteriormente, estes são fatores críticos para a retenção, motivação e compromisso dos árbitros.

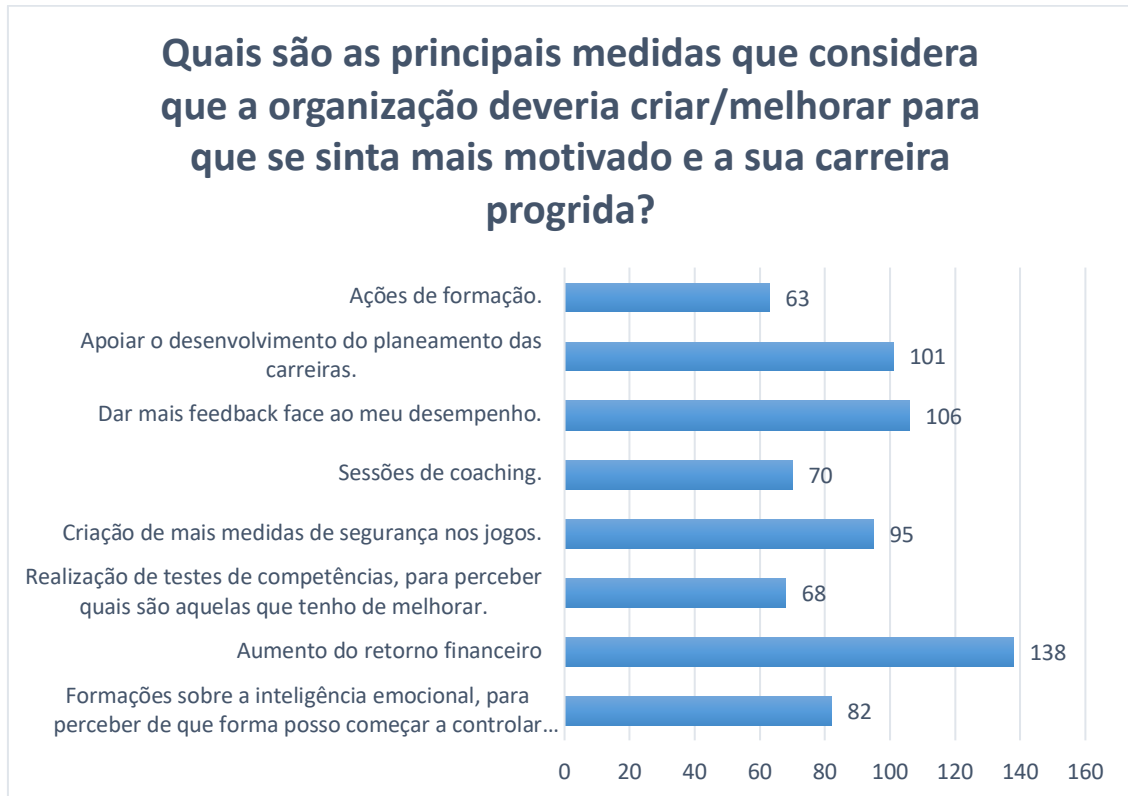


Figura 24 - Opinião face às medidas que deveriam ser implementadas pelas organizações para que os árbitros se sintam mais motivados

Fonte: própria do autor

Esta questão foi elaborada para enumerar algumas das medidas que os inquiridos consideram que a organização deveria melhorar/criar para que estes se sintam mais motivados e para que a sua carreira progrida.

O gráfico mostra que as três medidas mais selecionadas foram as seguintes: 1) “Aumento do retorno financeiro” (138 respostas: 71,50%), evidenciando que muitos árbitros sentem que o nível de compensação financeira atual não é adequado às exigências e responsabilidades do cargo, sendo uma área que necessita de melhoria, uma vez que é essencial para a motivação e retenção dos mesmos; 2) “Dar mais feedback face ao meu desempenho” (106 respostas: 54,92%), o que significa que estes valorizam o reconhecimento e a análise crítica do seu trabalho, o que lhes permite ajustar o seu desempenho e melhorar continuamente, sendo que a existência de uma boa comunicação com as organizações responsáveis é vista como crucial. A mentoria/tutoria referida por Luciano Gonçalves poderia ser uma boa opção para mitigar esta situação (Gonçalves, 2024); 3) “Apoiar o desenvolvimento do planeamento das carreiras.” (101 respostas:

52,33%), revela que muitos árbitros desejam ter um acompanhamento mais ativo por parte da organização no seu crescimento pessoal e profissional, necessitando de suporte que lhes proporcionem as ferramentas necessárias para progredir nas suas carreiras e enfrentar os desafios da função.

A "criação de mais medidas de segurança no local de jogo" surge com 95 respostas (49,22%) demonstrando a preocupação que estes têm com as condições a que estão expostos durante os jogos, podendo ser mitigada pela violência verbal e física, gerando a desistência de alguns árbitros (Gonçalves, 2024). As "sessões de coaching", com 70 respostas (36,27%), são outra medida valorizada, refletindo a importância do acompanhamento personalizado. A afirmação "Formações sobre a inteligência emocional" foi mencionada por 82 inquiridos (42,49%), com 68 respostas surge a "realização de testes de competências" revelando que alguns destes árbitros acreditam que uma avaliação mais rigorosa das suas capacidades pode servir como um mecanismo para garantir que estão a seguir o “caminho” certo. Esses testes podem fornecer um feedback concreto sobre o seu progresso, ajudando-os a identificar áreas de melhoria e a focar o seu desenvolvimento em aspetos específicos que poderão facilitar a sua progressão na carreira e, por fim, a afirmação "ações de formação" foi mencionada 63 árbitros (32,64%), sendo que a realização destas poderia melhorar algumas das suas competências quer ao nível técnico como emocional.

