

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Valmir José Oleias

**PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
FATORES INTERVENIENTES – ESTUDO DE CASO
APLICANDO O MÉTODO PROMES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, Área de concentração - Ergonomia

Prof^a. Leila Amaral Gontijo, Dr^a.
Orientadora

Florianópolis, agosto de 2004

PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
FATORES INTERVENIENTES – ESTUDO DE CASO
APLICANDO O MÉTODO PROMES

Valmir José Oleias

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, Área de concentração em Ergonomia, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr. (Coordenador)

Banca Examinadora

Leila Amaral Gontijo, Dr^a. (orientadora)

Maria Terezinha Sacramento, Dr^a.

Edison Roberto de Souza, Dr.

Ruy Jornada Krebs, Dr.

Viktor Shigunov, Dr.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Andrea, pelo incentivo e confiança que tem depositado na realização deste doutorado, sendo motivo de inspiração e felicidade.

À minha família, principalmente aos meus pais, José e Agostina, pelo apoio que sempre me deram nos mais diferentes momentos. Não poderia me esquecer da Violeta.

À minha orientadora, Prof^a. Leila, que acreditou na possibilidade de desenvolvimento desta pesquisa, pelo seu rigor, capacidade e tranquilidade em me auxiliar.

Aos colegas professores do Departamento de Educação Física, pela compreensão de estarem contribuindo para a qualificação docente do DEF e da UFSC.

Aos componentes da banca, pela contribuição na qualificação e, na seqüência, pela avaliação da tese.

Aos inúmeros amigos da comunidade universitária, estudantes, servidores técnico-administrativos e professores, que me acompanham desde 1985, quando iniciei o curso de Educação Física na UFSC.

Aos amigos tenistas e demais colegas do esporte, pelo convívio e amizade.

À sociedade brasileira, pela manutenção da UFSC pública, gratuita e excelente qualidade, responsável pela formação de profissionais que compreendem a sua importância.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tempo de Participação no Projeto de Futsal.	75
Figura 2: Motivos que sobre a participação na Equipe de Futsal.	76
Figura 3: Quantas horas em média o entrevistado participa semanalmente do Projeto..	77
Figura 4: Ordem de prioridade que a atividade de Futsal está situada.	77
Figura 5: Prevalece a concepção coletiva no trabalho realizado.	78
Figura 6: Ordenação de prioridade sobre o que está faltando à Equipe de Futsal.	79
Figura 7: Influência que uma metodologia pode ter no rendimento da Equipe.	80
Figura 8: Local que os entrevistados acham adequado dar opiniões sobre o trabalho. ...	81
Figura 9: Nível de satisfação dos entrevistados com o seu desempenho na Equipe.	82
Figura 10: Efeito do trabalho realizado sobre o estresse.	82
Figura 11: Possibilidade de inserir a ludicidade nos treinos de futsal.	83
Figura 12: Sobre os objetivos da Equipe.	84
Figura 13: Sobre a possibilidade de avaliar o trabalho da Equipe.	85
Figura 14: Sobre a realização de um planejamento da Equipe.	85
Figura 15: Possibilidade do método proposto surtir efeito na produtividade da Equipe.	86
Figura 16: Forma Geral de uma Contingência apresentada por Pritchard (1990).	97
Figura 17: Contingência Trabalhada por Pritchard.	98
Figura 18: Pirâmide construída para ilustrar os níveis diferenciados de trabalho.	112
Figura 19: Contingência relacionada às saídas de bola sem chegar ao ataque.	119
Figura 20: Contingência relacionada à saída de bola, sem finalização.	120
Figura 21: Contingência relacionada à saída de bola com finalização ineficiente.	121
Figura 22: Contingência relacionada à saída de bola com finalização eficiente.	123
Figura 23: Contingência relacionada à saída de bola que culmina em gol.	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado do trabalho realizado em 10/06/2002.....	107
Tabela 2: Números obtidos na construção dos indicadores.	111
Tabela 3: Percentuais do trabalho realizado em 10/06/2002.....	114
Tabela 4: Percentuais de produtividade que serão perseguidos.	115
Tabela 5: Resultado das Contingências Trabalhadas em 25/11/2002.....	116
Tabela 6: Resultado das Contingências Trabalhadas em 04/12/2002.....	117

RESUMO

Esta pesquisa de doutoramento tem como objetivo identificar os diferentes fatores intervenientes que contribuem para a melhoria da produtividade em equipes de esporte coletivo, utilizando como ferramenta de trabalho o método ProMES, desenvolvido por Robert Pritchard (1995). Em síntese, o ProMES (*Productivity Measurement and Enhancement System*) é composto por seis etapas distintas. Inicialmente, são organizados os grupos de trabalho e eleitos os objetivos que se pretende atingir. Logo em seguida, são estabelecidos os indicadores oriundos dos objetivos traçados. Sempre de maneira participativa e por consenso, os grupos entram na fase de construção das contingências. As duas últimas etapas são obtidas pelo desenvolvimento de um sistema de *feedback* e pelo relatório de *feedback*. Como forma de compreender melhor o problema da produtividade nas organizações esportivas foi realizada uma pesquisa de campo, que contou com aplicação do ProMES na *Equipe de Futsal Masculina da UFSC*. Ao final do trabalho de campo, em dezembro 2002, pôde-se perceber uma melhoria na produtividade da equipe a partir das contingências trabalhadas, comparativamente ao estágio inicial, em março do mesmo ano. Por exemplo, no indicador “saída de bola com finalização eficiente, causando perigo de gol na equipe adversária” obteve-se, nos jogos de 24/04 e 10/06, os percentuais de 23,5% e 11,5% contra 32,8% e 16,5% nos jogos realizados em 25/11 e 04/12, respectivamente. Concluiu-se, portanto, que o método pode provocar mudanças significativas na produtividade e no *modus operandi* da organização, redesenhando a forma de agir individualmente e visualizando o sentido coletivo, exatamente por atuar de maneira participativa, democrática e fazendo com que os envolvidos se percebam trabalhando conscientes, críticos e integrados no processo.

