

UNIVERSIDADE DO ESPORTE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

SANDRO LIMA DO CARMO

**MOTIVAÇÃO: FERRAMENTA
PODEROSA A CAMINHO DA
PRODUTIVIDADE**

Monografia orientada pela Professora Irene Duran Otero, na disciplina de Administração de Pessoas, como parte integrante do processo de avaliação do curso de especialização em Administração Esportiva da Universidade do Esporte – PR.

Curitiba

Julho 2003

SUMÁRIO

RESUMO	II
INTRODUÇÃO.....	3
1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	6
2. FORÇAS MOTIVACIONAIS.....	6
2.1. MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO	8
2.2. MOTIVAÇÃO POR AFILIAÇÃO	9
2.3. MOTIVAÇÃO PARA A COMPETÊNCIA	9
2.4. MOTIVAÇÃO PARA O PODER.....	10
3. TIPOS DE NECESSIDADES.....	10
3.1. A HIERARQUIA DE NECESSIDADE DE MASLOW	11
3.2. OS FATORES DE HERZBERG.....	13
3.3. FATORES INTRÍNSECOS	14
3.4. FATORES EXTRÍNSECOS	15
3.5. MODELO ERC DE ALDEFER	15
4. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
5. MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	28
5.1. VISÃO CRÍTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
5.2. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	43
6. A MOTIVAÇÃO NÃO VEM DE LUGAR NENHUM.....	44
7. PROBLEMAS QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO	45
7.1. O QUE NÃO ESTIMULA AS PESSOAS (TRANSMITEM SAPP – DE SOMBRA, ABATIMENTO, PESSIMISMO E PROSTRAÇÃO)	47
8. O QUE FAZER PARA MOTIVAR	48
8.1. O QUE ESTIMULA AS PESSOAS (TRANSMITEM ZAPP - ZÊNITE, ÂNIMO, PERSISTÊNCIA, E PODER)	51
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

RESUMO

Mediante uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações, a questão motivar pessoas está em alta, ou seja, motivar é ter motivo. Ter motivo para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para quem quer vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e mudanças constantes, surgindo à necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Dentro deste contexto, a presente monografia revela a motivação como uma ferramenta indispensável do Administrador Esportivo para o melhoramento do desempenho de seus funcionários.

INTRODUÇÃO

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação.

Pessoas desmotivadas realizam suas tarefas com pensamento voltado para os problemas de suas casas, ou o que poderiam estar fazendo de melhor naquele momento. O funcionário satisfeito estará sempre motivado, aumentando sua produção e estará também, sempre interado entre as e a organização.

À medida que o nosso ambiente organizacional e as demandas impostas continuarem a crescer em complexidade e desafios as organizações, particularmente as voltadas para a prestação de serviços, dependerão cada vez mais de um desempenho de alta qualidade em todos os níveis hierárquicos. Sendo assim, é indispensável a fundamentação da teoria motivacional nas empresas públicas ou privadas nas diferentes necessidades humanas, inclusive nas relacionadas ao esporte.

O ambiente empresarial brasileiro, impulsionado pela adoção de uma abertura econômica e pelas exigências sociais, vem sofrendo aceleradas mudanças organizacionais. Em decorrência, os programas de Gestão da Qualidade e fabricação enxuta têm encontrado ampla repercussão, pois as empresas percebem que sem produtos que atendam de forma adequada os consumidores não sobreviverão.

Por outro lado, nesta pesquisa bibliográfica pode-se constatar que não são poucas as empresas que descobriram o fator humano, ou seja, passaram a considerar seus recursos humanos como diferencial competitivo. O desenvolvimento de metodologias que otimizam o potencial humano, tornando-o cada vez mais motivado e criativo, é básico para a Gestão da Qualidade Total das empresas. Em empresas saudáveis e modernas, os funcionários trabalham com alegria e estão sempre de bem consigo, com a vida e com os demais. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho. Essas empresas já descobriram que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável para o sucesso de todo e qualquer negócio.

O desafio atual também é participar, compartilhar, criar e dar tempo ao processo de adesão às idéias e sentimentos que envolvem as pessoas diante de suas tarefas.

Trabalhos em equipe supõem energia para aceitar e conviver com as diferenças individuais de cada componente do grupo. É necessário permitir-se ver esta questão como algo que enriquece. Não como um problema, mas uma oportunidade para o desenvolvimento.

As empresas também deverão treinar e desenvolver seus funcionários, pois estarão cumprindo uma obrigação moral de contribuir para o crescimento e o bem-estar das pessoas e da sociedade na qual estão inseridas, exercendo suas atividades. A qualidade de serviços e produtos das empresas é o resultado da qualidade de vida das pessoas e, as habilidades que o mercado de trabalho atual exige vão desde liderança, criatividade, visão, resultados, até a atualização de

atitudes com pessoas capazes de assumir riscos e implementar as mudanças necessárias.

A falta de motivação é um sério problema que causa a baixa produtividade das empresas. Qual o motivo dessa falta de motivação e como manter a motivação dos colaboradores? E até que ponto a motivação está relacionada com o desempenho dos colaboradores?

Dentro da área esportiva, todo e qualquer Administrador Esportivo deve saber motivar desde o funcionário encarregado da limpeza de sua academia de musculação, até o jogador principal de uma seleção nacional de futebol, por exemplo, pois onde quer que esteja este administrador, independentemente do grau de importância de suas funções e atribuições, e até mesmo do nível hierárquico que ocupe, estarão pessoas que se motivam, se realizam, se decepcionam, se frustram, enfim, pessoas como outras quaisquer de outras organizações ou empresas que precisam de algo que as impulsionem para o cumprimento de seus objetivos e, por conseguinte, suas aspirações. E cabe ao Administrador Esportivo saber motivá-las.

Portanto, o presente estudo visa apresentar ao administrador esportivo conceitos e alternativas que promovam em sua equipe uma maior motivação visando o sucesso da organização, traduzido em melhores resultados, aumento da produtividade e qualidade, aliados à realização pessoal de cada integrante da equipe.