Para além das respostas previamente formuladas, alguns dos inquiridos referiram outras, tais como: “Deixar de criar “rótulos a árbitros” sem conhecimento de causa” (1 resposta: 0,52%), “Ajudar na formação de equipas de arbitragem, principalmente ajudando gente nova que conhece pouca gente” (1 resposta: 0,52%) e “Criar uma comissão que avalie os desempenhos dos árbitros em campo porque os observadores também são avaliados pelos seus relatórios e por vezes também erram, o que é normal.” (1 resposta: 0,52%).

Conclui-se que os árbitros consideram que o aumento do retorno financeiro, a melhoria do feedback e o suporte ao desenvolvimento do planeamento das carreiras são as três principais medidas que a organização deveria criar/melhorar para que as suas carreiras progridam e para que se sintam mais motivados. Verificam-se nos estudos de Dutra (2019), Hall (2002), Lima et al. (2022), Rafael (2019), Soriano et al. (2019), Leal (2013), Ahmed (2019) e na entrevista de Gonçalves (2024), que a mentoria/tutoria, o

acompanhamento das carreiras, o apoio no planeamento de carreiras são efetivamente ser os principais fatores capazes de mitigar este sentimento de desmotivação.

É importante referir que os indivíduos podiam selecionar mais do que uma opção na resposta desta questão.

3.5. Validação das Hipóteses

Apesar das respostas relativas às questões ou afirmações presentes neste estudo contribuírem para que seja possível validar as hipóteses, nem todas foram formuladas para esse efeito, sendo que algumas delas foram desenvolvidas com o intuito de descrever as perceções dos árbitros relativamente aos temas abordados.

Foram elaboradas seis hipóteses, sendo que na tabela abaixo é possível verificar quais foram as questões/afirmações utilizadas para efetuar a validação das mesmas.

Tabela 5 - Hipóteses e questões/afirmações

Hipóteses	Questões/Afirmações
H1: Os árbitros sentem-se motivados;	2A); 2B); 2C); 2D); 2E); 2F); 2G)
H2: O fator que mais motiva os árbitros a permanecer na arbitragem é a paixão que têm pelo futebol;	2H)
H3: O retorno financeiro é aquele que se revela mais desmotivador;	2I)
H4: A definição de objetivos faz parte do planeamento de carreira dos árbitros;	3A); 3B); 3C)
H5: A autoavaliação é um dos três principais fatores utilizados pelos árbitros para melhorarem o seu desempenho.	3K); 3J)
H6: Os árbitros consideram que a organização/organizações deveriam ter um papel mais ativo nas suas carreiras.	4L)

Fonte: própria do autor

É importante referir que nas hipóteses onde são utilizadas mais do que uma afirmação ou questão para as validar foi utilizada a média. Nas afirmações analisadas através da escala de Likert, quando a média é superior a 3 a hipótese é considerada válida, caso contrário a mesma não é considerada válida.

- ☐ H1: Os árbitros sentem-se motivados;

De forma a verificar se hipótese é válida, foi calculada a média das afirmações presentes na tabela.

Neste caso a média das afirmações é de 3.38 e, por isso, a H1 está validada, refletindo a que as perceções dos participantes estão alinhadas com a hipótese formulada.

Tabela 6 – Motivação

Motivação	Média
Sinto-me satisfeito/a sempre que arbitro.	3,93
Sinto-me satisfeito/a com o volume de trabalho que é necessário para desempenhar as minhas funções.	3,6
Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de progressão na carreira.	3,04
Sinto-me satisfeito/a com o número de jogos em que participo.	3,42
O retorno financeiro é adequado.	2,29
Considero que a motivação é essencial para continuar na arbitragem.	4,43
Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem.	2,95

Fonte: própria do autor

- ☐ H2: O fator que mais motiva os árbitros a permanecer na arbitragem é a paixão que têm pelo futebol;

Através das respostas obtidas à afirmação 2H é possível verificar que a paixão se revela o fator que mais motiva os árbitros a permanecerem na arbitragem e por isso, a H2 está validada.

- ☐ H3: O limite de idade (variável em função da categoria a que os árbitros pertencem) é aquele que se revela mais desmotivador;

Para analisar a H3 foram utilizados os resultados da questão 2I), sendo que os mesmos demonstram que o fator considerado como mais desmotivador é o retorno financeiro com

96 respostas. O limite de idade é apenas referenciado em 4º lugar, contanto apenas com 53 respostas. Assim sendo, a presente hipótese não poderá ser considerada como validada.

- H4: A definição de objetivos faz parte do planeamento de carreira dos árbitros;

Relativamente à validação da H4, foi necessário analisar as afirmações 3A); 3B) e 3C). Uma vez que a média destas é de 4,06, conclui-se que a definição de objetivos faz parte do planeamento de carreira dos árbitros e, por isso, a H4 pode ser considerada como validada.