Palavras Chaves: *Produtividade; Organizações; Esportes.*

ABSTRACT

This theses aims, primarily, to identify the intervenient factors which contributed to improve productivity in collective sports organizations using the ProMES (Productivity Measure-improvement and Enhancement System). This system - ProMES - is based upon six distinctive steps. First, the workgroups are organized and the objectives selected. Then, the objective indicators are established. They always work by consensus: the groups build the contingencies. The last two steps consist of developing the feedback system and the feedback report. For a better comprehension of the issue dealing with productivity in sports organizations, we prepared a fieldwork, and at the occasion a method was applied to a *Futsal Male Team of Universidade Federal de Santa Catarina*. After eight months of fieldwork, we could, by the chosen contingencies, verify an improvement in the team productivity. For instance, the indicator “game resume with efficient finalization, resulting in good chances of score a goal” was measured, in the games occurred in April 24th and June 10th, in 23,5% and 11,5% against 32,8% and 16,5% in the games of November 25th and December 04th, respectively. So, by the time both the practical and the theoretical parts of the work were developed, it was possible for us to conclude that this method was capable of provoking meaningful changes in organization productivity and the *modus operandi* to redefine a traditional individualistic way to be applied to collective spirit, exactly because the participatory and democratic way of the ProMES, which generates a conscious, critical as well as an integrative piece of work.

Key Words: *Productivity, Organizations, Sports.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE TABELAS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
I – INTRODUÇÃO	1
1.1 - Apresentação.....	1
1.2 - Justificativa	3
1.3 – Questões da Pesquisa.....	4
1.4 – Objetivos	6
1.4.1 – Objetivos Gerais	6
1.4.2 - Objetivos Específicos	6
1.5 - Metodologia.....	7
1.5.1 – Utilização de um Paradigma Metodológico	7
1.5.2 – Buscando um Método de Pesquisa	10
1.5.3 – Caracterização da Pesquisa	13
1.5.4 – População e a Amostra.....	14
1.5.5 - Instrumentos de Medida	15
1.6 – Limitações do Estudo	17
1.7 – Resultados Esperados	19
II – QUADRO TEÓRICO	20
2.1 – As Contribuições Científicas	20
2.2 - Um Novo Olhar sobre o Esporte e a Educação Física	21
2.3 – Conceito de Esporte.....	27
2.4 – O Taylorismo no Esporte.....	38
2.5 – A Motivação nas Organizações.....	45
2.6 – Produtividade e Competitividade	54
III – PROMES: MEDIR E AUMENTAR A PRODUTIVIDADE.....	62
3.1 – A Escolha do Método ProMES.....	62
3.2 – O Origem do ProMES	64
3.3 – A Consolidação do ProMES	66
3.4 – O Método ProMES no Esporte	67
IV – MÉTODOS E TÉCNICAS: ESTUDO DE CASO	71
4.1 – A Equipe Trabalhada.....	71
4.2 – Conhecendo o Grupo.....	72
4.2.1 – Resultados do Questionário.....	75
4.3 – As Etapas para Implantação do ProMES.....	88

4.4.1 - Formação dos Grupos.....	88
4.4.2 - Definição dos Objetivos Pretendidos com o Trabalho.....	90
4.4.3 - Definição dos Indicadores.....	93
4.4.4 - Construção das Contingências.....	96
4.4.5 - Apresentação de um Relatório de Feedback.....	100
V – RESULTADOS ALCANÇADOS.....	101
5.1 – Apresentação dos Resultados.....	101
5.2 – Os Objetivos Definidos.....	101
5.3 - Os Indicadores Trabalhados.....	103
5.3.1 – A Descrição dos Indicadores Eleitos.....	105
5.3.2 – Demonstração dos Indicadores.....	108
5.3.3 – Desafios da Equipe para Testar os Indicadores.....	112
5.4 - As Contingências Trabalhadas.....	113
5.4.1 – A Primeira Contingência Trabalhada.....	118
5.4.2 – A Segunda Contingência Trabalhada.....	120
5.4.3 – A Terceira Contingência Trabalhada.....	121
5.4.4 – A Quarta Contingência Trabalhada.....	122
5.4.5 – A Quinta Contingência Trabalhada.....	124
5.5 – A Geração de um Relatório de Feedback.....	125
5.6 – A Constituição de um Sistema de Feedback.....	126
VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	128
6.1 – Análise Geral do Trabalho.....	128
6.2 – Repasse dos Resultados Obtidos aos Grupos.....	133
6.3 – O Movimento Gerado pelo Trabalho.....	134
6.4 – As Conquistas Verificadas.....	135
6.5 - Elementos que Contribuem para Aumentar a Produtividade.....	136
VII - CONCLUSÃO.....	138
7.1 – Considerações Finais.....	138
7.2 – A Aplicação do ProMES em Equipes Esportivas.....	139
7.3 – Considerando os Objetivos Apontados.....	141
7.4 – Respondendo as Questões da Pesquisa.....	142
VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
IX – ANEXOS.....	152