1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A integração e a produtividade são desafios difíceis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

Segundo Aquino, é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização, “é a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados”. (Aquino, 1970, p. 239)

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários de participarem de grupos informais, agradável e propício à resolução de seus problemas.

Complementando este conceito, o autor...MAXIMIANO afirma que:

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada

para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços".
MAXIMIANO (1995, p. 318)

Ainda segundo Aquino, as conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas. "de suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. " (Aquino, 1970, p. 239)

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Os colaboradores brasileiros carecem de participação, por razões psicológicas e históricas, pois há muito tempo vêm se submetendo a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

Atualmente, apesar de estar ainda caminhando para valorizar o ser humano, verificamos a preocupação de algumas empresas com o relacionamento entre o operário e o supervisor.

Um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do empregado de colaborar, de participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não implica apenas a influência do ambiente organizacional, o ambiente externo. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

É fundamental também o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas de vida, sob as quais vive. Por isto é necessária a realização de uma pesquisa motivacional, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais.

2. FORÇAS MOTIVACIONAIS

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação, segundo Davis e Newstrom.

2.1. *Motivação para a Realização*

É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las.

“Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete muitas vezes campeão mundial “Boston” tinha uma única resposta simples quando lhe perguntavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho

pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolo da realização coletiva do grupo.” (Davis e Newstrom, 1992, p. 48.)

2.2. Motivação por Afiliação

É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas.

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

2.3. Motivação para a Competência

É o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforça-se em ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências.

Por exemplo, uma estilista que se sente bem consigo mesma, quando recebe o reconhecimento dos outros ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles.

De modo bastante claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

2.4. Motivação para o Poder

É o impulso para influenciar pessoa e situações. Por sua vez, querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho. Podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

3. TIPOS DE NECESSIDADES

Existem várias formas de classificar as necessidades humanas:

- Necessidade básica ou primária - Incluem alimento, água, sexo, repouso, ar, e uma temperatura agradável. Nascerem dos requisitos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Variam de intensidade de pessoa para pessoa.
- Necessidades sociais/psicológicas ou secundárias -representam a necessidade da mente e do espírito em lugar das necessidades físicas orgânicas. Desenvolve-se na medida em que as pessoas amadurecem.

Por exemplo: rivalidade, auto-estima, sendo de dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo e aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação.

3.1. A Hierarquia de Necessidade de Maslow

Segundo Maslow, as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: fisiológicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto realização (chamadas de ordem mais alta).

- Necessidades de ordem mais baixa: envolvem a sobrevivência básica. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas são satisfeitas, irão querer satisfazer outras necessidades.

“Um dos empregados tentava obter segurança usando suas horas extras para escrever longos relatórios sobre controles de linhas analógicas com objetivos de garantir que fosse considerado especialista tão importante nesse campo, que a companhia não pudesse viver sem ele. O outro reagiu diferentemente, freqüentando uma escola noturna para aprender sobre a teoria da digitação e suas aplicações, o que era tido como uma nova área de produto para companhia. Sentiu que poderia estar mais seguro tornando-se um grande conhecedor do novo equipamento de controle.

Assim pode ser observado como duas pessoas diferentes reagem também diferentemente sob as mesmas circunstâncias com relação às mesmas necessidades.” (Davis, 1992, p. 52).

- Necessidades de nível mais alto - há três níveis de necessidades de alto nível. O terceiro nível diz respeito ao amor, à participação e ao

envolvimento social. O quarto nível incluiu aquelas necessidades que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. O quinto nível é constituído pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível.

“Will Steger, um rude amante da natureza liderou um grupo de aventureiros em trenós puxados por cães até o pólo norte sem reabastecimento durante uma viagem de cerca de mil milhas. Era perigoso devido aos cursos de água que deveriam ser atravessados; era também fisicamente exaustivo um pacote de suprimentos pesava 650 quilos cada um e deveria ser descarregado e carregado várias vezes, à medida que o grupo encontrava dificuldades com o terreno. A viagem emocionalmente desgastante (devido ao medo de acidentes, à escassez do alimento, à carência de sono e ao frio intenso). Quando os seis membros do grupo chegaram ao seu objetivo, eles estavam exultantes, pois sabiam que haviam usado seus recursos tanto pessoais quanto grupais até seu limite máximo.”(Davis, 1992, p. 52).

As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais.

“Os atletas mais bem pagos procuram negociar contratos buscando mais dinheiro; os executivos procuram novos símbolos de status e os exploradores buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações disso no campo da administração são as seguintes: a necessidade de satisfação é um problema bem contínuo para as organizações. O fato de se atender uma necessidade particular hoje, não implica que tal

necessidade esteja permanentemente resolvida.” (Davis, 1992, p. 53).

3.2. Os Fatores de Herzberg

De acordo com Herzberg, há dois fatores diferentes que influenciam a motivação. O modelo de Herzberg se divide em dois fatores: de manutenção e o motivacional.

Os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o funcionário. Ele mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo.

Esses fatores poderosos em criar insatisfação são também chamados de fatores higiênicos, porque são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

Os fatores motivacionais, de satisfação, estão relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento.

Este modelo reduz, de forma aguda o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção.

O modelo favorece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários mas não suficientes e os fatores de manutenção que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Ele desfez a visão tradicional, afirmando que certos fatores de trabalho têm o poder principal de insatisfazer os empregados somente um sentimento neutro. Estes fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores.

Para Herzberg, políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção.

Os fatores motivacionais tais como, a realização e a responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e o crescimento estão por ele assegurado.

Os fatores motivacionais estão centrados em sua maior parte no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque estão ligados com ambiente que envolve o trabalho.

Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que, nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de empregador.

Conseqüentemente um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do empregado aos diferentes fatores envolvidos.

“A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados”. (Davis, 1992, p. 54).

3.3. Fatores Intrínsecos

São as recompensas internas que sente a pessoa quando ela desenvolve um trabalho. Assim existe uma ligação entre o trabalho e as recompensas.

3.4. Fatores Extrínsecos

São recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias.

