

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Daniel Campos Wingeter

**Gestão de Pessoas e Educação
Física: tendências e
apontamentos**

Campinas
2008



1290003729

TCC/UNICAMP
W726g
1290003729/FEF

Daniel Campos Wingeter

**Gestão de Pessoas e Educação
Física: tendências e
apontamentos**

Trabalho de Conclusão de Curso
(Graduação) apresentado à Faculdade de
Educação Física da Universidade
Estadual de Campinas para obtenção do
título de Bacharel em Educação Física.

Orientador: Paulo César Montagner

Campinas
2008

Daniel Campos Wingeter

Gestão de Pessoas e Educação Física: tendências e apontamentos

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) defendido por Daniel Campos Wingeter e aprovado pela Comissão julgadora em: 16/06/2008.

~~Paulo César Montagner~~
Orientador

Hermes Ferreira Balbino
Banca Examinadora

Campinas
2008

S1PE+

UNIDADE	FEF/1350
N.º CHAMADA:	FEF/UNICAMP
	W726g
V.	Ex.
TOMBO BC/	3729
PROC	
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	30/10/2008
N.º CPD	437304

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA BIBLIOTECA FEF - UNICAMP

W726g Wingeter, Daniel Campos.
Gestão de pessoas e Educação Física: tendências e apontamentos / Daniel Campos Wingeter. -- Campinas, SP: [s.n.], 2008.

Orientadores: Paulo César Montagner.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração esportiva. 3. Educação Física.
I. Montagner, Paulo César. II. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. III. Título.

Título em inglês: People management and Physical Education: trends and references notes.

Palavras-chave em inglês (Keywords): People management; Sports management; Physical Education.

Banca Examinadora: Paulo César Montagner, Hermes Ferreira Balbino.

Data da defesa: 16/06/2008.

Memorial

Ao ingressar na graduação meu conceito de Educação Física era simples, resumido e pontual. Meus objetivos com o curso ainda eram indefinidos e sem traço. A relação com meu próprio corpo não passava de um processo mecânico, onde considerava atividade física uma necessidade psicológica relacionada a promoção da saúde e bem estar.

Durante o curso as responsabilidades começaram a aumentar a medida que me deparava com a abrangência das teorias e conceitos nesta área e com as vivências nunca antes experimentadas em minha vida. Entretanto, a formação acadêmica me acrescentava experiências profissionais e pessoais inestimáveis. Com meu amadurecimento as prioridades se modificaram, me tornando uma pessoa mais crítica.

Eu e todos meus colegas de curso estávamos em meio a um processo educacional, no qual percebíamos que nem mesmo aqueles que estavam nos ensinando eram os donos da verdade. E que o processo do conhecimento é um processo crescente e passível de mudanças. Nesse contexto, diariamente durante longos semestres, em meio a controvérsias, discussões e dúvidas um profissional se moldava. Afinal, se não houvesse dúvidas e questionamentos, o processo ensino aprendizagem seria pouco estimulante.

O conceito de Educação Física se tornava cada vez mais complexo e abrangente. Com o passar do tempo me deparei com diversas áreas de atuação de meu interesse. Passei por um processo gradual de transformação e amadurecimento. A partir desse momento procurei estagiar e trabalhar na área logo no primeiro ano de curso. O que possibilitou aplicar o conhecimento teórico aprendido durante curso.

A grade curricular trabalhou aspectos importantes durante minha formação acadêmica. Mesmo cursando o período noturno, com pouca disponibilidade de tempo livre para me dedicar aos estudos. Considero, agora no fim da graduação que foi extremamente enriquecedoras todas as aulas, palestras, discussões em sala.

Creio que seja interessante ao curso noturno um horário aos sábados para se dedicarem a estudos mais aprofundados como iniciação científica, uma vez que os alunos desse período dificilmente conseguem participar de atividades fora do horário de aula.

Ao final da graduação, concluo que a UNICAMP possui um corpo docente apto a formar o aluno ingressante no curso de Educação Física sobre todos os aspectos: social; pessoal; profissional. Criando ferramentas necessárias para os mesmos se desenvolverem e buscarem o sucesso no exercício de sua profissão.

O que só tenho a agradecer a Instituição e a todos os professores e funcionários.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Walter e Beatriz, pelo amor e confiança dispensados para que eu alcançasse mais essa conquista;

E aos meus irmãos, Marcelo e Mariana pela amizade e cumplicidade em todas as minhas decisões.

Agradecimentos

À Deus , sempre presente em todos os momentos da minha vida, me iluminando e mostrando por onde seguir;

À minha família, pelo apoio em mais essa etapa de minha vida;

À meu orientador, Paulo César (Cesinha), por toda a amizade, ajuda, dedicação e incentivo na realização dessa pesquisa, o meu muitíssimo obrigado;

À Universidade Estadual de Campinas pelo seu papel grandioso na minha formação profissional;

Também gostaria de agradecer aos membros da banca, por participarem e opinarem neste trabalho dando sua honrosa contribuição.

E a todos os profissionais da empresa Laborfit que mesmo indiretamente contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional;

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Obrigado!

E a Deus por tudo e todos que tenho em minha vida.

*“ Nós aprendemos a voar com os pássaros, a nadar com os peixes, mas
não aprendemos a conviver como irmãos ”*

(Martin Luther King)

WINGETER, Daniel Campos. **Gestão de Pessoas e Educação Física: tendências e apontamentos**. 2008. 52f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

RESUMO

Nos últimos anos o interesse pelos estudos relacionados à Gestão de Pessoas cresceu consideravelmente, gerando um aumento da quantidade e diversidade de pesquisas e publicações relacionadas ao tema, fazendo surgir uma sistematização de técnicas e procedimentos de administração e gerenciamento de organizações. Na área da Educação Física, os administradores geralmente são ex-professores ou técnicos que não tem qualificação necessária para o exercício da função, ou aqueles oriundos de outras áreas sem um conhecimento mais aprofundado sobre administração de instituições ligadas a prática de atividades físicas e esportivas. Esta falta de material humano impõe a necessidade de estudos mais específicos nesta área de atuação uma vez que o conhecimento técnico-científico e a formação profissional são de fundamental importância para que os valores no exercício da profissão sejam alcançados. Dessa forma, em virtude da recente profissionalização do setor de atividade física e esporte no Brasil, questiona-se se as organizações deste setor estão preparadas para a administração de seu recurso mais importante: as pessoas. Assim, embora constatado que não houve grande produção de pesquisas relacionando Gestão de Pessoas e Educação Física, verificamos que muitos profissionais das organizações ligadas a prática de esportes e atividades físicas não estão preparados para as novas tendências de mercado. Porém, aquelas que apresentam uma organização nos processos gerenciais, possuem profissionais mais qualificados e conseqüentemente obtém e mantém uma vantagem competitiva em relação as demais. Para justificar esta realidade, buscamos através de referenciais bibliográficos apontar as novas tendências na Área da Educação e a importância dos conceitos de gestão nesta área.

Palavras-Chaves: Gestão de pessoas ; Administração esportiva; Educação Física.

WINGETER, Daniel Campos. **Gestão de Pessoas e Educação Física: tendências e apontamentos**. 2008. 52f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

ABSTRACT

In the latest years the concerning about studies related to Staff Management grew up considerably, causing an increase in quantity and diversity of researches and publications about the related theme, arising technics and procedures systematization for administration and management of organizations. Generally in the area of Physical Education, the managers are retired teachers or coaches, who don't have necessary qualifications to the task; or those from other fields having no deeper knowledge about managing institutions joined (attached) to physical and sporting activities. This lack of human material criates the necessity of more specific studies in this area of performance, once the technical and scientific knowledge and the professional graduation are of fundamental importance in order to achieve the values of exercising the profession. In this matter, due to the recent recognition of the profession in this field of physical activities and sporting in Brazil, one asks if the organizations of the mencioned field are prepared to administrate its most important good: people. Although proved there were not much production of research, relating Staff Management and Physical Education, we can observe that many of the professionals of the related organizations are not prepared for the new marketing tendencies. Yet those organizations whose management processes are well structured, they have more qualified professionals and consequently they have a competitive advantage over the others. To prove this reality, we try to point, through bibliografic data, the new tendencies in the Field of Education and its importance concerning the concepts of managemet in the area.