Tabela 7 - Definição de objetivos dos árbitros de futebol

Planeamento e Desempenho	Média
No início da época defino objetivos.	4,21
Defino objetivos a longo prazo.	4,06
Defino objetivos a curto prazo.	3,91

Fonte: própria do autor

- H5: A autoavaliação, o treino e a procura de feedback são os três principais fatores utilizados pelos árbitros para melhorarem o seu desempenho, sendo que o primeiro desempenha um papel fundamental na identificação de aspetos a melhorar.

De forma a verificar a validade da hipótese 5, foi efetuada a análise correspondente à questão 3K) “O que implementa para melhorar o seu desempenho?” e à afirmação 3J) “Percebo através da autoavaliação quais são os fatores a melhorar.”, presente na tabela 8. Através da questão 3K), foi possível perceber que os três principais fatores que os árbitros implementam são o treino, a procura de obtenção de feedback de pessoas mais experientes e a Autoavaliação. Quanto à afirmação 3J), a média da mesma é de 4,08, onde aproximadamente 75,65% indivíduos responderam com um nível de concordância (“concordo” ou “concordo totalmente”). Desta forma é possível validar esta hipótese tendo em conta a análise efetuada à afirmação 3J) e à questão 3K).

Tabela 8 – Autoavaliação

Planeamento e Desempenho	Média	Desvio Padrão
Percebo através da autoavaliação quais são os fatores a melhorar.	4,08	1,08

Fonte: própria do autor

- ☐ H6: Os árbitros consideram que a organização/organizações deveriam ter um papel mais ativo nas suas carreiras.

Uma vez que 90,16% dos inquiridos referem que consideram que a organização (ou organizações) deveriam ter um papel mais ativo nas suas carreiras esta hipótese está validade.

4. Conclusão

O presente estudo teve como principais objetivos identificar os fatores que motivam e aqueles que desmotivam a continuidade dos árbitros da Associação de Futebol do Porto no mundo da arbitragem, avaliar as ações de planeamento destes profissionais e a perceção o papel das organizações no suporte relativo ao desenvolvimento das suas carreiras.

A investigação caracterizou-se por uma abordagem predominantemente quantitativa, podendo considerar-se o seu instrumento (questionário) “misto” no que concerne à escolha das perguntas, não invalidando a sua feição quase exclusivamente positivista. Foram formuladas seis hipóteses que enquadram as condições referidas anteriormente, ou seja, a motivação, o planeamento e a estrutura organizacional.

Os resultados demonstram, no âmbito da motivação que, de forma geral, os árbitros estão motivados, destacando-se três fatores como principais estímulos para a continuidade na arbitragem: a paixão que têm pelo futebol, evidenciada também nos estudos de Petrakovski et al. (2010), Lima et al. (2022), Santos (2018), Cerqueira (2018) e Sarmento et al. (2015); as intensas emoções que vivenciam; e a sensação de estarem totalmente envolvidos na arbitragem. Por outro lado, aqueles que auferiram de maior destaque como desmotivadores foram: o retorno financeiro, como referido no Plano nacional de Formação de Árbitros e Observadores (Arbitragem, 2015) e por (Gonçalves, 2024); a falta de apoio organizacional; e a ausência ou escassez de feedback relativo ao desempenho. Foi também identificada, alguma insatisfação relacionada com o tema das oportunidades de carreira, como percecionado no estudo de Santos (2018) e algum sentimento de incapacidade face ao sucesso na arbitragem, sugerindo a intensificação do suporte de carreiras, a promoção de feedback estruturado e a abordagem clara de oportunidades de carreira (Baruch & Peiperl, 2000; Dutra, 2019; Guérin & Wils, 1992; Lent et al., 2016). A motivação é amplamente identificada como um fator crucial para a permanência destes profissionais, reforçando a importância da promoção de iniciativas organizacionais, tal como enfatizado pelos autores Magalhães (2022), Mahmoud et al., (2020), Santos (2018) e Ribeiro et al. (2018).

Relativamente ao planeamento, é visível a preocupação que estes têm de uma forma geral com este fator, destacando-se a definição de objetivos quer a longo como a curto prazo e

a realização dos balanços no final da época, tal como no estudo de Santos (2018), acrescentando-se ainda a perceção dos fatores a melhorar através da autoavaliação. Apesar disso, é notada uma lacuna especialmente ao nível da afirmação “A minha carreira foi planeada desde que a comecei.”, que apesar de não ser possível identificar o porquê pode ser evitado através do suporte organizacional no planeamento da carreira dos árbitros, tendo uma maior atenção naqueles que se encontram numa fase inicial (Dutra, 2019; Lent et al., 2016; Loghmani et al., 2021). É revelada também a proatividade que estes têm ao referirem que os três fatores que mais implementam para melhorarem o seu desempenho são o treino, a procura de feedback e a autoavaliação.