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem potencial de aumentar o esforço do empregado.

3.5. Modelo ERC de Aldefer

É baseado em modelos anteriores de necessidades, (principalmente de Maslow) e procurando superar as falhas destes modelos, Clayton Aldefer, propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta três níveis: existência, relacionamento e crescimento.

Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também, na realidade, despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

- Necessidades de existência: fatores fisiológicos e de segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade.

- Necessidade de relacionamento — Envolve ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais do empregado no trabalho.
- Necessidades de crescimento — Envolve tanto o desejo de auto-estima, como de auto-realização.

“O diálogo entre o presidente e a assistente administrativa descrito no início, pode ser estruturado segundo o modelo ERC de Alderfer. O presidente pode primeiro querer identificar qual o nível que parece dominar os pensamentos da assistente naquele momento e qual o nível ou níveis que parecem estar satisfeitos. Por exemplo, uma grande disparidade entre seus salários poderia levá-la a frustra-se com relação às necessidades de existência, apesar de um plano objetivo e significativo de salário. Ou a não imersão dela em seu trabalho durante longas horas e o problema das constantes viagens poderiam ter comprometido suas necessidades de relacionamento. Finalmente, presumindo que a assistente tivesse dominado todas as atuais atribuições de seu cargo, poderia estar então experimentando a necessidade de desenvolver suas capacidades e crescimento em outras áreas”. (Davis, 1992, p. 56).

O modelo de ERC não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Sugere também que uma pessoa insatisfeita em qualquer nível um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo.

Enquanto Maslow e Aldefer centram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para que a satisfação de necessidades aconteça.

Maslow e Herzberg sugerem que nas sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados principalmente por necessidades mais altas ou reais fatores de motivação. Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Enfim, os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será necessário descobrir qual a verdadeira necessidade particular de cada empregado naquele momento.

4. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini a trajetória da adoção da motivação passou por algumas etapas:

“Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente”. (BERGAMINI 1997, p. 19).

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao "Know-how" da empresa de maneira permanente.

Praticamente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que preencherão as empresas do futuro inclui:

- Como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- Como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- Como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;

- Como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do *que* é trabalho, para *quê* se trabalha e *por que* se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha a distorcer esta análise. Portanto entender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que, trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influência oriunda de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em microssociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização, é também fundamental para que se efetive os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto trabalhador / trabalho é enveredar-se

em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente do lado Psicológico também o é. Ver este aspecto é saber que o trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Portanto a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Segundo BERGAMINI (1997 p. 23):

“Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional”

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é óbvio concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico.

Quem perde com isso? A organização, enquanto empregados, porque deixa de ter uma produtividade maior e o empregado porque fica “doente” por ter sua auto-realização desrespeitada e mutilada.

Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no indivíduo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós. Tornar o indivíduo “maduro” requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das “trocas” sociais vai incorporando valores do *grupo* e das *organizações*.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Portanto a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão do homem, tem notória probabilidade de eliminar

conflitos/competição. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento, alavancagem.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é o stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da empresa. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

Por quê? Porque o poder mal utilizado leva a falta de participação quanto a tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade.

A forma de expressão do poder não é o único vilão, que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho.

Para que o Homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que acreditemos que o homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem do que poderia ter.

Portanto o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além do social, considerarmos o homem como ser político.

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que irá mobilizar o individual para o grupal,

oportunizando o exercício da cidadania, onde os trabalhadores exerçam seus direitos e responsabilizam-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna esta organização diferente das demais. Concluindo as relações sociais e administrativas que ocorrem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes e como conseqüência a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Portanto é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fator do homem ser um Ser Social, suas atitudes são fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos cognições e tendências a reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na seleção (motivação) de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores, crenças.

Segundo BERGAMINI (1997 p. 23):

“As organizações empresariais são forçadas a não aceitarem mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.”

O homem como ser social, ser de relações sociais está em permanente movimento. Está sempre se transformando apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo como as relações com ele. Para entendermos esse homem, não podemos nos limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

A condição estática dos conceitos pode atrapalhar a clareza da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência a reação.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado. Esta afirmação

talvez explique o fato dos times esportivos que possuem técnicos que vivem o dia a dia dos atletas, que saibam desenvolver um espírito de grupo entre eles e que procuram incentivá-los em busca de um objetivo comum têm obtido melhores resultados. Incentivar os atletas se torna uma tarefa tão importante quanto o conhecimento teórico e tático sobre a modalidade esportiva em pauta.

O atleta pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é factível de falhas graves. E preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o *Desenvolvimento Organizacional* uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Para se aumentar a produtividade é preciso rever esta questão. Como o atleta ou jogador percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para obtenção de melhores resultados? Se estas informações e outras não estiverem claras o atleta terá uma atitude apática em relação ao trabalho. Ao proceder corretamente os “chefes” reconhecem a diversidade humana, mas padronizam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem dificultar o trabalho. Mas, o homem aos poucos vai se adaptando ou desadaptando graças nos “*feedbacks*” sobre seu comportamento.

Portanto a forma como os executivos encaram os seres humanos é fundamentalmente para a qualidade e a produtividade.

E, justamente neste contexto, destacam-se negativamente alguns dirigentes esportivos e técnicos, principalmente ligados ao futebol, que vêem os atletas apenas como robôs que devem tão somente seguir suas determinações e imposições táticas dentro do campo, enquanto eles são os xerifões. E na outra extremidade, estão aqueles incapazes de controlar as vaidades pessoais de seus atletas, e seus times se tornam times sem espírito de coletividade e sem objetivo comum, onde cada jogador somente se interessa pelos seus objetivos, na maioria das vezes, financeiros.