Keywords: Human resources management, Sports management, Physical Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas do processo de treinamento	36
-------------------	--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos da gestão de pessoas segundo diferentes autores	19
Quadro 2 - Quadro de atividades básicas	21

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CONFEEF	Conselho Federal de Educação Física
FEF	Faculdade de Educação Física
PUC	Pontificia Universidade Católica de Campinas
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1 Introdução	15
2 Metodologia	17
3 Gestão de pessoas	18
3.2 Tendências na Educação Física	20
4 Gestão de Pessoas - Processos	26
4.1 Processo de Agregação	26
4.1.1 Recrutamento	26
4.1.2 Seleção	30
4.2 Processo de Capacitação	35
4.2.1 Treinamento	35
4.2.2 Desenvolvimento	37
4.2.3 Motivação: reflexões iniciais	40
Conclusões	42
Referências Bibliográficas	46

1 Introdução

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e desenvolver líderes, como atender melhor os clientes, como recompensar o bom desempenho, como controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Segundo Saad em Universia (2005), deve ser feito um bom diagnóstico sobre gestão de pessoas na organização. Um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização; avaliar os resultados constantemente.

As organizações vivem uma era de descontinuidade, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia. Neste cenário, as organizações na área da Educação Física, absorvem essas novas tendências de mercado inserindo conceitos administrativos no exercício de suas atividades profissionais. Dessa forma, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente ao ponto de criar mudanças que levem a empresa ao sucesso competitivo. Para tanto é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma mais analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão e definir caminhos mais eficientes para garantir a excelência na prestação de serviços. Assim, a utilização adequada das ferramentas que podem contribuir para melhoria dos processos de gestão, a fim de que o mercado competitivo possa atender as necessidades atuais dos clientes.

As ponderações feitas neste estudo não tiveram a pretensão de aprofundar o assunto no que diz respeito às ferramentas que podem auxiliar no processo de gestão, mas apontar alguns

aspectos relevantes em relação à sua utilização. Deseja-se, aqui, ressaltar que os seus resultados só poderão ser maximizados se tais ferramentas forem utilizadas de forma compatível com a realidade da organização, considerando as características de sua estrutura, processos e cultura.

Buscaremos desenvolver um estudo elaborado através de referenciais bibliográficos, sendo estruturados em x capítulos que descrevem as tendências na área de Educação Física e Gestão de Pessoas, fazendo apontamentos e reflexões a respeito do tema. Possibilitando assim ao profissional de educação física a compreensão sobre processos gerenciais e as imposições do mercado atual.

2 Metodologia

Este estudo foi caracterizado por pesquisa descritiva, do tipo bibliográfica, desenvolvido a partir de materiais como livros e artigos científicos. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica ao tema Gestão de Pessoas e Educação Física, o qual é um tema relativamente recente. De fato, a pesquisa bibliográfica foi caracterizada pela busca de literaturas onde o levantamento desse material foi realizado através de pesquisas efetuadas na biblioteca da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC) e outras bibliotecas virtuais.

Balizamo-nos nas idéias de Lakatos e Marconi. Segundo elas, para a organização de pesquisa bibliográfica há um processo de elaboração que consiste na seleção do referencial bibliográfico, seu estudo sistematizado e fichamento abrangendo a síntese das principais idéias.

Foi feita assim uma reflexão sobre os conceitos de gestão de pessoas e suas tendências na educação física de uma forma global. A partir do atual panorama do mercado de trabalho, o presente estudo faz apontamentos sobre Gestão de Pessoas e a Profissão de Educação Física. Se balizando nos principais autores, o mesmo desenvolve uma reflexão sobre a operacionalidade dos processos de gestão bem como suas tendências nesta área.

3 Gestão de Pessoas

A área de Recursos humanos está relacionada à área que administra a força de trabalho. Mas ela vai muito além disso. Recursos humanos de uma empresa têm que ser responsável por toda a infra-estrutura oferecida ao colaborador para que ele possa desempenhar bem sua função. Desde sua contratação, treinamento, capacitação e monitoramento de suas atividades.

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol dos valores e missão da empresa em busca dos objetivos por ela estabelecidos.

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. Para isso, as empresas devem contar com as ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios.

O atual momento das organizações requer ações que gerem comprometimento por parte dos seus colaboradores. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais de gestão fossem substituídos por modelos contemporâneos, a fim de gerar valor agregado aos produtos e serviços proporcionando realização profissional aos trabalhadores. Neste contexto, o propósito deste capítulo consiste em abordar algumas ferramentas que possam auxiliar no processo de gestão, apontando alguns aspectos relevantes em relação à utilização das mesmas, de forma que os resultados possam ser maximizados.

Nos dias de hoje, separar a existência do ser humano do seu ambiente de trabalho é uma missão impossível. De um lado, o trabalho toma a maior parte do tempo da vida das pessoas, que dependem dele para sua subsistência e sucesso pessoal. Já as organizações dependem diretamente dessas mesmas pessoas para operarem, produzirem, atenderem seus clientes, prestarem serviços;

enfim, dependem essencialmente das pessoas para funcionarem e assim obterem seu estimado lucro! (CHIAVENATO, 1999a).

Mesmo que as instalações físicas, os equipamentos de última geração e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, as pessoas - os RECURSOS HUMANOS - se tornaram a essência da empresa (MILKOVICH, 2000). Existe uma relação de mútua dependência, na qual os benefícios devem ser recíprocos! (CHIAVENATO, 1999a). Assim, verifica-se nas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, pois o funcionário é na verdade o parceiro mais íntimo da organização (GIL, 2001).

Segundo Dessler (1998 apud CHIAVENATO, 1999a) a Administração de Recursos Humanos, é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Segundo Gil (2001), os autores apresentam algumas divisões em relação às atividades de gestão de pessoas, que apresentamos no Quadro 1.

AQUINO (1979)	MIKOVICH E BOUDREAU (2000)	GÓMEZ-MEJÍA et al (1998)	CHIAVENATO (1999a)	GIL (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Procura • Desenvolvimento • Manutenção • Pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Desenvolvimento • Remuneração • Relação com empregados 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimento • Desenvolvimento • Compensação • Controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação • Aplicação • Recompensa • Desenvolvimento • Monitoração 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimento ou Agregação • Aplicação • Compensação ou Manutenção • Desenvolvimento ou Capacitação • Controle ou monitoração

Quadro 1

Processos da gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Fonte: DESSLER, G.. Management, Leading People and Organizations in the 21 Century. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998, p.282.

Paula (1999), em sua obra sobre gerenciamento e administração de academias, considera importante o desenvolvimento de um programa centrado nas pessoas, para se atingir a qualidade total, com foco no aprimoramento do recrutamento e seleção de pessoal, no treinamento e no desenvolvimento dos funcionários.

Tendo em vista que a Gestão de Pessoas é um tema que envolve muitos processos, estabeleceu-se como foco deste trabalho à análise dos processos de agregação (recrutamento e seleção) e de capacitação (treinamento e desenvolvimento).

Essa opção deve-se ao fato de que ambos os processos são executados com muita frequência em nossa área, principalmente por serem realizados de forma ainda amadora em termos da Administração Esportiva em muitas organizações do mercado esportivo e ligados à ligadas a atividade física.

3.1 Tendências na Educação Física

A busca pela promoção da saúde através da atividade física pode ser vista até mesmo nas ruas, onde pessoas com seus trajes esportivos, realizam caminhadas e corridas regulares. Em grupos ou sozinhas lotam parques públicos aos finais de semana.

Seguindo esse fenômeno atual, como forma de atender as necessidades da sociedade moderna, nota-se um crescimento significativo de clubes esportivos, escolas de esportes e academias de ginástica. Estas instituições que cuidam do bem estar do indivíduo, cada vez mais fazem parte do cotidiano das pessoas. Vemos com isso que o mercado de trabalho na área da educação física e da atividade física é muito amplo e diversificado, oferecendo inúmeras oportunidades aos que buscam na especialização, uma melhor qualidade na prestação de serviços e identidade profissional.