CAPÍTULO I

I – INTRODUÇÃO

1.1 - Apresentação

Esta pesquisa de doutoramento tem como preocupação central estudar o problema da produtividade nas organizações esportivas, utilizando como ferramenta de trabalho o método ProMES, desenvolvido por Robert Pritchard (1995).

Tendo como base trabalhos de pesquisa já realizados no Brasil e no exterior, acredita-se que o método seja capaz de estabelecer uma perspectiva inovadora nas organizações, por considerar aspectos como: motivação das pessoas, satisfação no trabalho, redução do nível de estresse e o aumento da produtividade.

Em síntese, o ProMES¹ é composto por seis etapas distintas. Inicialmente, são organizados os grupos de trabalho e eleitos os objetivos que se pretende atingir. Logo em seguida, são estabelecidos os indicadores oriundos dos objetivos traçados. Sempre de maneira participativa e por consenso, os grupos entram na fase de construção das contingências. As duas últimas etapas são obtidas pelo desenvolvimento de um sistema de *feedback* e pelo relatório de *feedback*.

Como forma de compreender melhor o problema da produtividade nas organizações esportivas foi realizada uma pesquisa de campo, que contou com aplicação prática do ProMES durante o ano letivo de 2002. Para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, o qual estruturou-se em quatro etapas, foi escolhida a organização esportiva *Equipe de Futsal Masculina da UFSC*.

¹ ProMES – *Productivity Measurement and Enhancement System* (em inglês). Em português, é traduzido como um Sistema de Medida e Melhoria da Produtividade (SMMP).

A primeira etapa, ocorrida ao longo de 2001, foi marcada pela construção metodológica do trabalho de pesquisa, servindo de planejamento e sustentação teórica para o trabalho de campo e permitindo a elaboração de questões a serem respondidas, com esta tese de doutorado.

A segunda etapa compreendeu o estudo do método ProMES. Cabe ressaltar que a preocupação central não esteve voltada apenas ao conhecimento particular do método, mas sim dos fatores que contribuem para a melhoria da produtividade no interior das organizações esportivas, que atuam com o esporte coletivo.

A terceira etapa esteve voltada para a aplicação da proposta de pesquisa. Note-se que o trabalho de campo foi determinado em função do calendário escolar da UFSC, compreendendo vários momentos, desde a observação preliminar, a coleta de informações para o conhecimento do grupo, por meio de um questionário, até a aplicação de todas as etapas do método ProMES.

A quarta etapa da pesquisa residiu na identificação dos fatores intervenientes que, na pesquisa de campo, mostraram contribuir para a melhoria da produtividade na organização esportiva em estudo. Esta etapa consistiu na análise dos resultados obtidos com o trabalho de campo realizado, relacionados ao quadro teórico proposto e ao método adotado.

Em relação às questões de pesquisa ressalta-se que quando se trabalha com a medição e o aumento da produtividade numa determinada organização esportiva, surgem preocupações que merecem uma discussão específica em relação à metodologia apresentada por Robert Pritchard, dentre elas destaca-se a de se aplicar o método proposto no meio esportivo e saber se de fato o trabalho pode produzir resultados significativos.

A conclusão desta tese de doutorado leva em conta o planejamento inicial, a construção teórica, descrita no Capítulo II, a aplicação prática do método ProMES, apresentada no Capítulo IV e realizada através de uma pesquisa de campo, e a análise dos dados obtidos, que estabelece a discussão dos resultados atingidos.

O foco principal da discussão dos resultados é compreender como se processa a produtividade e quais os fatores intervenientes que contribuem para a elevação do nível de produtividade organizacional, a partir da contribuição metodológica do ProMES e a experimentação obtida com a *Equipe de Futsal Masculina da UFSC*.

1.2 - Justificativa

Pode-se afirmar que o pressuposto básico deste estudo é compreender o homem como um ser social, inserido num contexto complexo, desempenhando um papel histórico de relacionamento com o trabalho, ambiente em que a Ergonomia vem desempenhando uma função destacada na compreensão deste processo e na construção de novos paradigmas científicos.

Este trabalho pretende ampliar o debate sobre produtividade num meio pouco estudado, o esportivo. Para tanto, foi escolhida uma organização esportiva (equipe de Futsal masculina da UFSC), como objeto de estudo, para verificar a manifestação de características próprias desta área de conhecimento capazes de influenciar no nível de produtividade organizacional. A preocupação desta pesquisa é compreender, então, em que medida a produtividade, num ambiente coletivo emerge e quais os principais elementos que influenciam essa dinâmica.