O dirigente ou treinador moderno e eficaz é aquele que tem o time sob seus domínios, mas não de uma forma imposta, e sim fruto de uma conquista, através de seu conhecimento tático, seu caráter e respeito para com os jogadores. Buscando sempre incentivá-los à conquista de um título ou de uma medalha de ouro, por exemplo, aliando então dois interesses: o primeiro o do clube que se consagra campeão valorizando assim sua marca e sua sala de troféus, e o segundo o de cada atleta e também do técnico que, através da conquista se valorizam no cenário nacional e até internacional, se tornando mais caro e cobiçado por outros clubes. Destaca-se como um exemplo atual e positivo a conquista do pentacampeonato mundial de futebol pela Seleção Brasileira no Japão. A união do grupo era tanta, que a o time comandado por Luis Felipe Scollari, ficou conhecido como “A Grande Família Scollari”. E, o treinador, devido a conquista foi dirigido a seleção de Portugal no ano seguinte.

5. MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade. Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia - do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os objetivos, por sua vez, como “prêmios” esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que estimulam os colaboradores a identificarem seus motivos e a lutarem pelos seus objetivos muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Contudo, é importante alertar que, muitas vezes, são estabelecidos objetivos finais e os subordinados são julgados somente pelos triunfos desses objetivos. Por exemplo, foi solicitado a um grupo de funcionários da contabilidade um levantamento para apurar os custos operacionais.

Após incansáveis dias de trabalho árduo, a equipe não conseguiu efetuar o levantamento solicitado. De uma maneira geral, o resultado é que o gerente da área repreendeu os funcionários, dizendo que os mesmos “têm que dar um jeito”.

Se esse comportamento gerencial se mantém, há uma possibilidade muito grande da equipe desistir de realizar um bom trabalho e preparar um levantamento irreal, somente para satisfazer o ego do gerente.

O que a gerência esqueceu nesta situação é que, muito embora a equipe não tenha conseguido completar o levantamento, ela descobriu inúmeras falhas na apuração dos custos e mais, sanou quase todas tomando grande parte das informações mais confiáveis.

Neste exemplo, o simples criticar (ainda que o objetivo final não tenha sido atingido) pode, em vez de melhorar a produtividade da equipe, piorar sensivelmente o seu desempenho, diminuindo o nível de motivação dos funcionários.

Segundo a teoria “Behaviorista” uma pessoa tende a repetir um comportamento que lhe tenha trazido, de alguma forma, satisfação de uma ou mais de suas necessidades básicas: alimentação, afeto, reconhecimento profissional, projeção social, estabilidade financeira, entre tantas outras.

Segundo os comportamentalistas afirmam é que devemos utilizar o “Reforço Positivo” ao invés de “Crítica Destrutiva”. Desta forma todas as vezes que um colaborador emitir um comportamento positivo em relação às suas atividades ou em relação ao crescimento da empresa, ele deve receber um Reforço Positivo, seja através de elogios, gratificações ou qualquer coisa que satisfaça alguma necessidade deste colaborador.

Esse reforço deve vir logo após a realização de um bom trabalho, pois, o reconhecimento imediato é altamente positivo. A realidade é que devido a ausência de poder, o gerente tem a oportunidade trabalhar com o seu colaborador na maneira mais madura e profissional, isto é, motivando-o a fazer algo ao invés de puni-lo pôr não ter feito. Dentro do futebol, cabe uma crítica àquela velha máxima utilizada ainda por alguns treinadores de que quando sua equipe vence, ele é responsável, mas quando perde, a culpa é sempre dos jogadores que não fizeram o que ele pediu antes da partida.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam o ambiente em que a empresa atua.

Não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível. Hoje, no mundo dos esportes, principalmente nos clubes de futebol, o cenário é dinâmico, onde as notícias correm pelo mundo rapidamente, onde jogadores são negociados para o exterior de um dia para o outro, freqüentemente por quantias astronômicas, gerando receitas aos caixas do clube. A velocidade das informações acerca do noticiário esportivo é absurda, fato este decorrente do atual estágio da Globalização e da Internet.

No entanto, a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

Essa visão empresarial requer o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro. Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano, pois o fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial.

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem sucedida é resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamentalmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho são inspiradas na

percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Assim, toma-se cada vez mais freqüente o interesse da Alta Administração pela Avaliação de Desempenho como ferramenta gerencial a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados.

Tendo em vista a importância do desempenho humano para a produtividade da organização e, estando o desempenho humano diretamente relacionado com a motivação, iremos nas páginas seguintes fazer uma breve abordagem sobre o processo de avaliação de desempenho, pois, tendo os colaboradores motivados, surge a necessidade de avaliar o desempenho para termos noção do desempenho de cada colaborador e podermos tomar atitudes corretivas.

Para realizar seus objetivos, uma empresa, utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho.

É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões de como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos.

Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação do cliente e com a orientação para resultados.

A gerência do desempenho é muito importante para a empresa pois:

- A empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados;
- Assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados;
- Reconhecer as contribuições dos empregados;
- Promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Segundo CHIAVENATO (1999 p. 188):

“Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros. (...) Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem”

A sistematização da Avaliação de Desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir

de uma forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua CHIAVENATO (1999 p. 189):

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”.

Não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolverem suas habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

É esse processo que dimensiona o campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos:

- Negociação de desempenho (resultados esperados);
- Acompanhamento do desempenho (Feedback ao empregado);
- Ações sobre o desempenho;
- Avaliações de resultados.

Os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. E algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e qual os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação corretiva sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída por avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

Todavia, apenas definir o que é esperado do empregado, não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos empresariais. Será necessário acompanhar sistemática e periodicamente o desempenho, tendo em vista que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente.

O acompanhamento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho.

O acompanhamento sistemático do desempenho garante que a empresa está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho de seu pessoal para resultado positivo.

Ainda mais, a ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com os seus

colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões.

Da mesma forma que a empresa precisa de recursos diversos para funcionar, dimensionados em sua infra-estrutura produtiva, existem certos requisitos ou condições para o desempenho humano. As dimensões dessa variável se desdobram em quatro componentes básicos:

- Qualificação profissional;
- Cultura organizacional;
- Estilo gerencial;
- Ambiente externo.

Na prática esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.

Este raciocínio orientará a formulação de critérios de avaliação e de alternativas operacionais, a partir do equacionamento das seguintes questões:

- Por que avaliar;
- O que avaliar;
- Como avaliar;

- E o que fazer com os resultados da avaliação.