Nesse sentido podemos mapear uma série de funções e atividades que compõe o mercado de trabalho atual do esporte e da atividade física, e que cabe exclusivamente de acordo com a lei 9696/98 que regulamenta a profissão, aos profissionais de educação física, dentre as quais destacamos:

QUADROS DE ATIVIDADES BÁSICAS

Função	Atividade Básica	Tipo de Organização
Professor de Ed. Física	Ministrar aulas para alunos do ensino superior.	Estabelecimento de ensino público e particular
Professor de Ed. Física	Desenvolver atividades físicas, esportivas e recreativas, associadas, ou não, a programas de fisioterapia e reabilitação	Clínicas de emagrecimento, de repouso, de idosos, de fisioterapia e medicina esportiva, entidades assistenciais e de apoio e recuperação a portadores de deficiência, hospitais psiquiátricos, órgãos públicos etc.
Treinador Esportivo	Treinamento básico e fundamental em determinada modalidade esportiva	Centros de treinamento esportivo, escolinhas, prefeituras, clubes etc.
Técnico Esportivo*	Treinamento técnico e tático de alto nível	Clubes, associações, academias esportivas etc.
Personal Trainer*	Desenvolver programas de condicionamento físico individual	Executivos, artistas, atletas, idosos etc.
Preparador Físico*	Preparação física de alto nível para atletas	Clubes, associações, Academias esportivas
Professor de Academia	Ministrar aulas de ginástica (aeróbica, localizada, <i>step</i> etc.), musculação,	Academias de ginásticas, dança e condicionamento físico.

	condicionamento físico etc.	
Agente de Lazer e Recreação	Desenvolver atividades de lazer e recreação para crianças, jovens adultos e idosos	Clubes, hotéis acampamentos, <i>shoppings</i> , <i>buffets</i> ...
Supervisor de Esporte e/ou Lazer/Recreação	Desenvolver programas esportivos e recreativos	Indústrias, ADCs, associações comerciais, entidades de classe etc.
Dirigente Esportivo*	Administrar negócios esportivos.	Clubes, empresas especializadas, ligas, federações, secretarias de esporte etc.

* Especialização desejável

Fonte: Organização e Administração no esporte/José Rezende. Rio de Janeiro: Sprint, 2000. p.46.

Nota-se no quadro acima, a ausência do professor de Educação Física licenciado das escolas públicas e privadas. Portanto, é de grande importância o reconhecimento desse setor, uma vez que os processos de gestão também estão diretamente ligados à administração escolar. Nesse sentido o presente estudo visa abordar os processos de gestão no ponto de vista global, sem entrar na discussão de questões que tendem a qualquer segmento da educação física no mercado de trabalho. Procurando analisar a gestão de pessoas na educação física e aspectos pertinentes a ela.

Diante desta gama de possibilidades que o mercado oferece, é evidente observarmos no setor de esportes e atividade física o fluxo crescente de capital e investimentos financeiros por grandes empresas, que muitas vezes superam às de alguns segmentos da economia brasileira. As atividades ligadas ao esporte movimentam no mundo cerca de US\$ 250 bilhões por ano. Nos

Estados Unidos, o setor supera em termos de PIB os setores de automóveis e de corretagem de títulos (POZZI, 1998).

As empresas há alguns anos vêm utilizando o esporte como mídia alternativa, ou seja, como veículo de comunicação com o seu público consumidor. A indústria do esporte vem crescendo positivamente com relação às demais indústrias nacionais. Sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) apresenta uma evolução gradual e constante, fato este que tende a aumentar com o passar dos anos. Esta participação na economia nacional contribui e muito para o desenvolvimento do esporte no país, atraindo um número maior de empresas interessadas em investir e aumentando a representatividade esportiva do Brasil no cenário internacional.

Já os profissionais técnicos desse setor, apesar da regulamentação da profissão (BRASIL, 1998), em muitos casos ainda são mal remunerados e se sujeitam a condições de trabalho cada vez piores.

Segundo Barros (2004), Profissão é uma atividade de prestação de serviços relevantes e especializados que surge para atender a uma necessidade da sociedade. Sendo especializada exige preparação específica e anterior a sua prática, normalmente em um curso superior e tem seu exercício regulado com as responsabilidades dos profissionais bem definidas.

A falta de capacitação administrativa dos coordenadores e gerentes de instituições ligadas ao esporte também pode ser apontada como um dos maiores problemas deste segmento, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho de técnicos e esportistas.

O futuro da atuação profissional dos mesmos depende diretamente da competência técnico-científica e qualidade ética no exercício de sua função. A qual segundo o CONFEF a Gestão em Educação física compõe em diversas responsabilidades dentre elas:

Diagnosticar, identificar, planejar, organizar, supervisionar, coordenar, executar, dirigir, assessorar, dinamizar, programar, ministrar, desenvolver, prescrever, prestar consultoria, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de avaliação na organização, administração ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas. (CONFEF, resolução nº 046/2002)

Infelizmente, a Administração Esportiva ainda não acontece de forma profissional no Brasil. Os administradores geralmente são ex-professores ou técnicos que não têm obrigatoriamente a qualificação necessária para sua função ou administradores sem um conhecimento mais aprofundado sobre a área de Educação Física (SOUZI, 2002).

A falta de material humano para atender a demanda que o mercado impõe (em quantidade, e principalmente qualidade) deve-se principalmente ao surgimento recente de cursos de graduação de curta duração em Administração Esportiva (BASTOS, 2003; CAPINUSSÚ, 2002).

Tanto o esporte como a atividade física, são uns dos fenômenos sociais marcantes da atualidade e exige cada vez mais recursos humanos bem preparados para produzir valores inerentes a sua prática.

Para as faculdades de educação física implica em uma maior aproximação do mercado de trabalho e para os profissionais, a compreensão do dinamismo dos conhecimentos que possuem e a necessidade de buscarem atualizações constantes na área que garantam a manutenção do padrão profissional de seus serviços.

Já em diversos países europeus e nos Estados Unidos, há uma crescente tendência para o oferecimento cada vez maior de cursos de formação profissional específica, já em nível de graduação, normalmente voltados às ciências do esporte, na área de Gestão Esportiva (PIRES & LOPES, 2001; PITTS, 2001; MILLER, STOLDT; COMFORT, 2002).

Como consequência deste quadro no Brasil, muitas organizações esportivas ainda estão alheias às “novas tendências” (que já não são tão novas...) da Administração Esportiva. No entanto, existem segmentos nos quais a profissionalização parece estar crescendo. Estudo recente de Bastos et al. (2004) aponta a existência de administradores esportivos profissionais, com especialização na área, atuando na gerência esportiva de grandes clubes da cidade de São Paulo.

A teoria de que o capital financeiro é o principal recurso das empresas (que ainda é a mais difundida nas organizações esportivas) já não é mais aceita, pois inúmeras empresas com elevado nível de capital financeiro desapareceram. A nova realidade é que as empresas são constituídas por pessoas, que infelizmente nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas (CHIAVENATO, 1996).

Hoje em dia, assim como em qualquer outra organização, o fator humano tornou-se a célula vital das organizações esportivas. Os administradores devem passar a enxergar então que por trás dos produtos e serviços oferecidos por elas está o ativo mais importante, sem o qual nada se concretizaria: as pessoas! (PAULA, 1999). No caso das organizações esportivas, podemos considerar que o ativo mais importante é aquele composto pelos professores e técnicos.

O mundo corporativo vem passando por grandes transformações no tocante à gestão de pessoas nas organizações. Tais transformações podem ser caracterizadas como uma evolução natural que os sistemas e processos administrativos sofreram ao longo dos anos, devido ao grande avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas.

Como as inovações tecnológicas podem ser facilmente copiadas, tornando as empresas e seus produtos muito similares entre si perante o consumidor, quem faz a diferença nos resultados dos negócios na atualidade são as pessoas, que com as transformações dinâmicas passaram de serem vistas apenas como recursos tornando-se parceiras no negócio. Por isso, em nenhum outro momento da história foi dada tamanha ênfase à importância à gestão de pessoas nas corporações, e essa ênfase tende a aumentar ainda mais com o decorrer do tempo (SANCHO & SANCHEZ, 1997).

Em especial no setor de serviços, a influência do trabalho das pessoas no resultado do negócio e na captação de clientes é ainda mais perceptível. Na área de atividade física, em particular, atrair e reter talentos torna-se primordial em virtude da acirrada disputa por mercado na atualidade, além do fato do bom atendimento aos clientes ser o grande diferencial competitivo das organizações.

Sob esta perspectiva torna-se fundamental uma discussão mais aprofundada sobre a gestão dos Recursos Humanos na Administração Esportiva, bem como de seus principais processos. Esta área dentro da Administração Esportiva é indicada como um dos sete papéis profissionais desempenhados pelo administrador em sua atuação nos segmentos da indústria do esporte, segundo Miller; Stoldt; Comort (2002). Os autores definem que o profissional de gestão atua no campo dos Recursos Humanos principalmente em contratação e treinamento, e na promoção das relações de trabalho.