Quanto à perceção que os árbitros deste estudo têm face ao papel das organizações nas suas carreiras evidencia-se o bom relacionamento existente entre ambas as partes e destacam-se três condições realizadas pelas organizações com o objetivo de darem o apoio necessário: a disponibilização de centros de treino, a realização de ações de formação e a nomeação para os jogos. Apesar disso, 174 inquiridos (90,16% da população) consideram que as mesmas deveriam ter um papel mais ativo no seu desenvolvimento/progressão de carreira, e por isso, foram mencionados alguns fatores considerados como aqueles que estas entidades deveriam criar/melhorar para que os árbitros se sintam mais motivados e para que as suas carreiras progridam, sendo que os três mais destacados foram: o aumento do retorno financeiro; o fornecimento de feedback face ao desempenho e; o apoio no desenvolvimento do planeamento de carreiras. Para além destes três, ao longo dos resultados foi visível a necessidade existente na otimização dos processos de planeamento de carreira e na promoção de motivação nos árbitros da Associação de Futebol do Porto, sendo que estas poderiam ser fomentados através do suporte no planeamento e desenvolvimento de carreiras, fornecimento de feedback contínuo acerca do desempenho, através da abordagem das opções de carreira e das oportunidades existentes de forma clara e do aumento gradual da remuneração dos mesmos para diminuir a insatisfação (Baruch & Peiperl, 2000; Dutra, 2019; Guérin & Wils, 1992; Hall, 2002; Lent et al., 2016). É igualmente relevante destacar que a avaliação de desempenho poderia ser mais explícita e clara quanto à definição dos critérios de avaliação, de modo a reduzir a perceção de injustiça e falta de transparência percecionada por parte de alguns árbitros.

Assim, das seis hipóteses formuladas, cinco foram validadas. A hipótese H3: “O limite de idade é aquele que se revela mais desmotivador”, não foi validada, uma vez que, o fator considerado como mais desmotivador foi o retorno financeiro.

Diante o exposto, conclui-se que o percurso profissional dos árbitros de futebol está fortemente alinhado à tipologia de carreira proteana apesar de também apresentar características que a relacionam com a carreira adaptativa. Este é representado pelo dinamismo, incerteza e transição, e pelo envolvimento da autogestão tal como referido por Hall (2004), sendo evidenciada uma trajetória moldada pela necessidade constante de aprendizagem, flexibilidade e pela capacidade de responder a desafios num ambiente caracterizado por ser dinâmico e complexo. Esta realidade é destacada pela imprevisibilidade, exigindo competências técnicas, emocionais e uma resiliência singular que permitam saber lidar com as adversidades. A paixão, mencionada como o fator motivacional mais relevante, sugere que estes indivíduos não dependem essencialmente de estímulos externos, movendo-se através dos seus próprios valores, remetendo para a tipologia descrita por Hall, (2004) e Rodrigues et al. (2013). A relevância das práticas organizacionais que apoiem e reconheçam os árbitros é crucial, visto que não só estimulam a permanência como também contribuem para a excelência na arbitragem, tornando-se imperativo garantir que as aspirações individuais estão alinhadas com os objetivos coletivos.

Relativamente às limitações, foram notadas algumas, sendo que uma grande parte está associada ao número de respostas presentes no questionário, ou seja, seria interessante analisar por exemplo as diferenças entre o gênero dos inquiridos ou até mesmos entre as categorias a que estes pertencem, no entanto existe uma grande discrepância relativa ao número de respostas presentes nos diferentes grupos. Uma sugestão para esta questão seria realizar um estudo que envolvesse por exemplo todas as associações do país. Poderia também ser interessante verificar se existem ou não variâncias de resposta tendo em conta o distrito onde residem, de que forma é que estes efetuam o seu plano de carreira (através de uma resposta aberta), bem como a elaboração de uma questão que tentasse perceber quais foram motivações que os árbitros tiveram para ingressar no mundo da arbitragem (Sarmiento et al., 2015). A remuneração enquanto estímulo motivador ou desmotivador, poderia de igual forma ser analisada através da comparação entre os árbitros pertencentes a categorias nacionais e distritais, permitindo uma compreensão mais aprofundada

relativa à possível relação existente entre este fator e a motivação dos árbitros de futebol. Desta forma, seria importante elaborar um inquérito com as sugestões referidas anteriormente e/ou optar por realizar entrevistas para obter uma explicação mais ampla e profunda acerca das opiniões concebidas pelos árbitros.

5. Referências e Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Em *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ahmed, N. O. A. (2019). Career commitment: The role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development just-accepted(just-accepted)*, 00–00. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038>
- Araújo, V. H. A. (2018). *O Processo de Autogestão no Desenvolvimento da Carreira Artística* [Instituto de Artes da Universidade de Brasília.]. https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22329/1/2018_VictorHugoAlvesAraujo_tcc.pdf
- Arthur, J. B. (1994). EFFECTS OF HUMAN RESOURCE SYSTEMS ON MANUFACTURING PERFORMANCE AND TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7–20. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory* (1.^a ed.). Cambridge University Press.
- Avaristo, J. A. de C., & Souza, M. E. de. (2019). Motivação de pessoas no setor público: Uma breve reflexão sobre a literatura / Motivation of people in the public sector: a brief reflection on literature. *Brazilian Applied Science Review*, 3(1), 313–332. <https://doi.org/10.34115/basr.v3i1.764>

- Baker, A., Hums, M. A., Mamo, Y., & Andrew, D. P. S. (2019). Outcomes of Mentoring Relationships Among Sport Management Faculty: Application of a Theoretical Framework. *Journal of Sport Management*, 33(3), 161–173.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0100>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 96–447.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387–400.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400003>
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242–260.
<https://doi.org/10.1108/13620430910966424>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Brochado, A. (2012). *Perfil do Árbitro de Futebol: Uma contribuição para o observatório de arbitragem* (Repositório UTL) [Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/5158>

- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling, and Career Development* (8ª). Allyn and Bacon.
- Brown, D., Crace, R., & Almeida, L. (2006). Culturally Sensitive, Values-Based Approach to Career Counseling. Em A. Palmo, W. Weikel, & D. Borsos, *Foundations of Mental Health Counseling* (3ª, pp. 144–171). Thomas Books.
- Carvalho, V. M. P. de. (2021). *Desempenho e avaliação dos árbitros e observadores dos árbitros de futebol* [doctoralThesis].
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/12087>
- Cerqueira, H. A. A. (2018). *O melhor de dois mundos: Uma perspetiva motivacional dos árbitros de futebol*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117183>
- Chagas, Leticia & Mello, Ricardo (2016). *Gestão de Carreira: A importância da gestão de carreira na vida do colaborador*. 1–11.
<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/497/1/GEST%c3%83O%20DE%20CARREIRA%20a%20import%c3%a2ncia%20da%20gest%c3%a3o%20de%20carreira%20na%20vida%20do%20colaborador.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Choi, H., & Chiu, W. (2017). Influence of the perceived organizational support, job satisfaction, and career commitment on football referees' turnover intention. *Journal of Physical Education and Sport*, 17, 955–959.
<https://doi.org/10.7752/jpes.2017.s3146>
- Correia, A., & Passos, A. (2015). Da Gestão para o desenvolvimento de carreira: Uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI. Em A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *GHR para gestores*. (1.ª ed., pp. 339–370). Editora RH.
- Correia Magalhães, D. (2022). *O impacto do desenvolvimento de carreira no*

- desempenho organizacional: A motivação no trabalho como elemento mediador*
[masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41484>
- Costa, B., & Albernaz, V. (2023). *O papel do General Ramalho Eanes na consolidação da democracia portuguesa. VIII(11)*, 159–179.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55–80.
<https://doi.org/10.1080/13594320801966257>
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- Dewhirst, H. (1991). Career Patterns: Mobility, specialization, and related career issues. Em J. Adams & R. F. Morinson, *Contemporary Career Development Issues* (pp. 73–107). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dopazo, M. B., & Golik, M. (2024). ¿Cómo perciben los profesionales millennials la planificación de carrera? *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), Artigo 46.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12953>
- Dutra, J. S. (1996a). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas* (1.^a ed.). Atlas.
- Dutra, J. S. (1996b). *ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. Atlas.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades*. Atlas.
- Faria, V. M. (2009). *Manual de Carreira: Identifique e Destaque o Talento que Existe em Você*. Saraiva.

- Ferreira, A. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira* [Universidade do Minho].
<https://hdl.handle.net/1822/7818>
- Galvão, A. (2023). *A eficácia da formação na motivação dos colaboradores e no sucesso das organizações: Estudo de caso na empresa Delta Serviços* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/50718>
- Gama, Alcides, Real, Alda Côrte, Silva, David Manuel Monge da, Ramos, Duarte, Ramos, João Paulo, Horta, Luís, Marivoet, Salomé, Serpa, Sidónio, Lima, Teotónio, & Richardson, Weinberg &. (2005). *Manual do árbitro* (Instituto do Desporto de Portugal). https://www.fnkp.pt/wp-content/uploads/2020/06/Manual_do_Arbitro_-_IDP.pdf
- Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção Online*, 3(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i3.567>
- Gonçalves, L. (2024, novembro 21). *Luciano Gonçalves (APAF): “Não temos um problema de recrutamento, mas sim de retenção. Corremos riscos de em pouco tempo não haver árbitros”* [Entrevista]. <https://tribuna.expresso.pt/entrevistas-tribuna/2024-11-21-luciano-goncalves--apaf--nao-temos-um-problema-de-recrutamento-mas-sim-de-retencao.-corremos-riscos-de-em-pouco-tempo-nao-haver-arbitros-2af93ffa>
- Greco, L. M., & Kraimer, M. L. (2020). Goal-setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 40–57.
<https://doi.org/10.1037/apl0000424>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management for Life*. Routledge.

- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement: REASSESSING THE PROTEAN CAREER CONCEPT. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23–S40. <https://doi.org/10.1002/job.1908>
- Guedelha, D. J. S. (2022). *Satisfação no trabalho dos profissionais de saúde em Portugal: O papel da paixão pelo trabalho e da âncora de carreira* [masterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/26627>
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Presses de l'Université de Montréal.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Scott Foresman & Co.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*. SAGE Publications.
- Leal, J. S. (2013). *AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRAS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM TRABALHADORES RESIDENTES EM PORTUGAL*. Instituto Superior de Gestão (ISG).
- Lent, R. W., Ezeofor, I., Morrison, M. A., Penn, L. T., & Ireland, G. W. (2016). Applying the social cognitive model of career self-management to career exploration and decision-making. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 47–57.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.007>

Lima, R. F., Camões, M., Clemente, F. M., Castro, H. de O., & Silva, B. (2022).

Exploring the motivations and expectations in the amateur football referee.

Journal of Physical Education, 33(1), Artigo 1.