Dentro da área desportiva, como em qualquer outra área onde se lida com pessoas, o acompanhamento do desempenho dos atletas, torna-se indispensável para a mensuração final entre resultados obtidos e resultados esperados. É importante não somente a evolução do desempenho técnico do atleta em si, ou seja, a superação técnica do atleta ao ultrapassar seu limite, mas sim um desenvolvimento interno, traduzido no amadurecimento desse atleta, na experiência adquirida no decorrer de sua carreira e no bom relacionamento com o resto do grupo.

5.1. Visão crítica da avaliação de desempenho

A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarifica, ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações.

Essa superficial especulação sobre o processo avaliativo ilustra a sua complexidade e a dificuldade para se equacionar com coerência e efetividade sua utilização prática. Uma solução simplória seria abandonar o uso do processo avaliativo, mas seria o mesmo que imobilizar o ser humano. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana.

No campo da administração empresarial, o processo avaliativo deve estar presente a todo o momento. Avaliam-se as características e condições de mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas

da organização, sua performance financeira, sua tecnologia e seus Recursos Humanos.

Falando especificamente sobre Recursos Humanos, estes são avaliados permanentemente e são tomadas decisões sobre pessoas, fundamentadas nessas avaliações. Pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, enfim, todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados.

Neste ambiente organizacional, repleto de contradições, paradoxos e ambigüidades, a gerência continua sendo o fator crítico, porque terá de administrar a dinâmica do negócio criativamente e liderar o processo de mudança, para satisfazer as expectativas do mercado. A qualidade gerencial é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento.

Quanto à Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Basta examinar os formulários de Avaliação de Desempenho para observar que estão sempre para especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito.

Na implantação do processo de Avaliação de Desempenho, muitas empresas ainda mantêm o “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” que é o dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Este é o período dedicado ao processo de Avaliação de Desempenho.

O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos

acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado, durante o ano que passou.

Objetivando o sucesso do processo de Avaliação de Desempenho, esta situação deve ser abolida pois, na verdade, essa avaliação processa-se no vazio, porque não foram estabelecidos nem compromissados parâmetros que levassem o avaliador a confrontar o desempenho esperado com o desempenho realmente demonstrado. O avaliador é então estimulado a emitir um julgamento sobre o empregado, baseado em suas percepções pessoais. Tal julgamento poderá estar carregado de preconceitos e estereótipos e também significar “a hora do acerto de contas”.

Os objetivos formulados expressam as preocupações com o ajuste de comportamento e com a promoção por mérito. Há um equívoco na definição dos objetivos da Avaliação de Desempenho quando seus idealizadores entendem o processo como uma ferramenta para satisfazer a Área de Recursos Humanos, isto é, os avaliadores preenchem um formulário para informar a Área de Recursos Humanos sobre o suposto desempenho dos empregados e sugerir recomendações para o planejamento das atividades de Recursos Humanos.

Embora Avaliação de Desempenho possa indicar ações para todos os processos de gestão dos Recursos Humanos, não é este seu objetivo principal. Este equívoco confirma o desencontro entre os objetivos definidos, o método utilizado e a administração do processo. Tais objetivos não indicam uma relação direta da Avaliação de Desempenho com a administração do negócio, com os objetivos da organização e com a mensuração dos resultados apresentados.

Falam isoladamente do desenvolvimento e do bem-estar das pessoas. Quando um dos objetivos é a concessão de méritos, este assume o objetivo principal, que sustenta o funcionamento da avaliação.

Os objetivos da Avaliação de Desempenho terão que expressar, com clareza, o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho, indicando, adequadamente, as responsabilidades da Área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços às gerências quanto às ações da sua competência, que deverão acontecer no momento em que se façam necessárias.

Outro detalhe a ser considerado é o não comprometimento da Alta Administração pois as bases históricas que ainda condicionam a formulação de programas de Avaliação de Desempenho têm um peso considerável no posicionamento da Alta Administração.

Na maioria das empresas, a preocupação com a Avaliação de Desempenho começa quando é implantado um Plano de Cargos e Salários, com suas famosas faixas salariais. Neste momento, a idéia de Avaliação de Desempenho é levada à Diretoria como melhor critério para movimentar as pessoas nas faixas salariais.

Ao aprovar essa idéia, a Diretoria faz uma associação da Avaliação de Desempenho com a gestão do negócio. Acha interessante premiar os melhores desempenhos, porque está raciocinando em termos de produtividade, qualidade e até em maior contribuição para os resultados da organização.

Mas a Diretoria geralmente ignora como isto é mensurado, pois não se preocupa com o método de mensuração que será aplicado, deixando a formulação do processo sob a responsabilidade da Área de Recursos Humanos.

E já se sabe o resultado. Nem sempre seus profissionais raciocinam da mesma forma. Não trabalham afinados com o negócio, com a visão de resultados; então criam um formulário e não um processo de gestão de desempenho voltado para definir e mensurar resultados do trabalho.

A Diretoria representa o primeiro componente da organização a não se comprometer com este tipo de avaliação, pois não contribui em nada para subsidiar o julgamento que faz dos seus colaboradores diretos. Quase sempre esses colaboradores são excluídos do processo, evoluindo então a cadeira de descomprometimento de cima para baixo.

Após a primeira avaliação e a primeira dolorosa experiência da concessão de mérito, de acordo com rígidos parâmetros e limitação de verbas que só permite premiar um quantitativo reduzido, inicia-se o desmoronamento progressivo do programa.

É preciso reconhecer que o não comprometimento da Alta Administração não é consequência direta do modelo de avaliação. O contexto cultural do ambiente organizacional é bem mais complexo. A Avaliação de Desempenho é apenas um detalhe no conjunto das ações mal dimensionadas sobre a gestão de pessoal.

Na verdade, a Alta Administração geralmente não se compromete com nada referente a pessoal. As premissas dominantes que direcionam a ação empresarial, no Brasil, distinguem claramente - negócio e força de trabalho. As pessoas não passam de acessórios ou "mal necessário", para complementar a realização do negócio.