4 Gestão de Pessoas - Processos

4.1 Processo de agregação

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrarem seus quadros, seja para substituírem funcionários que se desligaram, seja para ampliação da empresa em épocas de crescimento. Quando ocorre uma das situações acima necessárias algumas ações, que podemos chamar de “Processo de Agregar Pessoas”.

Nesse processo estão inseridas as ações de recrutamento e seleção. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação - portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa - a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e decisão e, portanto restritiva (CHIAVENATO, 1999b).

Para Claro e Nickel em Fae (2007), o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Esse recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências como o e-recruiting.

4.1.1 Recrutamento

Em muitas empresas do segmento esportivo, os funcionários admitidos não desempenham de maneira adequada e satisfatória o trabalho que lhes foi proposto, existindo uma rotatividade (“turn-over”) muito grande. A falta de um programa de recrutamento e seleção que maximize as probabilidades da adequação entre a pessoa e o trabalho constitui-se em um dos atores principais para explicar este fato. Desta forma, o trabalho de recrutamento se torna cada vez mais

importante, pois um processo falho acarreta uma demanda maior em outros processos, e conseqüentemente mais tempo e recursos gastos.

As empresas escolhem as pessoas que desejam como funcionários da mesma forma que pessoas bem capacitadas escolhem as empresas nas quais querem trabalhar. Essas escolhas são limitadas por diversos fatores e circunstâncias, mas para que elas possam ocorrer é fundamental que as empresas divulguem essas oportunidades de trabalho. Este é o papel primordial do processo de recrutamento (CHIAVENATO, 1999b).

Segundo Michaels et. al. (2002), antigamente as empresas simplesmente preenchiam vagas existentes contratando profissionais sem as qualificações necessárias e conseqüentemente com custo mais baixo, utilizando-se das vias mais tradicionais.

de recrutamento e obedecendo aos limites salariais estipulados. Isto infelizmente ainda acontece com freqüência na maioria das academias e clubes.

Hoje a realidade exige novas formas de recrutamento, pois a concorrência por profissionais qualificados, que sejam o diferencial da empresa, aumentou. As empresas devem despertar nas pessoas o desejo de trabalhar nelas (BERNARDI, 2003).

O processo de recrutamento precisa “atrair” profissionais bem capacitados, ou seja, a empresa precisa ser alvo de desejo por parte dos profissionais do mercado, deve atrair um contingente suficiente de candidatos para abastecer adequadamente o processo de seleção que será realizado na seqüência (LUCENA, 1999).

Schermerhorn (1996 apud CHIAVENATO 1999b), afirma que o recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para uma função específica. Cabe ao recrutamento anunciar ao mercado a disponibilidade do cargo, bem como suas exigências, a fim de atrair candidatos qualificados.

O processo de recrutamento pode ser realizado basicamente em duas formas: Recrutamento Interno e Externo (MARRAS, 2002), as quais podem ser subdivididas em diversas maneiras, tais como: recrutamento dentro da empresa, por recomendações de outros funcionários, agências de emprego, associações profissionais, anúncios na Internet e jornais, headhunters” (infelizmente pouco comum em nossa área), entre outros. Cabe ao profissional responsável pelo recrutamento definir qual a melhor forma de realizá-lo, levando em conta as políticas da empresa e principalmente o perfil do candidato (GIL, 2001).

Recrutamento interno

Como o próprio nome já diz, o recrutamento interno busca candidatos à vaga existente, dentro da empresa. Para se obter sucesso neste processo, a integração do gestor com os demais setores bem como uma intensa e contínua comunicação entre as áreas são fatores fundamentais (TACHIZAWA et al., 2001).

Também é necessário o conhecimento de diversos outros fatores, tais como: resultados dos testes de seleção quando o funcionário foi contratado, resultado das avaliações de desempenho, frequência e interesse nos programas de treinamento e desenvolvimento, comparação entre as descrições do cargo atual e cargo pretendido, condições de promoção e substituição do candidato pretendido, a fim de evitar resolver um problema, mas criar outro, caso ele não tenha um substituto imediato (CHIAVENATO, 1999b).

As vantagens do recrutamento interno, segundo Marras (2002), são: processo mais rápido e mais econômico, com maior índice de validade e segurança; além disto, o funcionário recrutado terá índices de motivação maiores que os normais, capitalizando o investimento da organização em treinamento e desenvolvimento do pessoal, entre outros.

Para Claro e Nickel em Fae (2007), esse tipo de recrutamento envolve promoção ou transferência dos próprios funcionários da organização, e apresenta uma série de vantagens, como o fato da pessoa já estar familiarizada com a empresa, informações mais precisas sobre o candidato e contribui na perspectiva de crescimento profissional. Mas pode acrescentar também algumas desvantagens como um novo treinamento, a promoção pode gerar ressentimentos por parte dos outros funcionários e a redução da inovação no trabalho.

Deve-se lembrar que o Recrutamento Interno bloqueia a entrada de novas idéias e funcionários com diferentes experiências de trabalho, facilitando assim a conservação de rotinas e métodos de trabalho, resultando muitas vezes em acomodação por parte dos funcionários atuais.

Recrutamento externo

O recrutamento externo busca candidatos potenciais para preencher as vagas existentes, através de meios externos tal como cartazes, anúncios, agências de emprego, etc. (MARRAS, 2002). E configura-se como a forma mais rápida de se renovar a cultura organizacional e de se aumentar o “capital intelectual” das empresas.

Claro e Nickel em Fae (2007), inda destaca que a pessoa, em toda a sua complexidade, é principal recurso do processo de seleção. Portanto a empresa estará admitindo toda sua história e sua carga emocional, e não apenas um mero funcionário. Dessa forma a vida pessoal deve ser considerada na hora da seleção. O processo seletivo tem a finalidade de identificar pessoas com características para futura vaga oferecida pela organização e que possam se tornar colaboradores satisfatórios.

Para Mariaca (2008), depois da eliminação de alguns currículos, o selecionador terá um enorme esforço para não deixar se influenciar. As informações dos currículos serão verificadas após uma série de testes e entrevistas principalmente as informações sobre idiomas. Tanto entrevistador como entrevistado tenta agir de forma que imagina como o outro gostaria.

Por fim, Claro e Nickel em Fae (2007), destaca que a entrevista seja maneada pelo selecionador. O mesmo deve ser um investigador durante todo processo. Devem ser elaboradas varias hipóteses onde o selecionador deve observar, pensar e imaginar não sendo apenas um verificador de dados.

Segundo Chiavenato (1999b), as técnicas de recrutamento externo mais utilizadas são: consulta aos arquivos de candidatos dentro da empresa, indicação por funcionários da própria empresa, anúncios em jornais ou na portaria da empresa, contatos com sindicatos, associações de classe ou faculdades e diretórios acadêmicos, agências de recrutamento e viagens de recrutamento a outras localidades.

Na maioria das vezes as técnicas são utilizadas simultaneamente, pois os fatores tempo e custo são fundamentais na escolha da técnica, ou seja, quanto maior for a limitação do tempo maior será o custo do processo de recrutamento (TACHIZAWA et al. 2001).

Este tipo de recrutamento, além de ter um custo mais alto para a empresa pois requer aplicação de técnicas seletivas, pode gerar desmotivação e infidelidade por parte dos funcionários, devido ao oferecimento de oportunidades a estranhos.

e- recruiting

Para Mariaca (2008), o e-recruiting é a forma das empresas contratarem pela Internet. Os candidatos podem cadastrar seu currículo em sites especializadas como o Gbi, Catho e outro, ou pelo sites das próprias empresas onde o candidato envia seu currículo. Empresas como Hp ou General Eletric, já contratam mais de 87% dos funcionários pela Internet. Mas esse tipo de recrutamento deve se restringir aos cargos técnicos, de venda, engenharia, gerencia média e estagiários. Os executivos e alta gerência ainda deve passar pelo método tradicional.

4.1.2 Seleção

A seleção é realizada através da obtenção e uso das informações a respeito dos candidatos recrutados, com o objetivo de escolher qual deles receberá a oferta de emprego (CHIAVENATO, 1999b).

Segundo Robbins (2002), o objetivo da seleção é adequar características individuais e pessoais aos requisitos do trabalho. Para tanto são necessárias algumas ações como análise do trabalho, descrição e perfil do cargo, além da especificação do trabalho.

Para uma melhor análise do perfil do cargo, é necessário identificar quais são as competências fundamentais para aquela posição. Competências são as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais em termos de desempenho e valor agregado para uma organização (RABAGLIO, 2001).