<https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33i1.3310>

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>

Loghmani, M., Cuskelly, G., & Webb, T. (2021). Examining the career dynamics of elite football referees: A unique identification profile. *Sport Management Review*, 24(3), 517–542. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1879556>

London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing Careers*. Addison-Wesley.

Lopes, T. J. R. (2023). *Regulação emocional, adaptabilidade de carreira e adaptação ao Ensino Superior* [masterThesis].

<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/41773>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209.

<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Manuel, A. F. S. (2020). *Gestão de carreiras em serviço social: Perceções e expectativas dos assistentes sociais* [masterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20432>

Marconi, M., & Eva, L. (2021). *Metodologia do Trabalho Científico*. Editora Atlas.

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Qualitymark.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers.
- McCarrick, D., Wolfson, S., & Neave, N. (2020). Personality characteristics of UK Association Football referees. *Journal of Sport Behavior*, 41(4), Artigo 4.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner experience*. Irvington.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109–129.
<https://doi.org/10.1108/13620430510588310>
- Melo, P., & Machado, C. (2020). *O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME* (1ª). Editora RH.
- Monteiro, I. C., Pires, B. A. B., Novais, M. C. B., & Mourão, L. (2023). Arbitragem em futebol como um projeto profissional de mulheres. *Peer Review*, 5(9), Artigo 9.
<https://doi.org/10.53660/445.prw1214>
- Moreira, S. A. S., & Araújo, B. F. V. B. de. (2018). Homens e Mulheres da Geração Y e suas Âncoras de Carreira. *Desenvolvimento em Questão*, 16(42), Artigo 42.
<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.621-650>
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. Em *GRH para Gestores* (1ª, pp. 247–306). RH Editora.
- Neves, A. J. G. de A. (2013). *O fenómeno do futebol em Portugal* [masterThesis].
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/3512>
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119–133.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O)
- Nunes, M. A. R. (2021). *O impacto da motivação na qualidade de vida no trabalho*

- [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39236>
- Oliveira, D. de P. R. de. (2013). *Plano De Carreira: Foco No Indivíduo* (2ª). Atlas.
- Oliveira, G., Sousa, G., Rodrigues, G., Silva, R., & Gois, T. (2017). *A importância da administração de carreira para a ascensão do profissional de vendas: Um estudo numa empresa do ramo de vestuário – Teresina*. 19. ABEPRO.
https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_376_34722.pdf
- Passos, A. (2000). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. Em A. Caetano & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos—Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 421–441). RH Editora.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7–22.
- Pereira, D. F., Bercht, M., & Longhi, M. T. (2009). Planejamento de Carreira através de um objeto de aprendizagem. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, 7(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.22456/1679-1916.13513>
- Pereira, M. F. F. (2023). *Impacto das experiências de trabalho na adaptabilidade de carreira de estudantes do ensino superior* [masterThesis].
<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/40350>
- Petracovschi, S., Mureşan, H., & Voicu, S. (2010). Refereeing and the perspectives of a career in football. *Timișoara Physical Education and Rehabilitation Journal*.
- Pinheiro, D. T. da C. (2017). *Estudo para a implementação de um sistema de gestão de carreiras numa organização privada sem fins lucrativos* [masterThesis].
<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15232>
- Rabelo, L. S. (2022). *A importância da motivação e liderança no ambiente de trabalho*.
<https://repositorio.pgsscogna.com.br//handle/123456789/64292>
- Rafael, N. A. de A. (2019). *O estatuto profissional dos polícias: Da gestão de carreiras*

na PSP às expetativas dos seus polícias [masterThesis].

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31636>

- Rego, Arménio, Cunha, Miguel , Pina e, Gomes, Jorge F. S., Cunha, Rita Campos e, Cabral-Cardoso, Carlos, & Marques, Carlos Alves. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, Artigo 26. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rodrigues, V., Camara, P., & Guerra, P. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª). Dom Quixote.
- Rosa, F. A. D. S., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2017). TIPOS DE CARREIRA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32650>
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1988). *Strategic Human Resources Planning and Management*. Prentice Hall.
- Saif, H. A. A. (2022). Entrepreneurial passion for founding as a mediator of the career anchors to entrepreneurial behavior relationship. *Ournal of Public Affairs*, 1, 1–14. <https://doi.org/10.1002/pa.2408>
- Samuel, R. D. (2020). Referees: Developmental, performance, and training considerations. Em *Advancements in Mental Skills Training* (1st Edition, pp. 249–267). Routledge.
- https://www.researchgate.net/publication/339400734_Referees_Developmental_performance_and_training_considerations
- Santos, J. I. V. (2017). *O PAPEL DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL NA RELAÇÃO DE MEDIAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE CARREIRA E O*

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL [ISCSO].

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/15025/1/dissertação.pdf>

Santos, R. A. C. (2018). *Gestão de Carreiras na Arbitragem Caso prático: Árbitros*

[Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto].

<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11784/1/Tese%20versão%20final%20corrigida%20Ruben%20Santos.pdf>

Sarmiento, H. M., Marques, A., & Pereira, A. (2015). Representações, estímulos e constrangimentos do árbitro de futebol de 11. [Representations, stimulus and constraints of the football 11 referee.]. *Motricidade*, 11(4), 15–25.