Do ponto de vista da Avaliação de Desempenho, mais um equívoco se estabelece: despreparo gerencial para administrar pessoas. Parte-se do

pressuposto de que um programa de treinamento gerencial para ensinar o ritual do preenchimento do formulário da avaliação, acrescentado de alguns conselhos sobre as habilidades gerenciais necessárias para aplicar o processo, é suficientes para capacitar a gerência.

A Avaliação de Desempenho, como uma ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador, vai muito além do preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Toda uma postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

Sempre que se discute sobre Avaliação de Desempenho a questão do retomo dos resultados é colocada como um dos pontos críticos do processo. Algumas empresas, após a devolução dos formulários, as informações não são tabuladas, nem analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da empresa.

O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. Como conseqüência, as informações sobre o processo de Avaliação de Desempenho são geradas na gerência, analisadas e utilizadas pela gerência. A Área de Recursos Humanos cabe a responsabilidade de atender, com qualidade e

prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessárias.

5.2. Resultados da avaliação de desempenho

Como princípio básico, a afirmação constante em todo esse trabalho é que a Avaliação de Desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos.

A primeira conclusão é o reconhecimento da responsabilidade gerencial quanto a identificar e prover os meios e os recursos para o desempenho eficaz, no momento em que as necessidades surgem. As ações sobre o desempenho não podem ter dia e hora preestabelecidos; acontecem no dia-a-dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho.

Essas necessidades podem ser atendidas no próprio local de trabalho pela ação direta do gerente, ou podem ser solicitadas à Área de Recursos Humanos, quando o atendimento for de sua competência. O órgão de Recursos Humanos, em seu papel de assessoria e de prestador de serviços, deverá atender, com qualidade e prontidão, as solicitações que lhe são encaminhadas.

Infelizmente, na área desportiva, à medida que os clubes e times vão se modernizando gerando a necessidade da contratação de profissionais competentes, como em quaisquer outras organizações, ainda existem clubes e entidades desportivas cuja direção fica nas mãos de um dirigente esportivo

despreparado ou, quando mesmo preparado é detentor de um pensamento retrógrado e conservador onde seus pensamentos e conceitos não evoluem na mesma proporção do contexto que o cerca e, onde suas ações são movidas tão somente pela emoção e não pela razão. O dirigente esportivo moderno se preocupa não só com a avaliação do resultado das pessoas inseridas em seu raio de ação, mas com todas outras ferramentas disponíveis para a consecução dos objetivos do clube ou entidade que dirige. Um exemplo positivo foi o trabalho desenvolvido pelo Nuzmann na Confederação Brasileira de Voleibol, que não só consolidou o voleibol como o segundo esporte de massa no país, como também garantiu a conquista de vários títulos culminando na inédita medalha de ouro nas Olimpíadas de Barcelona em 1992. Hoje, Nuzmann é o presidente do Comitê Olímpico Brasileiro.

6. A MOTIVAÇÃO NÃO VEM DE LUGAR NENHUM

As organizações hoje estão em busca de pessoas motivadas, ou seja, pessoas comprometidas, com metas bem definidas.

As organizações mais competitivas querem profissionais com visão do trabalho, como uma forma de realização profissional.

Os principais componentes das pessoas motivadas são metas pessoais e profissionais bem definidas. São obstinadas e comprometidas com o caminho que traçam para si.

Para que uma motivação seja verdadeira e duradoura, ela tem que vir de dentro das pessoas, pois ninguém motiva ninguém, pois as empresas de hoje não querem mais se encarregar de motivar.

As empresas estão dispostas sim, a investir dinheiro em programas que capacitem seus profissionais a resolver problemas específicos de mercado, tecnologia, competitividade.

A palavra do momento é o comprometimento. Os colaboradores têm que estar comprometidos e objetivados com o trabalho. É o compromisso que motiva. E o trabalho serve para que possamos satisfazer as nossas necessidades.

7. PROBLEMAS QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO

Quando se vê casos de projetos mal defendidos, ausência de qualquer política de apoio aos que possam perder o emprego, demissões desastradas, sentimento generalizado de injustiça, etc., essa preocupação só pode aumentar.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na empresa se deve ao fato dos administradores das empresas, não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo. A falta de honestidade e franqueza faz com que as pessoas não se ajudem e nem se mobilizem para a mudança, não se envolvendo com o projeto.

É difícil fazer mudança radical sem dor para um determinado número de pessoas.

De maneira concreta, qual o impacto que as mudanças tem gerado sobre os profissionais e, conseqüentemente, sobre as suas ações e decisões nas empresas?

Porque os profissionais tem sido tão exigidos nos últimos anos?

Porque suas ações atuais não dão o mesmo resultado que no passado?

Quando se diz que a empresa tem que ter flexibilidade para mudar, numa primeira instância, estamos falando que o profissional da empresa terá que ter essa flexibilidade - neste momento, não basta somente o conhecimento técnico. Isto também vale para toda entidade desportiva.

A estruturação do processo de mudança deve partir de uma pesquisa de satisfação entre os clientes, acionistas, fornecedores e principalmente, os colaboradores. A idéia é mudar os processos, ouvindo a opinião das partes interessadas para em seguida, mudar a organização e os recursos.

Após a tabulação do processo do resultado, é possível fazer um diagnóstico da situação e partir para a realização do processo de EMPOWERMENT, que nada mais é do que delegação de competência. Têm-se percebido, através de alguns acontecimentos no meio esportivo, que em relação à delegação de competência há algumas dificuldades a serem transpostas. Será que todo técnico de uma seleção nacional de futebol, por exemplo, tem plena liberdade para convocar os jogadores de sua preferência, ou são forçados a agradarem desejos de supervisores por forças de contrato?

Sintomas de crise do ponto de vista empresarial: falta de produtividade, desmotivação, alienação, acidentes de trabalho, alcoolismo, perda de qualidade, etc.