As competências dependem do tipo de função a ser exercida e do nível hierárquico ocupado na estrutura organizacional. Distinguem as pessoas de alto desempenho das de médio

desempenho, focalizando as competências essenciais das funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários, aquelas que são determinantes da eficácia profissional e que contribuirão para a empresa seguir em sua direção estratégica.

Levando-se em consideração a natureza holística do ser humano, podemos afirmar que conhecimentos, habilidades e características pessoais irão se complementar, permitindo levantar um prognóstico mais sólido quanto ao valor que a pessoa irá agregar à organização e não simplesmente qual será sua capacidade de executar tarefas (GRAMIGNA, 2002).

No setor de academias de grande porte, Capinussú e Costa (1999) enfatizam que certas organizações chegam a só admitir profissionais indicados por faculdades e universidades, com currículos fortes, ou realizando provas públicas para avaliar o conhecimento dos candidatos nas áreas de fisiologia, biomecânica e anatomia. Na opinião dos autores, o professor de academia deveria ser portador de curso de pós-graduação que fornecesse informações, além das áreas citadas, sobre Nutrição, Relações Humanas, Psicologia Comportamental, Metodologia do Ensino em Academia e Administração de Academia, tendo ainda realizado estágios práticos.

Quanto ao cargo de supervisor / coordenador, estas funções deveriam, segundo Capinussú e Costa (1999), estar presentes naquelas academias de grande porte e ser ocupadas por profissionais especializados também em Administração Esportiva. Dentre as atribuições a serem desempenhadas por estes profissionais, destacamos a que se refere a "...opinar sobre a contratação e dispensa de professores e funcionários da academia, bem como sobre fixação e aumento de salários" (CAPINUSSU; COSTA, 1999, p. 48).

Na área de Administração Esportiva, encontramos abordagens diferenciadas, enfatizando o processo de seleção a partir de um perfil do candidato (MORALES, 1997; PAULA, 1999). Para se elaborar um processo seletivo mais eficaz, deve-se traçar um perfil profissional para cada função da empresa (PAULA, 1999). Resumidamente, este Perfil contém informações sobre o nível de responsabilidade da função, sobre as relações de subordinação e responsabilidade, resultados esperados, indicadores e fatores de sucesso, sumário e detalhamento das atribuições, requisitos pessoais, físicos e qualidades técnicas desejadas, entre outras.

Técnicas de seleção

A maneira mais direta de obter informações sobre o comportamento de um candidato é a entrevista que é, em essência, o intercâmbio de informação de uma avaliação e o estabelecimento de uma decisão. É também o espaço de tempo que o entrevistador tem para obter a informação que procura, e os traços que ressaltam de seu entrevistado (CHIAVENATO, 1999b).

Descobrir na entrevista o que um candidato tem feito no passado é a essência de uma entrevista eficaz. Desde que o entrevistador saiba o que um candidato tem feito no trabalho, ele pode prever comportamentos, habilidades e decisões que o candidato provavelmente repetirá no futuro. De posse dessa informação, o(s) candidato(s) que apresentar(em) melhores condições de sucesso serão indicados para o cargo em questão.

Segundo Michaels et al. (2002), para idealizar uma entrevista profunda, o entrevistador tem necessariamente que se encontrar emocionalmente estável para poder fixar toda sua atenção na entrevista. Uma das formas mais cotidianas de não entender o que o nosso interlocutor disse é “não escutar a resposta por estar pensando como estruturar a próxima pergunta”, o que é lamentável e custoso, já que o tempo da entrevista, de fato, é tempo produtivo. Por outro lado, ao estabelecer um perfil do cargo e ao estabelecer um sistema de seleção, se faz necessário sistematizar também a entrevista no contexto geral já observado.

Existem alguns tipos de entrevista, as mais utilizadas são: individual, coletiva, não estruturada, estruturada e mista (RABAGLIO, 2001). Os testes também se apresentam como instrumento para se obter informações.

Entrevista Coletiva

Uma forma de entrevista coletiva é aquela na qual os candidatos se encontram com dois ou mais entrevistadores. Isto permite a todos os entrevistadores avaliarem o indivíduo sobre as mesmas perguntas e respostas. Já que os entrevistadores propendem mais para alcançar a mesma conclusão, isto melhora a confiabilidade. Uma outra grande variação é ter dois ou mais candidatos entrevistados em conjunto, por um ou mais entrevistadores. Isto poupa tempo, especialmente para os executivos muito ocupados, além de permitir que as respostas de diferentes candidatos sejam comparadas imediatamente (CHIAVENATO, 1999b).

Entrevista Não-Estruturada:

A entrevista não-estruturada permite que o profissional responsável pela seleção crie perguntas à medida que a entrevista prossegue. O entrevistador entra em tópicos à medida que estes vão surgindo, e o resultado final é mais configurado como uma conversação amistosa.

Este método tem como desvantagem a falta de confiabilidade de uma entrevista estruturada, porque cada candidato é indagado sobre uma série de perguntas diferentes, podendo ainda omitir áreas-chave das perícias ou antecedentes do candidato (GIL, 2001).

Entrevista Estruturada

A entrevista estruturada apóia-se em um conjunto de perguntas pré-determinadas. Estas perguntas são criadas antes que a entrevista comece e são formuladas a cada um dos candidatos. Esta abordagem melhora a confiabilidade do processo de entrevistar, mas não permite que o entrevistador faça o seguimento de respostas interessantes ou incomuns. Neste caso, o resultado final é uma entrevista que parece muito mecânica para todos os interessados. O formato rígido pode até transmitir desinteresse aos candidatos acostumados a entrevistas mais flexíveis (CHIAVENATO, 1999b).

Entrevista mista:

Na prática, tipicamente os entrevistadores usam uma mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas. As estruturadas proporcionam uma base de informação que permite

comparação entre candidatos, mas as perguntas não estruturadas formam a entrevista mais do tipo conversação e dão oportunidade a maiores discernimentos quanto às diferenças entre os candidatos (RABAGLIO, 2001).

Testes

Segundo Gil (2001), o uso de testes, que atualmente é muito questionado, deve buscar resultados mais expressivos do que apenas um número percentual para as aptidões dos candidatos, obtidos através de instrumentos padronizados, não específicos à realidade da empresa.

A tendência atual está voltada à utilização de instrumentos como dinâmica de grupo, provas situacionais e análise grafológica, que possibilitam a percepção da dinâmica do comportamento, dando a previsão de desempenho provável dos candidatos, valorizando a atuação da seleção à medida que acaba com laudos genéricos e descompromissados. (CHIAVENATO, 1999b).

Claro e Nickel em Fae (2007), destaca alguns testes muito utilizados hoje pelos recursos humanos das organizações; Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades: avaliar o grau de conhecimento sobre determinado assunto, como a função que poderá exercer. Testes de Personalidade: analisa traços de caráter e de temperamento.

A seleção de pessoal tem sido tópico de poucas publicações da área de Educação Física, em especial no que se refere à montagem e administração de academias.

Bertevello (1996) após destacar a necessidade de se obter uma ficha de cadastro do candidato, sugere que seja realizada entrevista, sem especificar formalmente os tópicos a serem tratados, dando apenas recomendações gerais sobre o que deve ser tratado e como o selecionador deveria se comportar.

Mais recentemente, Nogueira (2000), em capítulo sobre a busca e contratação de um funcionário de academia, sugere que seja realizada entrevista detalhada, indicando alguns tópicos a serem tratados: objetivos; linha de trabalho e posição da academia no mercado; apresentação da carga horária de trabalho; do salário; do regulamento interno e políticas de trabalho; além de

ressaltar que se deve solicitar comprovação da capacitação apresentada no currículo e externamente obter informações de ex-empregadores e/ou junto ao mercado sobre o candidato.

4.2 Processo de capacitação

A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados à capacitação de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração (GIL, 2001).

O processo de capacitação profissional une as necessidades das empresas com a necessidade e busca individual dos profissionais, e deve-se ter em mente dois fatores: 1. o cenário econômico mundial é extremamente dinâmico e as informações se atualizam com uma enorme velocidade, requerendo assim das empresas o desenvolvimento constante de seus funcionários; 2. as pessoas, por outro lado, devido a essa dinamicidade do mercado estão sempre em busca de oportunidades para melhorar suas capacidades e habilidades, aplicando os conhecimentos adquiridos de maneira mais precisa e eficaz.