<https://doi.org/10.6063/motricidade.3496>

Savickas, M. L. (2012). The theory and practice of career construction. Em D. Brown & R. W. Lent, *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 42–70). John Wiley & Sons.

Schein, E. (1990). *Career anchors: Discovering your real values* (Vol. 24). Jossey-Bass/Pfeiffer.

Silva, A., Rodriguez Añez, C., & Frómeta, E. (2008). O ÁRBITRO DE FUTEBOL – UMA ABORDAGEM HISTÓRICO-CRÍTICA. *Revista da Educação Física/UEM*, 13. <https://doi.org/10.4025/reveducfiv13n1p39-45>

Silva, C., & Duarte, A. (2015). O planeamento em gestão de recursos humanos. Em *GRH para Gestores* (pp. 97–118). RH Editora.

Silva, R., Dias, C., Silva, M., Krakauer, P., & Marinho, B. (2012). Carreiras: Novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 2(1).

Slack, L. A., Butt, J., Maynard, I. W., & Olusoga, P. (2014). Understanding mental toughness in elite football officiating: Perceptions of English Premier League

- referees. *Sport & Exercise Psychology Review*, 10(1), 4–24.
<https://doi.org/10.53841/bpssepr.2014.10.1.4>
- Soriano, G., Ramis, Y., & Torregrossa, M. (2019). *El Lado Positivo del Arbitraje: Percepción de Apoyo Organizacional, Motivación y Compromiso*. 28(1), 41–50.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2000). Basic qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *Management Learning*, 31(4), 521–523.
<https://doi.org/10.1177/1350507600314007>
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748. <https://doi.org/10.1002/job.164>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.
- Trindade, F. (2019). *A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO COMANDANTE E A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES NO COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE*. Academia Militar.
- Valls, V., González-Romá, V., Hernández, A., & Rocabert, E. (2020). Proactive personality and early employment outcomes: The mediating role of career planning and the moderator role of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103424. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103424>
- Vargas, R., & Teixeira, A. (2018). Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19.
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180101>
- Vergara, S. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª). Atlas.

Vilaronga, L. C. (2021). *O impacto da gestão da carreira na autonomia, satisfação e desempenho: Um experimento numa empresa familiar na indústria de desenvolvimento de software no Brasil* [masterThesis].

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39525>

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Wilensky. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 74–573.

Xavier, R. de A. P. (2006). *Sua carreira: Planejamento e gestão*. Financial Times – Prentice Hall.

5.2. Documentos e Sites

- AFP. (2020). *História—AFPorto*. Instituição. <https://afporto.pt/instituicao/historia/>,
<https://afporto.pt/instituicao/historia/>
- AFP. (2023). *AF Porto entregou insígnias a 100 novos árbitros—AFPorto*. Notícias.
<https://afporto.pt/noticias/af-porto-entregou-insignias-a-100-novos-arbitros/>,
<https://afporto.pt/noticias/af-porto-entregou-insignias-a-100-novos-arbitros/>
- Arbitragem, C. (2015). *Plano nacional de formação de árbitros e observadores*.
- FPF. (2024, agosto 15). *Pré-inscrição para cursos de arbitragem*. FPF.
<https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-noticias/Noticia/news/15966>
- Futebol, F. P. de (Ed.). (2023). *Regulamento de Arbitragem: 2023/2024*. Federação Portuguesa de Futebol.
- IFAB. (2024). *Leis de Jogo 24/25*. IFAB. https://afporto.pt/wp-content/uploads/2024/07/Livro-Leis-Jogo-2024_25.pdf
- Lusa. (2024, fevereiro 27). O futebol profissional deu 667 milhões de euros ao PIB português. São 0,26% da riqueza nacional. Tribuna Expresso.
<https://tribuna.expresso.pt/futebol-nacional/2024-02-27-O-futebol-profissional-deu-667-milhoes-de-euros-ao-PIB-portugues.-Sao-026-da-riqueza-nacional-c1bee482>
- MyMajors. (2024). Umpires, Referees, and Other Sports Official Skills and Knowledge. MyMajors. <https://www.mymajors.com/career/umpires-referees-and-other-sports-officials/skills/>
- UEFA.com. (2024, março 21). *Be a Referee!* UEFA.com.
<https://pt.uefa.com/development/referees/be-a-referee/>

ANEXO A: Questionário Aplicado

A Gestão de Carreiras nos Árbitros de Futebol da AFP

A adaptação do presente questionário de Santos (2018) enquadra-se numa investigação realizada no âmbito da tese de mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISLA. Os dados recolhidos através deste inquérito serão utilizados apenas para fins académicos e estatísticos e permanecerão confidenciais.
Agradeço a sua colaboração

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados Sociodemográficos

Idade *

☐ <18 anos

☐ Entre 18 anos a 30 anos

☐ Entre os 31 anos e os 36 anos

☐ >36 anos

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

Habilitações literárias *

☐ 1º ciclo

☐ 2º ciclo

☐ 3º ciclo

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Pós Graduação

☐ Mestrado

☐ Douturamento

Gestão de Carreiras nos Árbitros da Associação de Futebol do Porto: Estudo de Caso

Há quanto tempo é árbitro/a? *

☐ < 1 ano

☐ Entre 1 ano e 3 anos

☐ Entre 4 anos e 7 anos

☐ Entre 8 anos e 10 anos

☐ >10 anos

A minha categoria pertence aos quadros da... *

☐ Associação de Futebol do Porto

☐ Federação Portuguesa de Futebol (Árbitros Principais)

☐ Federação Portuguesa de Futebol (Árbitros Assistentes)

É árbitro/a da Associação de Futebol do Porto? *

Responda "Não" apenas se pertencer a outra Associação.