Entendendo que produtividade no esporte é perfeitamente mensurável, foi implementado na pesquisa de campo o método ProMES para verificar os níveis de produtividade da equipe estudada em diferentes momentos e circunstâncias. Essa verificação permitiu um monitoramento pelo pesquisador dos distintos estágios em que o trabalho estava sendo desenvolvido.

O presente trabalho procurou desta forma estudar a produtividade relacionando-a com outros aspectos, como: a motivação, a satisfação, a redução do estresse nas organizações, de acordo com a estruturação metodológica apresentada pelo ProMES. Por fim, esta tese de doutoramento contou com um trabalho de pesquisa calcado na aplicação experimental do método ProMES, de maneira inédita no esporte, exatamente para testar como ele pode funcionar no meio esportivo.

Em síntese, este trabalho de tese procurou adentrar no ambiente esportivo, considerado altamente competitivo e pautado fundamentalmente pela busca do resultado máximo. Pode-se afirmar que o meio esportivo é marcado por modelos empíricos com escassa fundamentação científica. A utilização de novas metodologias, como o ProMES, é justificada pela necessidade que as organizações esportivas possuem em conhecer e adotar paradigmas inovadores que estabeleçam uma perspectiva diferenciada para o setor.

1.3 – Questões da Pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho foram suscitadas algumas questões relacionadas com o objeto de pesquisa, dentre as quais destacam-se:

- é possível identificar os fatores que interferem no aumento da produtividade nas organizações esportivas?

Essa primeira questão levantada procura reconhecer a existência de diferentes intervenientes que influenciam no processo de aumento da produtividade nas organizações, neste caso, nas organizações esportivas. Por sua vez, é necessário considerar o problema da motivação dos envolvidos no processo produtivo (trabalhadores) destas organizações, pois ela acaba influenciando consideravelmente no nível de produtividade.

Essa preocupação considera a existência de um paradoxo entre motivação e aumento da produtividade. O próprio Pritchard (1995) indica que existem dois grandes caminhos que influenciam decisivamente no aumento da produtividade. Um deles é representado pela melhoria tecnológica, ou seja, pela infra-estrutura que a organização pode dispor, e o outro caminho está relacionado ao campo comportamental, representado pelo aumento da motivação das pessoas.

A segunda questão levantada situa-se na viabilidade de se aplicar um método voltado para as organizações ditas tradicionais ou de negócios, em uma organização esportiva. O meio esportivo carece da adoção de metodologias científicas que possam dinamizar a performance individual e coletiva dos componentes de uma determinada equipe. Tem-se, então, a seguinte questão:

- é possível utilizar, no meio esportivo, uma ferramenta metodológica que permita a medição e o aumento da produtividade, trabalhando, também, o comportamento dos envolvidos?

Se essas duas questões acima apresentadas forem respondidas, pode-se chegar à questão central deste trabalho de pesquisa, que tem como preocupação *identificar quais são os diferentes fatores intervenientes, que contribuem para a melhoria da*

produtividade em equipes de esporte coletivo, identificada como objetivo geral desta tese.

1.4 – Objetivos

1.4.1 – Objetivos Gerais

Identificar os diferentes fatores intervenientes que contribuem para a melhoria da produtividade em equipes de esporte coletivo, utilizando o método ProMES como ferramenta de trabalho para medir e aumentar a produtividade numa determinada organização esportiva.

1.4.2 - Objetivos Específicos

- Verificar se o sistema de medição e aumento da produtividade proposto nesta pesquisa (ProMES) adapta-se à realidade e às necessidades das organizações esportivas;
- Compreender o método ProMES como ferramenta de trabalho para medir e aumentar a produtividade nas organizações, em particular no meio esportivo, a partir da experiência teórica e prática construída;
- Adaptar a proposta metodológica do ProMES, para à realidade esportiva, servindo de base teórica para futuros estudos e também de suporte para iniciativas que apontem para a aplicação prática desta metodologia em diferentes organizações esportivas (ou outras organizações não esportivas);

- Identificar, a partir do trabalho de pesquisa desenvolvido, se o ProMES consegue proporcionar algum efeito sobre o grupo em estudo, e se as medidas obtidas expressam diferenças significativas na relação entre o estágio inicial (março de 2002) e o estágio final (dezembro de 2002).

1.5 - Metodologia

Neste tópico, são apresentados os procedimentos metodológicos em cinco itens.

Num primeiro momento, são abordados os desafios científicos estabelecidos, procurando entender o problema da práxis.

Em seguida, há a busca por um método de pesquisa que consiga, além de trabalhar a produtividade, preocupar-se com a motivação, o estresse e a satisfação dos envolvidos. Na seqüência, é feito um detalhamento do método ProMES em suas seis etapas constituintes, para, então, apresentar o estudo de caso.

O passo seguinte consiste em caracterizar qual o tipo da pesquisa que foi desenvolvida. No final deste capítulo apresenta-se a população e a amostra utilizada, além de ser feito um detalhamento dos instrumentos de medida empregados no trabalho de campo.

1.5.1 – Utilização de um Paradigma Metodológico

Em termos metodológicos, este estudo pressupõe uma pesquisa empírica, mas não só. Busca a relação entre fatos e valores, um dos problemas mais sérios das ciências

sociais, visto que a produtividade e a motivação estão centradas na objetividade. A análise qualitativa, contudo, envolve dimensões subjetivas, tais como: interesses, disposições e valores, que também determinam o conhecimento. A investigação social é um processo, historicamente situado, construído pelos indivíduos, sujeitos desta realidade. Portanto, a separação entre sujeito e objeto é problemática e não será a intenção deste trabalho.

Poder-se-ia dizer que, na década de 1970, houve ênfase nos métodos quantitativos, considerando o conhecimento como inteiramente independente da ação humana. Os conteúdos referentes a conceitos, métodos, variáveis, problemas, hipóteses e instrumentos de coleta de dados eram tratados por meio de estatísticas, predominando assim as análises quantitativas, conforme afirma Demo (1995).

As pesquisas predominantes no período citado eram exploratórias, descritivas e pautadas em estudos isolados de suas relações mais amplas. As técnicas de coleta de dados e observações realizadas através de questionários e entrevistas se sobrepunham. O tratamento e análise dos dados feitos através de escalas de medida, de técnicas estatísticas e de análise de variância oriundos do positivismo foram uma constante.

Neste início de século, os pesquisadores estão retomando desafios históricos que envolvem questões epistemológicas, de maneira que a análise crítica do pesquisador emerge do conhecimento (teoria) e da ação. Há o entendimento de que teoria e práxis são inseparáveis, porque os indivíduos fazem as circunstâncias, assim como eles são fruto delas.

Gramsci (1986) ao tratar do problema da práxis afirmou que “o ser não pode ser separado do pensar, o homem da natureza, a atividade da matéria, o sujeito do objeto”. Ressalta ainda que, ao se fazer esta separação, se adentra em uma das muitas formas de religião ou na abstração sem sentido.

Portanto, a relação entre pesquisar, educar e agir politicamente é própria dos homens, intrínseca à sua natureza. Desde Aristóteles, há muitos séculos, o homem é considerado um ser eminentemente político, por conseguinte, um ser social que constrói relações humanas ao produzir sua existência cotidiana e em conjunto com os outros indivíduos.

Nesse sentido, os pesquisadores têm encontrado dificuldades para defenderem a neutralidade da ciência. Posição esta defendida pelos positivistas, mas que hoje está superada. Pesquisar pressupõe estar relacionado com o objeto de estudo. Por esse motivo, a questão dos valores que determinam a ação humana parece ser fundamental na construção do conhecimento.

Este estudo não pretende contrapor métodos empíricos e não empíricos, qualitativos e não qualitativos. A questão fundamental é buscar uma melhor compreensão do real. Os métodos são instrumentos indispensáveis ao conteúdo, sobretudo, quando a ciência preocupa-se em pesquisar o movimento histórico.

O confronto entre pesquisa qualitativa e quantitativa serve, nessa dimensão, para explicitar o que é a ciência. Essa falsa dicotomia tem servido apenas para aumentar a confusão no trato dos procedimentos metodológicos. Esse conflito, na realidade, está ultrapassado, pois os dois tratamentos possuem conotação científica e são reconhecidos no mundo acadêmico, portanto, são válidos.

A partir do referencial bibliográfico apresentado por Pritchard (1995), tem-se que a proposta metodológica do ProMES pode ser considerada eficiente e eficaz na medição e melhoria da performance organizacional, atuando, ao mesmo tempo, na esfera da melhoria da satisfação no trabalho e ajudando, inclusive, na redução do estresse dos trabalhadores.

De acordo com a classificação metodológica de Gil (1999), a pesquisa realizada, no que se refere ao seu delineamento, enquadra-se no tipo estudo de caso. Para esse autor, “o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas”. Neste trabalho, procura-se explorar os reflexos oriundos da aplicação do método ProMES na organização esportiva escolhida.

Na pesquisa, serão utilizados instrumentos como a observação, a entrevista, o questionário e o registro via filmagem dos principais acontecimentos. Para Severino (1996) uma tese de doutorado é o tipo de pesquisa mais representativo do trabalho científico monográfico. A pesquisa “pode ser teórica, de campo, documental, experimental, histórica ou filosófica, mas sempre versando sobre um tema único, específico, delimitado e restrito”.

Por fim, este trabalho de pesquisa pretende dar um tratamento teórico inovador ao problema de pesquisa, procurando levar em conta os estudos já realizados sobre produtividade organizacional, mas articulando a teoria com a prática através do método ProMES no meio esportivo. Objetiva-se compreendê-lo como um novo paradigma metodológico, buscando sustentação acadêmica e científica, com um enfoque diferenciado, ou seja, trabalhando-se vários fatores intervenientes relacionados à produtividade.

1.5.2 – Buscando um Método de Pesquisa

Uma das preocupações presentes neste trabalho foi encontrar um suporte metodológico que permitisse dar consistência acadêmica e científica à pesquisa em pauta. Neste sentido, buscou-se situar o trabalho de pesquisa de acordo com a classificação que os especialistas sobre o assunto fazem.

Optou-se, então, pelo método dialético para elaboração da tese. Gil (1999) diferencia os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação em cinco tipos: método dedutivo; método indutivo; método hipotético-dedutivo; método dialético e método fenomenológico. Para o autor, eles são “métodos desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações”.

A dialética, historicamente, tem se constituído como um dos principais métodos utilizados. Pedro Demo (1994), ao destacar a sua preocupação sobre o problema da pesquisa como uma necessidade de todo docente investir na sua formação afirma que “na própria concepção moderna de ciência, cujo centro é o desafio inovador incessante, emerge a motivação do questionamento permanente, que rejeita o mero repasse subalterno. Copiar não é ciência, ensinar a copiar não é educação”.

Assim, a aprendizagem almejada em uma formação profissional precisa estar diferenciada de modelos prontos e acabados, terreno fértil das orientações tecnicistas, sentidas através dos métodos tradicionais, visto que o conhecimento é obtido, basicamente, pela cópia de um modelo padronizado. Demo esclarece o problema e afirma taxativamente que “na prática, somente poderia dar aula quem tem produção própria de conhecimento”.

O argumento apresentado está respaldado na necessidade profissional de estabelecer-se um vínculo estreito com a pesquisa e a produção do conhecimento. Presentemente, a concepção metodológica tradicional acaba, em muitas situações, sendo hegemônica no ensino/aprendizagem, dada a incompreensão dos problemas que ela causa ao educando, como por exemplo, a ausência de uma problematização na relação sujeito-objeto.

A concepção metodológica baseada na crítica e autocrítica, podendo ser considerada inovadora, preserva a discussão propositiva frente ao modelo de abordagem tradicional, pois procura romper, de forma dialética, com a maneira tradicional de visualizar o homem e o conhecimento. A dialética entende o homem como um ser socialmente crítico, atuante e transformador, presente numa determinada relação social. Ademais, entende a busca e a transmissão do conhecimento como um processo de criação e em construção.

A concepção moderna de dialética teve Hegel como um dos grandes formuladores. Ganhou uma versão diferenciada com marxismo. Karl Marx e Friedrich Engels refutaram a versão idealista de dialética proposta por Hegel e, conforme Demo (1999), “apresentaram-na em bases materialistas, ou seja, admitindo a hegemonia da matéria em relação às idéias”.

Essa dimensão da dialética, quando da junção com o materialismo, buscou nas diferentes ciências a sua fundamentação. O materialismo dialético acabou revolucionando o pensamento contemporâneo, procurando superar a visão idealista de mundo. Para a dialética materialista, foram construídos alguns princípios, dos quais destacam-se:

a) *unidade dos opostos*, todos os objetos ou fenômenos apresentam contradições, identificadas como condutoras do desenvolvimento da realidade;

b) *quantidade e qualidade*, são características inseparáveis de todos os objetos e fenômenos. Qualidade é obtida por mudanças quantitativas;

c) *negação da negação*. A é negado por B, que é negado novamente, chegando a um novo estágio de desenvolvimento (C).

As ciências que ocuparam espaço da mitologia (negada no mundo contemporâneo) surgem como teorias fragmentadas, explicando parte da realidade e não

a totalidade. A dialética materialista preocupou-se em dar uma nova orientação: além de conhecer, estudar e entender a realidade, os pesquisadores devem estar inseridos no processo com uma percepção dinâmica e completa da realidade.

1.5.3 – Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa pretende estar apoiada num método que permita o envolvimento direto no exercício das atividades, buscando atingir o problema de pesquisa. Como foi destacado no tópico anterior, o processo será compreendido dialeticamente. No que tange a caracterização da pesquisa, verifica-se que Gil (1999) classifica os métodos de investigação em 6 tipos:

- método experimental;
- método observacional;
- método comparativo;
- método estatístico
- método clínico;
- método monográfico.

A pesquisa realizada neste trabalho é do tipo pesquisa de campo, caracterizada pelo método experimental, de acordo com o entendimento de que a utilização desse método, conforme elucida Gil (1999), “consiste essencialmente em submeter os objetos de estudo à influência de certas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo investigador, para observar os resultados que a variável produz no objeto”.

1.5.4 – População e a Amostra

Desenvolveu-se o trabalho de pesquisa de campo na *Equipe de Futsal Masculina da UFSC*. O grupo era formado por aproximadamente 20 estudantes de diferentes cursos, que treinam regularmente nas segundas, quartas e sextas-feiras, no ginásio 3, no Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina, das 20:00 às 21:00 horas.

Inicialmente, foi feito um trabalho de observação e, logo após, foram feitas as entrevistas. Durante a maior parte do tempo foi feito o trabalho de aplicação do método Promes com todos os atletas universitários que faziam parte da equipe. Verificou-se, ainda, que esses estudantes estão situados na faixa etária de 20 a 25 anos.

É importante destacar que existe uma certa rotatividade no grupo, entretanto, ela é mais presente na virada de um ano para outro. Por esse motivo, teve-se o acréscimo de apenas cinco novos estudantes durante a realização do trabalho de campo. Num entendimento preliminar, isso não afetou o trabalho, pois houve um trabalho de inclusão e repasse do que já havia acontecido.

O ingresso de pessoas posterior ao início dos trabalhos acarreta dois problemas: demanda toda uma repetição do que já havia sido explicado e acordado com o grupo, além de repercutir em atrasos no andamento dos trabalhos. Todavia, na metade do ano de 2002, o grupo participou de um campeonato de futsal, servindo para preservar uma idéia de conjunto e manutenção dos mesmos componentes.