O processo de capacitação visa treinar e desenvolver constantemente os funcionários. Pode-se determinar apenas uma diferença entre esses dois processos, que é a questão do tempo. O treinamento visa resultados rápidos, é orientado para o presente, para a função atual do funcionário. Já o desenvolvimento focaliza ações no longo prazo, auxiliando o funcionário a desenvolver habilidades e capacidades para ocupar novos cargos e desempenhar novas funções.

4.2.1 Treinamento

Pode-se definir treinamento como um meio para aperfeiçoar o desempenho do funcionário na organização, para integrá-lo ao grupo, para melhorar o desempenho de equipe. É uma forma dos funcionários contribuírem para os resultados do negócio e enriquecer o patrimônio humano

das organizações. Através do treinamento o funcionário é capaz de assimilar novas informações, aprender e desenvolver habilidades, atitudes e comportamentos.

Deve-se lembrar que funcionários competentes não permanecem assim para sempre. As habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. O treinamento pode incluir tudo, de ensinar leitura básica até cursos avançados, específicos de cada área (ROBBINS, 2002).

Com a mudança de informações e perfil requerido do profissional, torna-se necessário o treinamento e desenvolvimento interno do funcionário, para que o mesmo possa se adequar constantemente à empresa.

Segundo Chiavenato (1999a), o processo de treinamento é cíclico e poderá ser dividido em quatro etapas, apresentadas na Figura 1.

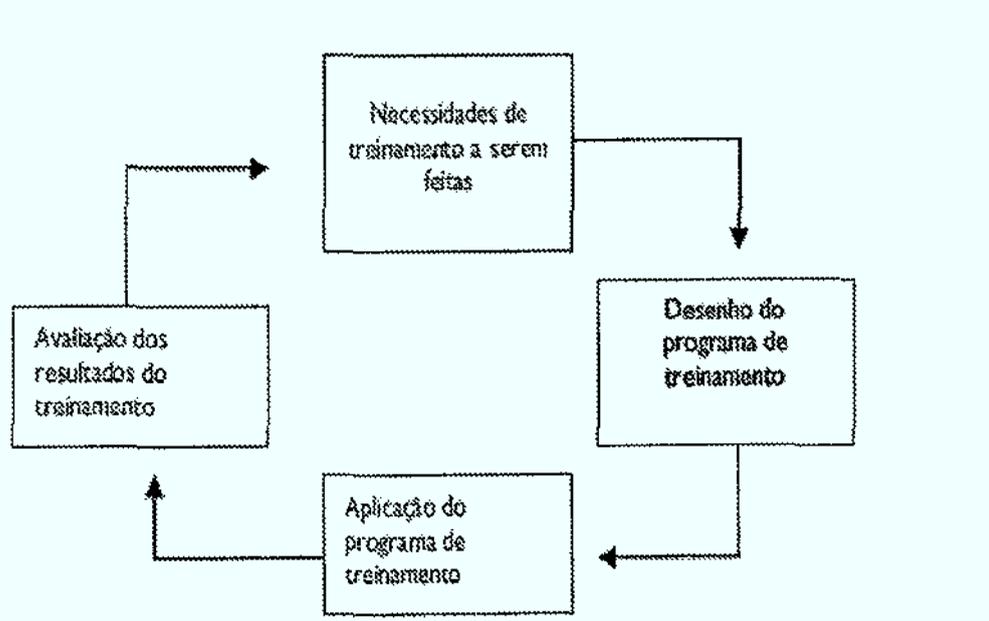


Figura 1

Etapas do processo de treinamento.

Para Nogueira (2000), o treinamento direcionado à academia é o segundo passo no processo de se descobrir o potencial de cada funcionário de uma academia. Segundo o autor, o treinamento e o acompanhamento da execução da função ou serviço possibilitam ao proprietário,

gerente ou coordenador a mensuração de como, quando, quanto e a quem delegar serviços ou funções.

O autor destaca ainda a seguinte “máxima”: “Não existem funcionários ruins, ocorreu, isto sim, erro na contratação, no treinamento ou demora na substituição .” (NOGUEIRA, 2000).

Apresentamos abaixo alguns dos pontos considerados essenciais ao desenvolvimento de um plano de treinamento:

- Fazer o levantamento das necessidades de treinamento na empresa, alinhando essas necessidades e os programas de treinamento à missão, visão, valores e objetivos da empresa;
- Definir os indicadores de medição dos treinamentos;
- Avaliar os treinamentos aplicados (reações, comportamentos identificados e resultados alcançados);
- Fornecer feedback aos funcionários com relação às melhorias a serem promovidas (levantadas nos treinamentos);
- Desenvolver um plano de desenvolvimento dos treinamentos que englobe diferentes tipos de treinamento para atender aos diversos perfis dos funcionários;
- Basear os treinamentos em competências necessárias para os cargos;

4.2.2 Desenvolvimento

O trabalho em equipe também pode ser considerado um dos mais importantes pontos de desenvolvimento dos “parceiros” nas organizações. Cada vez mais, as empresas utilizam-se do trabalho em equipe para alcançar os resultados almejados, pois, por meio delas a produtividade

umenta. Os membros de uma equipe são constantemente estimulados a melhorar a maneira como se comunicam, expor suas idéias, relacionar-se melhor com todos ao seu redor e trabalhar seus diferenciais, ou seja, estão constantemente se desenvolvendo. Além disso, os talentos quando em equipe conseguem desenvolver mais algumas habilidades pessoais como: empatia, afeição, afiliação, reconhecimento e valorização pessoal.

O trabalho em equipe permite a solução de problemas mais eficientemente e com maior clareza, mas não se pode pensar que a resolução de problemas é simplesmente uma mera aplicação de técnicas segundo um roteiro padronizado. Processos mentais e emocionais profundos são ativados, tanto no nível do indivíduo quanto no do grupo. São eles que determinam a qualidade dos resultados finais. As técnicas não fazem mais do que operacionalizá-los, enquanto o método garante a sua coerência global.

Segundo Cohen & Fink (2003), o plano de carreira é um fator muito importante de atração e retenção de bons profissionais, pois com ele o funcionário sabe onde pode chegar na organização e o que fazer para tal. O papel da organização ao delinear esta trajetória é fundamental e determinante para o sucesso no desenvolvimento de um funcionário.

Plano de carreira é a denominação dada à trajetória que um funcionário seguirá dentro da empresa de acordo com suas competências e desenvolvimento para chegar a um cargo de liderança ou de maior responsabilidade (BERNARDI, 2003).

O plano de carreira, quando tem como objetivo a retenção de talentos, deve ser muito bem estruturado, levando em consideração o perfil dos cargos e as competências necessárias. Ou seja, o ideal é que o plano seja desenvolvido com base no modelo de gestão por competências, pois o mapeamento das competências necessárias aos cargos facilita a identificação dos talentos com perfil mais adequado quando do surgimento de oportunidades (GRAMIGNA, 2002).

Cabe à organização mostrar ao funcionário qual o cargo a ser ocupado, quais as competências necessárias ao cargo, as competências que ele ainda precisa aperfeiçoar e dar subsídios para que ele possa atingir esse objetivo.

Muitas organizações investem em planos de carreira formais somente para jovens e promissores funcionários, ou seja, contratam recém-formados e os treinam para seu desenvolvimento dentro da empresa até que atinjam maturidade e adquiram conhecimento suficiente para assumir um cargo de gerência. Entretanto, é muito importante que todos os

funcionários saibam das suas possibilidades de ascensão, para que se sintam motivados a realizar sempre o melhor trabalho, ao vislumbrarem um futuro promissor (CHIAVENATO, 1999a).

Uma grande barreira à ascensão rápida de jovens dentro das organizações é a resistência de alguns funcionários mais velhos à promoção dos jovens a cargos de liderança, pois eles têm o desafio de ter que respeitar uma pessoa mais jovem e com menos experiência e que chega com muita vontade de aplicar inovações. Para que isso não atrapalhe o desenvolvimento do funcionário, a organização deve procurar ajudá-lo a trabalhar suas deficiências e ajudá-lo a desenvolver-se através de treinamentos.

Nos grandes clubes e academias podem existir mais oportunidades de desenvolvimento de carreira, uma vez que a ascensão é possível também em outras filiais ou mesmo na corporação, caso não existam possibilidades onde o funcionário já atua. Os clubes ou academias menores devem procurar compensar essa diferença oferecendo oportunidades em áreas diferentes daquelas em que o profissional atua no momento.