☐ Sim

☐ Não

Seguinte

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Motivação na Gestão de Carreiras

Motivação *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me satisfeito/a sempre que arbitro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito/a com o volume de trabalho que é necessário para desempenhar as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito/a com as oportunidade de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito/a com o número de jogos em que participo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retorno financeiro é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a motivação é essencial para continuar na arbitragem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes sinto que sou incapaz de ter sucesso na arbitragem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais são os 3 principais fatores que o motivam a permanecer na arbitragem? *

- ☐ A sensação de estar totalmente envolvido na atividade.
- ☐ Mostrar a outras pessoas que sou bom na arbitragem.
- ☐ As intensas emoções que sinto ao arbitrar.
- ☐ O prestígio de ser árbitro/a.
- ☐ A paixão que tenho pelo futebol.
- ☐ As amizades que criei.
- ☐ A satisfação que sinto quando melhoro as minhas competências.
- ☐ O Retorno financeiro.
- ☐ As oportunidades de progressão de carreira.
- ☐ Ocupar o meu tempo livre.
- ☐ Outra: _____

Selecione no MÁXIMO 3 fatores que considera que o desmotivam na arbitragem *

- ☐ Falta de confiança.
- ☐ O stress e ansiedade que sinto durante os jogos.
- ☐ A dificuldade que sinto na gestão do jogo.
- ☐ Comentários da bancada.
- ☐ Sensação de insegurança.
- ☐ Retorno financeiro.
- ☐ O meu desempenho fica aquém das minhas expectativas.
- ☐ Não consigo atingir os meus objetivos.
- ☐ Não consigo progredir na minha carreira.
- ☐ Pouco apoio por parte da organização.
- ☐ Pouco feedback relativamente ao meu desempenho.
- ☐ Reduzido número de jogos em que participo.
- ☐ Limite de idade.
- ☐ Outra: _____

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Planeamento na Gestão de Carreiras

Planeamento e Desempenho *

	Nunca	Raramente	Às vezes	Regularmente	Sempre
No início da época defino objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defino objetivos a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defino objetivos a curto prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No final da época faço um balanço da mesma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo a Avaliação de Desempenho para melhorar o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha estratégia de progressão inclui metodologias de melhoria do desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha carreira foi planeada desde que a comecei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho seguido o planeamento que foi estipulado por mim desde o início.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O planeamento da minha carreira inclui a gestão financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestão de Carreiras nos Árbitros da Associação de Futebol do Porto: Estudo de Caso

Percebo
através da
auto-avaliação
quais são os
fatores a
melhorar.



O que implementa para melhorar o seu desempenho? *

- ☐ Auto-avaliação.
- ☐ Reuniões com os restantes elementos da equipa de forma a receber feedback.
- ☐ Vejo a gravação dos meus jogos para perceber o que tenho de melhorar.
- ☐ Auto-motivação
- ☐ Treino.
- ☐ Estudo as leis de jogo.
- ☐ Procuro obter feedback de pessoas mais experientes.
- ☐ Procuro melhorar a minha inteligência emocional de forma a controlar melhor os jogos.
- ☐ Outra: _____

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Impacto da organização na Gestão de Carreiras

Impacto da Organização *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O sistema de avaliação de desempenho (teste escrito/provas físicas/observações) traduz o meu desempenho enquanto árbitro/árbitro assistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização cria oportunidade para desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação de desempenho utilizado é justo e transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação de desempenho utilizado é justo e transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização ajuda-me a concretizar os meus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As regras da progressão são claras e objetivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu relacionamento com a organização (AFP e/ou FPF) é positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização cria condições para que eu possa progredir na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais são as condições que a organização (AFP/FPF) cria para que os árbitros possam progredir na carreira? *

- ☐ Disponibilização de centros de treino.
- ☐ Apoio por parte dos membros da AFP/FPF.
- ☐ Ações de Formação.
- ☐ Nomeações para os jogos.
- ☐ Dá feedback face ao meu desempenho.
- ☐ Ajuda-me a planear a minha carreira.
- ☐ Motiva-me a atingir os meus objetivos
- ☐ Outra: _____

Considera que a organização deveria ter um papel mais ativo no desenvolvimento / progressão da sua carreira? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais são as principais medidas que considera que a organização deveria criar/melhorar para que se sinta mais motivado e a sua carreira progrida? *

- ☐ Ações de formação.
- ☐ Apoiar o desenvolvimento do planeamento das carreiras.
- ☐ Dar mais feedback face ao meu desempenho.
- ☐ Sessões de coaching.
- ☐ Criação de mais medidas de segurança nos jogos.
- ☐ Realização de testes de competências, para perceber quais são aquelas que tenho de melhorar.
- ☐ Aumento do retorno financeiro
- ☐ Formações sobre a inteligência emocional, para perceber de que forma posso começar a controlar de forma mais eficaz os jogos
- ☐ Outra: _____

[Anterior](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários