



GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PRINCIPAIS PROCESSOS

Vinicius Mocsányi

Prefeitura Municipal de Santana de Parnaíba

Flávia da Cunha Bastos

Universidade de São Paulo

Resumo: A falta de capacitação dos dirigentes pode ser apontada como o maior problema do segmento da atividade física, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho de professores, técnicos e esportistas. Os administradores geralmente são ex-professores ou técnicos que não têm a qualificação necessária para esta função, ou aqueles oriundos de outras áreas sem um conhecimento mais aprofundado sobre a administração de organizações esportivas. Esta falta de material humano em quantidade, e principalmente em qualidade, para atender a demanda que o mercado impõe deve-se principalmente ao surgimento recente dos cursos de pós-graduação em Administração Esportiva no Brasil (BASTOS, 2003; CAPINUSSÚ, 2002; SOUCI, 2002). Neste trabalho, foram levantadas, na literatura sobre Administração e Administração Esportiva, as principais ferramentas teóricas sobre a gestão de recursos humanos, bem como seus principais processos aplicáveis à administração esportiva.

Palavras-chave: Administração Esportiva, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos

HUMAN RESOURCES IN SPORTS MANAGEMENT: CONSIDERATIONS ABOUT THE MAIN PROCESSES

Abstract: The lack of the leaders' training can be pointed as the largest problem of the segment of the physical activity. This issue frequently interferes directly in the coaches and sportsmen actions. The managers are usually former teachers or coaches that don't have the necessary qualification for this function, or managers without a deeper knowledge in sports management. This lack of human material in amount and mainly in quality, to face the demand that the fitness market requires is mainly due the recent appearance of the Masters Degree courses in sports administration in Brazil (BASTOS, 2003; CAPINUSSÚ, 2002; SOUCI, 2002). This paper presents a review of the Administration and Sports Administration's literature about the main theoretical instruments of the human resources management and its most important processes.

Keywords: Sports Management, Human Resources Management

INTRODUÇÃO

O setor de esportes e atividade física movimenta hoje cifras altíssimas, 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).

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. A falta de capacitação administrativa dos dirigentes também pode ser apontada como um dos maiores problemas do segmento esportivo, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho de técnicos e esportistas.

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).

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 e 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 pode ser 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. Por isso, em nenhum outro momento da história foi dada tamanha ênfase à importância da 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; Comfort (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.

Em face desta realidade, este trabalho tem como objetivo descrever e detalhar os seguintes processos envolvidos na Gestão de Pessoas: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos, através de uma revisão de literatura. Para tanto, utilizou-se referências teóricas da área de Administração Geral.

A partir dos conceitos levantados, procuramos, à cada processo descrito, relacioná-los à literatura específica da Administração Esportiva e fazer uma análise visando indicar possíveis aplicações às organizações esportivas do mercado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

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 CHIAVENATTO, 1999a)¹ 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 I.

AQUINO (1979)	MIKOVICH E BOUDREAU (2000)	GÓMEZ-MEJIA 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 I
Processos da Gestão de Pessoas segundo diferentes autores.

¹ 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 a 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, e principalmente por serem realizados de forma ainda amadora em termos da Administração Esportiva em muitas organizações do mercado esportivo.

2.2 O 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 são 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).

2.3 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 fatores 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 frequência 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)², 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).

2.3.1 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.

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.

2.3.2 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.

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.

² SCHERMERHORN, J.R.. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p.290.

Na maioria das vezes as técnicas são utilizadas conjuntamente, 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.

2.4. 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.

2.4.1 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 conversa 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, prova 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).

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-se informações de ex-empregadores e/ou junto ao mercado sobre o candidato.

2.5 O 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: I. 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.

2.6 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 pode ser dividido em quatro etapas, apresentadas na Figura 1.