Para tanto, é importante procurar utilizar e incentivar a realização de cross-trainings (estágios por período determinado em outras áreas, fora do horário de trabalho) para que assim o funcionário possa saber onde gostaria de atuar, ao mesmo tempo em que aprende e desenvolve outras habilidades (GRAMIGNA, 2002). Dessa forma, a organização também consegue avaliar se determinado funcionário tem as competências necessárias para mudar de área.

Pode-se afirmar que oferecer oportunidades e apoiar ações de cunho social é fator muito importante nas organizações, pois através delas as pessoas se desenvolvem e sentem-se melhor por poderem contribuir para a melhoria social, ou seja, em um sentido amplo, sentem-se responsáveis por melhorias na comunidade, na cidade e até no meio ambiente em que estão inseridas.

Segundo Bernardi (2003), o conceito de responsabilidade social ganhou força na década de 90 devido a algumas novas questões que surgiram: disseminação de organizações não-governamentais, atuação da mídia e necessidade de alinhamento às normas como a ISO 14.000, de Responsabilidade Ambiental, e ao novo selo de qualidade SA 8000 de Responsabilidade Social, que certifica empresas que não empregam ou exploram o trabalho infantil, investem na segurança e na saúde do trabalhador de forma eficaz, que não promovem discriminação e que realizam atividades e trabalhos voltados para a cidadania.

Com a responsabilidade de inclusão e desenvolvimento social as organizações são capazes de transformar a sociedade (ROBBINS, 2002). A organização pode dar oportunidade para um professor se tornar coordenador, alcançar uma gerência e até ser o dono de seu próprio negócio. Ou seja, a organização pode e deve ir além do emprego, possibilitando a inclusão social do trabalhador por meio do aprendizado empresarial e humano. Isso deve acontecer, pois os líderes devem saber equilibrar o lucro – responsabilidade econômica – e a integração – responsabilidade social (BERNARDI, 2003).

Além da responsabilidade social, outra importante forma de integrar os funcionários com a sociedade é melhorar sua qualidade de vida, tendo em vista que sua produtividade aumentará e assim a organização ganhará credibilidade com o mesmo por estar preocupando-se com ele. Se o funcionário percebe que determinada organização investe em sua qualidade de vida esse se torna um fator de atração e fidelização dos mesmos.

Promover qualidade de vida não significa apenas implementar ações que visem à melhoria da saúde física. Significa estruturar um conjunto de ações para melhoria do estilo de vida, da auto-imagem, da motivação, da valorização pessoal, da estabilidade emocional, da saúde mental e do bem-estar (BERNARDI, 2003).

Com ações direcionadas à qualidade de vida a organização consegue aumentar a produtividade, melhorar o clima organizacional, reduzir custos com absenteísmo e doenças. As pessoas tornam-se mais satisfeitas com o ambiente onde trabalham, pois percebem que a organização se preocupa também com elas e não somente com a obtenção de lucro (CHIAVENATO, 1999a; PAULA, 1999).

4.2.3 Motivação: reflexões iniciais

De acordo com Caliper (2007), é preciso identificar as necessidades de seus colaboradores para não perder tempo nem dinheiro. Usaremos o exemplo da Pirâmide de Maslow, para descrever as necessidades dos funcionários.

- Necessidades Biológicas e Fisiológicas: as empresas devem oferecer salários justos, horários adequados e intervalo de descanso.

- Necessidades de Segurança: a empresa precisa mostrar aos funcionários que está dentro das normas de segurança do trabalho, oferecer como benefício o seguro de vida, planos de saúde e aposentadoria.

- Necessidades Sociais: mostrar ao colaborador a necessidade do trabalho em grupo e das relações interpessoais, por meios de projetos em grupos e palestras.

- Necessidades de Estima: reconhecer o trabalho e esforço do colaborador, por meio de elogios, promoções, premiações (não necessariamente da ordem financeira).

- Necessidade de Auto-realização: usar as idéias dos funcionários, fazer com que eles participem das tomadas de decisões relacionadas ao seu trabalho, curso de atualização e oportunidades desafiadoras.

4 Conclusões

Através da revisão de literatura apresentada, pode-se dizer que é de suma importância para o desenvolvimento das entidades privadas de prática esportiva, de atividade física e para o esporte brasileiro de maneira geral, uma metodologia que possibilite a formação do profissional de educação física desenvolvendo seus conhecimentos e garantindo sua qualificação profissional onde o futuro da profissão depende da competência técnico-científica e qualidade ética dos seus profissionais. Portanto, o conhecimento científico e a formação profissional são de fundamental importância para que os valores no exercício da profissão sejam alcançados. O campo de trabalho é amplo oferecendo diversas oportunidades de atuação na educação física escolar, preparação física, orientação de exercícios corporais, treinamento esportivo, técnico esportivo, administração esportiva, iniciação esportiva entre outros serviços especializados desenvolvidos nas diversas instituições da sociedade, como clubes, academias e clínicas especializadas e empresas que prestam serviços ligados a atividade física a outras empresas de outro segmento.

A Gestão de Pessoas em organizações ligadas ao esporte e a atividade física, como podem ser caracterizados as entidade privadas de prática, deve ser muito bem aplicada, pois lida-se diretamente com o público. Tal constatação pode ser comprovada por inúmeros estabelecimentos que contam com um ótimo quadro de profissionais técnicos, mas falham no atendimento e principalmente na gestão destes profissionais e conseqüentemente no seu objetivo maior: gerar lucro!

Essa dificuldade que a área de educação física apresenta hoje em dia está passando por um processo de organização e sistematização dos conceitos gerenciais e administrativos. Organizações preocupadas com as novas exigências de mercado: profissionais qualificados;

éticos; comprometidos com o exercício de sua função. Onde sobretudo, presa-se pela excelência na prestação de serviços.

A fim de estabelecer uma organização de conceitos, verificamos que no exercício de sua função, coordenadores e gerentes necessitam de ferramentas básicas para gestão das pessoas sobre sua orientação. Nesse sentido demos ênfase principalmente nos processos de Agregar (recrutamento e seleção) e no de Capacitar (treinamento e desenvolvimento), por serem os processos iniciais e primordiais em qualquer área de atuação.

Baseados nos modelos apresentados, pode-se concluir que não é por acaso que há uma rotatividade (“turn-over”) muito grande entre os profissionais da área. Pouquíssimas instituições dispõem de profissionais que conhecem as principais técnicas de recrutamento e principalmente de seleção, e mais raras ainda aquelas que possuem um programa de treinamento e desenvolvimento para seus profissionais.

Em minha experiência profissional foi possível detectar falhas na utilização adequada das ferramentas de gestão. Ou até mesmo a diferença significativa de instituições que possuem coordenadores e gerentes com cursos de especialização na área de Gestão de Pessoas.

Essa qualificação favorece e organiza as relações dos mesmos com seus funcionários, criando um ambiente de trabalho agradável e organizado. Nesse sentido, a satisfação do funcionário entre outros aspectos, torna-se um dos fatores importantes no desenvolvimento do negócio.

Por outro lado, os gestores sem qualificação impedem o crescimento competitivo da empresa. O que se vê é que o processo é falho desde o início. Os profissionais não são “atraídos” a trabalhar na organização, eles simplesmente trabalham por necessidade financeira, e na primeira oportunidade abandonam o cargo. Não há comprometimento nem fidelidade, e não só por parte do profissional, mas principalmente por parte das instituições. Constantemente o profissional é explorado, mal remunerado, e pouco ou quase nada motivado.

O profissional dificilmente desempenha o papel que os administradores esperam, e isso ocorre uma vez que não há descrição dos cargos e o processo de seleção não pode otimizar a escolha entre o candidato e função que o mesmo irá exercer. O empregador simplesmente quer que o profissional contratado descubra, ou mesmo em alguns casos, adivinhe o que ele espera.

Devemos sempre lembrar que o processo de seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados. Para que uma instituição obtenha o sucesso almejado é

fundamental que seus coordenadores tracem políticas claras em relação aos Recursos Humanos e haja uma mudança de paradigmas, passando a tratar seus “funcionários” como “parceiros”.

Essas políticas devem conter claramente a descrição de cada cargo da instituição, qual o perfil desejado para cada vaga, recrutar os candidatos de maneira que os mesmos tenham “vontade” de trabalhar na organização, oferecer programas de treinamento e desenvolvimento para cada funcionário, pois os parceiros da organização são o maior “bem” da empresa, seu capital intelectual!

Outro grave problema das instituições na área da Educação Física se refere ao treinamento dos funcionários. Novamente voltamos ao ponto em que o funcionário é contratado sem critério algum, o empregador não sabe o que procura e o primeiro candidato com quem ele simpatiza é selecionado ou talvez, o que aceitou receber menos. Este “funcionário” e não “parceiro” contratado, deve aprender tudo sobre a instituição independente do processo de treinamento e deve atender às expectativas do empregador para que possa se manter no cargo.

O desenvolvimento de profissionais é quase nulo, sendo que os coordenadores e gerentes poderiam ter ações pontuais de desenvolvimento com parceiros do segmento, por exemplo, sem um custo elevado tais como aulas de aprimoramento, aulas de novidades no mercado, demonstrações de novas técnicas como comunicação e gestão direcionada aos alunos.

Além de não haver preocupação com o desenvolvimento profissional, existe um erro ainda maior que é o da não preocupação com a saúde dos profissionais. No segmento esportivo, cujo objetivo é muitas vezes a busca de uma vida saudável dos clientes, os profissionais dificilmente têm tempo e motivação para cuidarem de sua própria saúde.

Este fato que acontece com preocupante frequência, deve-se a grande demanda por aulas consecutivas que não é analisada pelos coordenadores gerando assim um desgaste físico prejudicial à saúde desses profissionais e por consecutivas vezes gerando danos que prejudicam sua atuação profissional.

O papel da instituição deveria ser justamente o oposto, desempenhando um programa de desenvolvimento com o objetivo de conscientizar e instruir seu quadro técnico em relação à saúde, bem-estar, qualidade de vida, futuro profissional etc.

Algumas ações podem ser tomadas para a melhoria de qualidade de vida desse quadro técnico:

- palestras que levem os funcionários a ter consciência de que devem cuidar da saúde;
- festas de confraternização com foco em qualidade de vida;
- divulgar frases sobre qualidade de vida no holerite ou no jornal interno;
- fornecer auxílio para transição profissional (aposentadoria) – preparação psicológica, preparo para retorno ao lar, envolvimento de familiares;
- promover avaliações físicas constantes com mensuração pressão, orientação sobre nutrição, massagens, exercícios fisioterapêuticos.
- Respeitar o descanso necessário decorrente da atividade física exercida no trabalho.

Com este e outros tipos de ações, o comprometimento do funcionário com a organização aumenta, e ele é estimulado a permanecer na organização.

Pode-se notar então que, em virtude da recente profissionalização do setor de atividade física e esporte no Brasil, questiona-se se as organizações deste setor estão preparadas para a administração de seu recurso mais importante: as pessoas. As instituições como um todo, precisam rever o modelo atual de gestão de pessoas que utilizam, para que possam efetivamente esses fatores de maneira sistêmica com o objetivo de reter os melhores profissionais, aumentando sua competitividade. Sem isso, elas poderão, no futuro, perder seus profissionais não só para a concorrência como também para empresas de outros setores. O que atualmente é comum profissionais de Educação Física terem outras atividades profissionais paralelas ou até mesmo migrarem para outro ramo de atividade.

Faz-se primordial, portanto, que as pessoas responsáveis pela contratação do profissional neste segmento atentem para essas questões e procurem adequar suas organizações a essa nova realidade. Isso implica em uma maior aproximação do mercado de trabalho, implementação de ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências

individuais e institucionais visando a auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional. Para os educadores físicos, a compreensão do dinamismo dos conhecimentos que possuem e a necessidade de buscarem atualizações constantes na área que garantam a manutenção do padrão profissional de seus serviços.

Referências

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 1979.

BARROS, J. M. C. (1992). Educação Física no ensino de 1º e 2º graus: um estudo da natureza e conteúdo dos programas. Revista Kinesis, 9, 191 – 206.

BARROS, J. M. C. (1993). Educação Física e esportes: Profissões? Revista Kinesis, 11, 5-16.

BASTOS, F. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. Motrivivência, ano XV, n. 20-21, março-dezembro, 2003.

BASTOS, F. C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E.; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do Administrador Esportivo de Clubes de São Paulo/Brasil. In: 10º CONGRESSO DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E DE EDUCAÇÃO FÍSICA DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2004, Porto. Revista Portuguesa de

Ciências do Desporto, vol. 4, n. 2 (suplemento), set., 2004.. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, 2004.

v. 4, p. 333-334.

BERNARDI, M.A. A melhor empresa: como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2003.

BERTEVELLO, G. J. Qualidade no Atendimento da Academia. São Paulo, Editora Ícone, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.696, de 1º de setembro de 1998. Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 20 maio 2008.

CALIPER. Como motivar Gregos e Troianos?. Disponível em: <http://www.caliper.com.br/newsletter/melhores_abr.htm> Acesso em: 30 abr. 2008.

Carta Brasileira de Educação Física. Conselho Federal de Educação Física – CONFEF. Belo Horizonte: Agosto / 2000.

CLARO, Maria Alice P. Moura; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2008.

CAPINUSSÚ, J. M. Administração Desportiva Moderna. São Paulo, Editora Ibrasa, 2002.

CAPINUSSÚ, J. M.; COSTA, L. P. Administração e Marketing nas Academias de Ginástica. São Paulo, Editora Ibrasa, 1989.

CHIAVENATO, I. Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo, Makrom Books, 1996.

_____. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999a.

_____. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo, Editora Atlas, 1999b.

COHEN, A.R. & FINK, S. Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

GALVÃO, M. **Um lugar certo para a pessoa incerta.** Disponível em: <
http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese_001.php > Acesso em: 30 abr. 2008.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2001.

GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L.. Managing Human Resources. New Jersey, Prentice Hall, 1998.

GRAMIGNA, M.R. Modelo de Competências para a Gestão de Talentos. São Paulo, Makrom Books, 2002.

HARRIS, J. C. (Org.) Cinesiologia: o estudo da atividade física. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

HOLFFMAN, S. (1990). Educação Física: outros caminhos. Porto Alegre: escola de Teologia.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações – O Homem Rumo ao Século 21*, Editora Atlas, São Paulo, 1994.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. de A. Metodologia do trabalho científico : procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos. São Paulo : Atlas, 1991.

LUCENA, M.D.S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Futura, 2002.

MARIACA, M. **Revolução nos métodos de contratação**. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese_008.php> Acesso em: 01 maio 2008.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES,H.; AXELROD, B. A Guerra pelo talento. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – Ano 4, número 4 , 2005 Vinícius Mocsányi e Flávia da Cunha Bastos 69

MILKOVICH, G. T. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas 2000.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W.. Human Resource Management. Chicago, Irvin, 1997.

MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, S. I. ;

MOURA, A.R. ; CARVALHO, Maria do Carmo – *Libere sua Competência – Transformando Angústia Existencial em Energia Motivacional*, Editora Livros, Rio de Janeiro, 1999.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional*, Editora Qualitymark, São Paulo, 1999.

MORALES, I. R. *Liderança e Administração Esportiva*. São Paulo: Ícone, 1997.

NOGUEIRA, E. M. Tudo que você queria saber sobre qualidade total em academias. Rio de Janeiro, Editora Sprint, 2000.

PAULA, G. . *Fitness Business: administrando com resultados*. Rio de Janeiro, Sprint, 1999.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

POZZI, L. F. *A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo*. São Paulo, Globo, 1998.

PIO, C. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Disponível em: <
http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8&subarea= >
Acesso em: 01 maio 2008.

RABAGLIO, M.O. *Seleção por Competências*. 2ª Edição, São Paulo, Editora Educator, 2001.

REIS, L. G. da C.. *Dicas Práticas: Um roteiro para elaborar Política de Recursos Humanos*
Disponível em:<http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_dicas06.cfm> Acesso
em: 01 maio 2008.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.V.C. – *Qualidade de Vida no Trabalho*, Editora Vozes, São Paulo, 1994.

SAAD, S. M.. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**. Disponível em:
<http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html> Acesso em: 15 maio 2008.

SÉRGIO, M. (1987). *Motricidade humana: uma nova ciência do homem*. Lisboa: ME- Divisão
Geral do Desporto.

STEWART, T. A - *Capital Intelectual*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

TANI, G (1996). Cinesiologia, Educação Física e Esporte: Ordem emanente do caos na estrutura acadêmica. *Motus Corporis*, 3, 9-49.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

TEGON. *Desenho de Cargos*. Disponível em: <
http://www.tegon.com.br/smp_tbook_res.asp?info=6> Acesso em: 02 junho 2008.

TUBINO, J. M. G. (1987). *Teoria geral do esporte*, São Paulo: Ibrasa.

VOCÊ S/S – EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, p. 36 – 38. out. 2008.