Quando foi alcançada a fase final dos trabalhos, eliminou-se a possibilidade de inclusão de novos membros nos grupos para que não fossem afetados os resultados da pesquisa.

1.5.5 - Instrumentos de Medida

Em termos de instrumento de medida, o ponto de destaque esteve relacionado com a aplicação do questionário para conhecimento do grupo, que, por sua vez, esteve orientado por um roteiro prévio que compreendia o período de observação. Contudo, além dos dados obtidos com a aplicação do questionário, foram feitas algumas filmagens dos treinamentos, que, posteriormente, serviram de base para importantes análises e comparações.

Durante o período de aplicação do método ProMES foi seguida a seqüência apresentada por Pritchard (1990), que envolve:

- identificação dos objetivos (primeira parte);
- identificação dos indicadores (segunda parte);
- definição das contingências (terceira parte);
- desenvolvimento de um sistema de *Feedback* (quarta parte).

Cada etapa teve um tipo diferenciado de trabalho, ou seja, o que foi visto corresponde ao trabalho prático de aplicação do método, tendo como envolvidos: o professor coordenador do projeto e técnico da equipe; o pesquisador; e os componentes da equipe.

Por sua vez, o trabalho de campo compreendeu três fases: a observação inicial; a aplicação do método PROMES; e a análise dos resultados. Durante as duas primeiras fases, esteve prevista a aplicação de questionário para poder diagnosticar o grupo principalmente no tocante às questões relacionadas ao problema de pesquisa, em

especial sobre a motivação e a satisfação dos estudantes, a presença ou não de estresse, o que eles pensavam sobre como aumentar a produtividade, e, o que é mais importante, sobre a receptividade em se trabalhar com o método proposto.

O questionário foi aplicado em 15 integrantes da equipe, reunindo 15 questões, assim apresentadas:

- 01) Há quanto tempo você participa da equipe?
- 02) Quais os motivos que o levaram a participar da equipe?
- 03) Quantas horas semanais você dedica ao treinamento?
- 04) Em que ordem de prioridade o treinamento está colocado na sua vida?
- 05) No trabalho realizado, prevalece uma concepção coletiva?
- 06) O quê está faltando para elevar o nível de produtividade da equipe?
- 07) A metodologia de trabalho pode influenciar no rendimento de uma equipe?
- 08) Em que momento você acha adequado emitir o seu ponto de vista?
- 09) Você está satisfeito com o seu desempenho?
- 10) O futsal desenvolvido no projeto, em termos de estresse, tem contribuído para:
- 11) O quê você acha da associação do lúdico com o rendimento nos treinos de futsal?
- 12) Quanto aos objetivos da equipe:
- 13) Você acha necessário avaliar o trabalho que está sendo realizado?
- 14) A equipe faz um planejamento periódico das ações a serem desenvolvidas?
- 15) Você acredita que o método sugerido (ProMES) vai influenciar no aumento da produtividade do grupo?

Optou-se pela aplicação do questionário apenas antes do início dos trabalhos de campo. As alterações sofridas em função da pesquisa de campo são verificadas no trabalho de feedback. Antes da aplicação do questionário ele foi discutido com o professor coordenador do projeto e com a orientadora desta tese, para uma elaboração mais substancial.

Foi aplicado, inicialmente, um questionário piloto (pré-teste) em 03 (três) integrantes da equipe, como havia sido previsto no projeto de pesquisa. Lakatos & Marconi (1992), afirmam que o pré-teste (piloto) pode evidenciar se o questionário apresenta ou não três elementos de extrema importância:

- *fidedignidade* (que as perguntas sejam interpretadas da mesma maneira pelos entrevistados);
- *validade* (que as perguntas tenham relação direta com os objetivos e não seja esquecido nada);
- *operatividade* (que seja acessível a todos os entrevistados).

As autoras afirmam que “o pré-teste permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados, podendo, inclusive, alterar hipóteses, modificar variáveis, e a relação entre elas. Dessa forma, haverá maior segurança e precisão para a execução da pesquisa”.

1.6 – Limitações do Estudo

Este trabalho possui algumas limitações que serão destacadas a seguir. O trabalho de campo, conforme planejamento prévio, envolveu o período de março a

dezembro de 2002. Ocorre que este período pode ser considerado curto para a aplicação do ProMES, pela sua complexidade e amplitude.

Entretanto, se fosse estendido o prazo, apareceria um conjunto de problemas adicionais para serem resolvidos. Haveria por exemplo, uma quebra de continuidade em decorrência das férias escolares de janeiro e fevereiro. Outro problema que poderia aparecer é referente à rotatividade dos integrantes da equipe, pois todo ano ocorre o abandono de alguns e o ingresso de novos componentes da equipe.

Outra limitação observada residiu no trabalho preliminar de observação, que serviu para conhecimento e coleta de dados sem a interferência do pesquisador. Nessa fase não houve interferência nos trabalhos que estavam sendo realizados, contudo, foi aproveitada a condição para realização das filmagens² nos treinos (18/03/02 e 24/04/02), sem que sofressem influência. Essa atitude impede que na filmagem eles atuem distantes de uma situação normal, porém provoca uma desconfiança em relação ao objetivo daquela gravação.