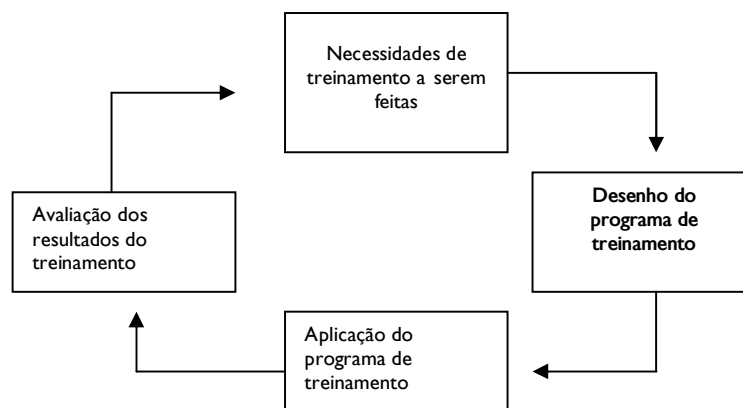


Figura 1
Etapas do processo de treinamento.

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;

2.7 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 aumenta. 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 funcionários.

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).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão de literatura apresentada, pode-se dizer que é de suma importância para o desenvolvimento das entidades privadas de prática esportiva e de atividade física e para o esporte brasileiro de maneira geral, uma capacitação maior de seus dirigentes. Fica claro que o esporte nacional só tende a perder com o atual modelo de administração esportiva, que muito se difere dos apresentados.

A Gestão de Pessoas em organizações prestadoras de serviços, 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 para os investidores!

Neste trabalho foi dada 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 organizações esportivas 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.

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 organizações. Constantemente o profissional é explorado, mal remunerado, e pouco ou quase nada motivado.

O profissional dificilmente desempenha o papel que os dirigentes querem, 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 dirigente esportivo 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 organização esportiva obtenha o sucesso almejado é fundamental que seus dirigentes 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 organização, 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 organizações esportivas se refere ao treinamento dos funcionários. Novamente voltamos ao ponto em que o funcionário é contratado sem critério algum, o dirigente 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 organização independente do processo de treinamento e deve atender às expectativas do dirigente para que possa se manter no cargo.

O desenvolvimento de profissionais é quase nulo, sendo que os dirigentes 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 novos equipamentos.

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 dirigentes gerando assim um desgaste físico prejudicial à saúde desses profissionais e por consecutivas vezes gerando danos que prejudicam sua atuação profissional.

O papel da organização 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.

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 organizações esportivas precisam rever o modelo atual de gestão de pessoas que utilizam, para que possam efetivamente trabalhar 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.

Faz-se primordial, portanto, que os atuais líderes do segmento esportivo atentem para essas questões e procurem adequar suas organizações a essa nova realidade, assim como realização de estudos de campo para se averiguar a real situação do setor no país.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas, 1979.
- 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.
- BERVEVELLO, 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 27 out. 2004.
- 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.
- 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.
- 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.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. *A Guerra pelo talento*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

- 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. ; HARRIS, J. C. (Org.) *Cinesiologia: o estudo da atividade física*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.
- 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.
- PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15, p. 1-9, 2001.
- POZZI, L. F. *A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo*. São Paulo, Globo, 1998.
- RABAGLIO, M.O. *Seleção por Competências*. 2ª Edição, São Paulo, Editora Educator, 2001.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Prentice Hall, 2002.
- SANCHO, J. A M.; SANCHEZ, E. G. *La gestión del deporte municipal*. Barcelona, Inde Publicaciones, 1997.
- SOUCI, D. *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. (Trad.) Barcelona, Inde Publicaciones, 2002.
- 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.

Contatos

Faculdade/ Universidade - ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO / DEPARTAMENTO DE ESPORTE
Endereço completo - AV. PROF. MELLO MORAES, 65 SÃO PAULO SP
CEP 05508-900
e-mail - flaviacb@usp.br

Tramitação

Recebido em junho/2005
Aceito em: agosto/2005