Condições de trabalho inadequadas, chefes autoritários, falta de perspectiva profissional, pouca autonomia, são fatores que interferem na motivação e no comprometimento dos funcionários.

A mudança que causa mais choque na organização é a criação de times – equipes que auto – gerenciam suas atividades, dispensando a figura do chefe e o modelo de gestão por controle.

É preciso deixar claro para todos, quais os benefícios que a mudança trará. Geralmente o que acontece é o contrário: o clima de insegurança, medo de perder o emprego, angústia e receios tomam conta do ambiente.

Mudança de procedimento não se faz na aparência, com campanhas de motivação ou mensagens de diretoria.

Novos procedimentos de comportamento abrangem uma mudança de atitude, mas não da atitude do papel profissional só, mas sim uma mudança de idéias.

7.1. O que não estimula as pessoas (transmitem SAPP – De sombra, abatimento, pessimismo e prostração)

- Falta de confiança;
- Não ser ouvido;
- Falta de tempo para resolver problemas;
- Políticas burocráticas;
- Alguém resolvendo problemas por você;
- Falta de tempo para se dedicar assuntos importantes;
- Não saber quando está tendo êxito;
- Normas e regulamentos impostos sem consulta;
- Chefe que rouba idéias dos outros;
- Recursos insuficientes para realizar bem um trabalho;
- Crença que sua participação não faz diferença;
- Trabalho simplificado a ponto de perder sentido;

- Pessoas tratadas exatamente da mesma maneira, como se fossem peças intercambiáveis.

8. O QUE FAZER PARA MOTIVAR

As empresas que querem implementar um processo de mudança com êxito devem, desde o início apresentar o porquê do projeto. É preciso responder todas as perguntas acerca do que significará a mudança para cada indivíduo.

Se as pessoas não obtiverem uma resposta à pergunta – O que isso significa para mim? Elas dedicarão muito tempo e energia apenas a preocupações e boatos e energia apenas a preocupações que nada acrescentam ao processo de mudança.

Não tente esconder as más notícias. Diga sem subterfúgios o que irá acontecer. Se tiver que demitir alguém, deixe isso claro. Comunique as pessoas que as melhorias não serão imediatas.

E completa que toda mudança provoca uma redução temporária de energia, mas com ajuda mútua e mobilização durante o processo, consegue se superar as dificuldades e obter bons resultados rapidamente.

As pessoas apreciarão a honestidade e franqueza, e você obterá delas mais respeito e um envolvimento positivo como agentes efetivos de mudança, afirma.

O conceito de motivação e liderança também está sendo adaptado à nova realidade. A motivação passa pelo comprometimento da empresa para com o seu

profissional de participar na gestão da empresa. Ele sabe que faz parte dos resultados obtidos.

A empresa deve buscar (a Gestão de carreira) interna ou externamente, capacitação para gerir, em nível elevado e dentro da melhor técnica existente, qualquer tipo de transição a ser imposta a carreira dos funcionários.

A partir da riqueza intelectual, que é determinante no processo de ajustes às mudanças, que as adaptações são feitas com desembaraço e qualidades dignas do cliente.

Para que o processo de mudança seja implementado é necessário que haja entre empresa e empregados uma sinergia organizacional.

A motivação gerada a partir de um comprometimento consigo mesmo e com o seu trabalho. E a abertura às mudanças, considerada como a internalização da própria condição humana, enquanto ser inacabado e em constante mutação.

A motivação é interna, inerente ao ser humano.

Incentivo é um estímulo externo que vai agir no ser humano e provocar a motivação (aspectos inativos, educação/valores, fatores ambientais).

Enfim uma empresa ágil, flexível, seria aquela que percebesse:

1. A necessidade humana de SENTIDO: Nenhuma ação é efetiva se não fizer sentido para quem a executa.
2. A necessidade de um mínimo de FISCALIZAÇÃO, que seja normalmente aceita e assumido por todos sem necessidade de controle exacerbado ou pressão.

3. A necessidade de REFORÇO POSITIVO: fazer os funcionários sentirem-se importantes e vencedores em algum sentido.
4. O grau em que as ATITUDES E CRENÇAS moldam o indivíduo, e não o inverso: é preciso observar como as crenças e formas de pensamento vêm moldando hábitos e comportamentos, para compreendê-los e, aí sim, propor mudanças.
5. CRIAR AS CONDIÇÕES PARA A MUDANÇA, sem imposições, pois, se o indivíduo não muda, a empresa também não muda.
6. A noção de que a empresa - principalmente a bem sucedida - constitui um UNIVERSO PECULIAR, PRÓPRIO: uma cultura.
7. A noção de uma via de EVOLUÇÃO PLANEJADA, MAS IMPREVISÍVEL.

Um bom dirigente esportivo deve saber traduzir todos esses itens supracitados para seu ambiente de trabalho, seja numa piscina, num ginásio esportivo, numa pista de corridas ou em um estádio de futebol. Deve conhecer profundamente seus atletas para que possa tentar incentivá-los a buscarem um algo mais que possa levá-los a conquista de novos títulos e a quebra de recordes.

Um outro fato também curioso, especificamente no mundo futebol, é do distante relacionamento por parte dos dirigentes esportivos com os torcedores de seu clube. A relação do torcedor com o seu clube é uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que deveria ser convertida e melhor explorada pelos dirigentes como uma relação comercial. Torcedor não muda: troca de carro, de cidade, de esposa, mas jamais de time.

8.1. O que estimula as pessoas (transmitem ZAPP - zênite, ânimo, persistência, e poder)

- Ter sonho e fazer todo o possível para torná-lo realidade;
- Acreditar em seu potencial de realização e lutar para que ele torne realidade;
- Entender que a vida é repleta de oportunidades e que é possível realizá-las;
- Manter a auto - estima;
- Poder pedir idéias, sugestões e informações para solucionar problemas;
- Poder receber apoio sem perder responsabilidade;
- Ser informado do que acontece ao redor de si;
- Trabalhar em equipe;
- Poder tomar decisões compartilhadas;
- Poder assumir responsabilidades;
- Sentir-se bem com o que faz.

CONCLUSÃO

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão empresarial. A revisão crítica do modelo taylorista, que vem imperando há anos está na ordem do dia. Dogmas considerados inabaláveis, tais como hierarquia rígida, comando centralizado, distribuição controlada do poder e da autoridade, divisão do trabalho por especialização, individualismo e competitividade interna, estão fragilizados e incapazes de responder às necessidades de integração, de visão correta dos processos de trabalho, de relações internas mais abertas, de veiculação de informações em todos os níveis e direções.

A evidência dessa dinâmica organizacional é tão forte que as empresas que ainda resistem com estruturas arcaicas são obrigadas a criar mecanismos que se sobrepõem a tais estruturas, com a criação de grupos de trabalho, comitês permanentes ou eventuais, excesso de reuniões, encontros formais de gerentes, numa demonstração clara de que as questões e soluções empresariais saem do domínio particular do dono da empresa, ou do especialista, ou de uma unidade da organização, para ser compartilhadas pelo grupo multifuncional e interdependente, permeando, portanto, toda a organização.

Atualmente as empresas necessitam cada vez mais implantar o sistema de motivação, pois estão exigindo que seus colaboradores sejam capazes de executarem várias tarefas, isto é, que sejam polivalentes para que se alcance um objetivo comum.

A globalização e o conseqüente aumento da concorrência de empresa com empresa, país com país, a privatização, a terceirização, a busca pela qualidade e a informatização são os “ventos” deste furacão que está mudando irreversivelmente a maneira de trabalho e de vida. Na base de todas as crises está a crise de valores humanos. Aquelas que estão firmes são jogadas para fora do sistema e os que sobrevivem aos ventos são lançados uns contra os outros, em bolos de interação como obrigação de estabelecer novas regras de jogos e novas formas de relacionar-se com outros e com a natureza.

Aqueles que se preparam conscientemente para um futuro melhor só tem a ganhar. Se o futuro for melhor, eles estarão realmente preparados. Se for pior, estarão em melhores condições que aqueles que não se preparam.

Então, como vamos fortalecer as organizações e os indivíduos? É necessário trabalhar de maneira mais profunda os alicerces da nossa visão de mundo. Não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos se o comportamento se encontra perdido.

Os melhores planos ficam no arquivo se não envolvem e inspiram cooperação do componente humano. A soma das mentes de todos é justamente o que produz o ambiente de trabalho, que pode ser produtivo ou não. E não é suficiente possuir apenas habilidade técnica e organizacionais. Habilidades em lidar e motivar os seres humanos com respeito, e administrar a vida interna é o novo desafio.

Enfim, sensatez, visão, sensibilidade, cooperação, efetividade, respeito e auto-administração são os valores que tem de ser trabalhados dentro do indivíduo para que as empresas possam ser competitivas diante do atual cenário mundial.

E é a competência humana o fator estratégico emergente para fazer funcionar com sucesso o empreendimento empresarial, à qual se submete e se subordina, inclusive, a tecnologia mais avançada, e por isso, cabe à empresa acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários.

A maneira bastante eficaz de operacionalizar este acompanhamento é fazendo uso do processo de Avaliação de Desempenho que, observados e obedecidos os detalhes já abordados anteriormente neste trabalho, terá resultado coerente as expectativas da empresa.

Bem implantado e com um bom acompanhamento, o processo de Avaliação de Desempenho oferece subsídios que, após analisados, servem de base à tomada de decisões que levam ao aprimoramento do desempenho dos funcionários, e isso é de suma importância para a sobrevivência da empresa.

Concluimos que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados, melhor é o desempenho.

Devido a isso cabe ao dirigente esportivo equilibrar aspectos técnicos com aspectos emocionais. Isso equivale a dizer que ele não deve radicalizar no extremamente racional ou extremamente emocional sob o risco de tomar decisões e posicionamentos errados. O equilíbrio entre os dois aspectos é o que leva à gestão eficaz. Deve também utilizar todos os recursos a seu alcance para incentivar todo o grupo que o cerca e, principalmente a motivação, para que o grupo perceba no momento da vitória ou até mesmo da derrota, seu verdadeiro valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração.**

São Paulo : Atlas, 1981.

ALDERFER, Clayton. **Como motivar pessoas na empresa.** 2. ed. Rio de Janeiro

: Ediouro, 1984

ALENCAR, Eunice M. L. **A gerência da criatividade.** São Paulo : Makron Books,

1996.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração:**

uma introdução a psicologia organizacional. São Paulo : Atlas, 1989.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos.** São

Paulo : Atlas, 1970.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de**

Empresas. São Paulo : Atlas, 1996.

Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo

: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração.** 6. ed.

Rio de Janeiro : Campus, 2000.

_____ . **Administração de recursos humanos.** São Paulo:
Atlas, 1998.

_____ . **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro : Campus, 1999.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.**
São Paulo : Livraria Pioneira, 1992.

DECIDIR a Revista de quem decide. Rio de Janeiro, Now rio marketing editorial e
Publicidade, jan/out. 1996.

FANGE, Eugene K. Von. **Criatividade profissional.** Rio de Janeiro : Vozes,
1972.

FATOR RH - O Jornal. Porto Alegre - RS, Rosário & Rossí Ltda, ano VI, n. 55 a 62,
1996.

KRAUSZ, Rosa R. **O poder, organizações, empresa & gerentes.** São Paulo:
Nobel, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 4. ed. ver. E
ampl. São Paulo : Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Feia. **Desenvolvimento interpessoal treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Téc. e Científicos, 1978.

NOVAES, Maria Helena. **Psicologia da criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e Salários**. São Paulo : TR, 1996.

RAUDSEPP, Eugene. **Arte de apresentar idéias novas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

READ, Herbert. **Arte e alienação. Redenção do robot**. Buenos Aires: Proueccion, 1967/1968.

SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro 1994.

TAYKOR, Calvin W. **Criatividade progresso e potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1994.

WELLINS, Richard S., BYHAM, William C. & WILSON, Jeanne M. **Equipes zapp!** Rio de Janeiro : Campus, 1994.