Inicialmente havia sido previsto a aplicação de um novo questionário no final do trabalho de campo (dezembro de 2002), para verificar as possíveis alterações ocorridas em função do método ProMES. Optou-se, contudo, pela sua não aplicação por se entender que as alterações poderiam ser vislumbradas por dos relatórios de feedback que, ao final do trabalho de campo, foram sendo produzidos.

Outro aspecto que pode ser considerado, enquanto limitação deste estudo, foi a pequena quantidade de trabalhos de aplicação prática do método ProMES no Brasil. Até o presente momento, apenas dois trabalhos foram desenvolvidos.

² A filmagem do dia 18/03/02 não foi aproveitada como fonte de dados, pois compreendia uma fase de teste da parte técnica, como equipamento e qualidade da filmagem. Após esse trabalho, chegou-se a conclusão (o pesquisador e o coordenador do projeto) que aquele tipo de gravação estava adequada e permitia o registro das partidas, com qualidade suficiente para posterior coleta de dados e análises. Já a filmagem do dia 24/04/02 foi considerada pelo pesquisador como o primeiro registro utilizado na base de dados desta pesquisa.

Por fim, o fato de a equipe escolhida não ter um salário, vínculo empregatício ou chefe, fez com que as cobranças e os encaminhamentos não pudessem ser feitos por tais impositivos trabalhistas. O encaminhamento das ações dependia de uma situação de voluntarismo, cooperação e conscientização.

1.7 – Resultados Esperados

A pretensão deste trabalho de pesquisa reside em, além de atingir os objetivos gerais e específicos descritos no início desse capítulo, considerar alguns aspectos abaixo destacados.

Esta tese de doutoramento não procura reproduzir conhecimento, mas investir em novas formulações paradigmáticas, que, por sua vez, consigam dar novas respostas aos novos problemas presenciados neste início de século XXI. Sabe-se que os temas abordados (motivação, produtividade, satisfação, estresse) são bastante trabalhados em diferentes produções acadêmicas, possuindo um grau elevado de repetição.

Espera-se, ainda, que o trabalho de pesquisa desenvolvido seja reconhecido e válido por reunir elementos considerados importantes, tais como:

- ineditismo;
- profundidade crítica;
- consistência metodológica;
- e, que sirva como um trabalho de formação científica e produção de conhecimento para o pesquisador e para a própria instituição.

CAPÍTULO II

II – QUADRO TEÓRICO

2.1 – As Contribuições Científicas

Os conceitos trabalhados neste capítulo, que se pretendem inovadores em termos de produção teórica, serão discutidos sem perder de vista o relacionamento com os pressupostos teóricos oferecidos pelo método ProMES e com a experimentação atingida através da pesquisa de campo realizada na organização esportiva escolhida.

A primeira parte, deste capítulo, procura situar o atual estágio de cientificidade em que se encontra a Educação Física, buscando através de suas pesquisas, a descoberta de caminhos que apontem para novos patamares de produção científica, fortalecendo a perspectiva de constituição de ciência própria.

Na seqüência, discute-se o conceito de esporte, pela sua relação com a temática abordada. É feito, nesse sentido, um resgate sobre o surgimento do esporte, sua utilização social e sua relação com o mercado. Procura-se, ainda, discutir um conceito de esporte que seja amplo e não focado unilateralmente no esporte de rendimento.

Também é estabelecida uma discussão sobre modelos administrativos considerados ultrapassados, como o taylorismo, que estão presentes nas organizações esportivas, limitando o surgimento de novas abordagens. Contudo, tais organizações esportivas têm ingressado abruptamente na situação de mercado, oportunidade em que o

marketing esportivo tem desempenhado um papel preponderante na determinação do esporte moderno.

Por fim, aborda-se o problema da motivação e da competitividade nas organizações esportivas. No que tange ao tema motivação, além de relacioná-lo com os objetivos deste estudo procura-se entender o papel que ele exerce no processo de melhoria da produtividade. Sobre o problema da produtividade, foco principal desta tese, procura-se entender como ele é visto no processo interno das organizações, principalmente através de propostas atuais, como o ProMES, que possibilitam o aumento da produtividade organizacional e, concomitantemente, a valorização das pessoas no interior das organizações.

2.2 - Um Novo Olhar sobre o Esporte e a Educação Física

Um dos passos importantes neste processo de constituição científica da Educação Física foi dado através das contribuições teóricas de Manuel Sérgio (1996)³, que apresentou a proposta da “Ciência da Motricidade Humana” como ciência autônoma e independente. Paralelas à proposição do autor, existem outras duas cogitações ocupando espaço no debate: a Educação Física como ciência própria e a Ciência do Movimento Humano (CMH).

É plausível que uma formulação paradigmática, mesmo que emergente, atraia a simpatia de muitos pesquisadores e profissionais de Educação Física⁴, preocupados em evidenciar uma superação do pensamento tecnicista hegemônico, dando assim, uma

³ O autor tem percorrido vários países procurando debater este assunto, escreveu a obra “Epistemologia da Motricidade Humana” com o intuito de perpassar sua opinião.

⁴ Criou-se com a regulamentação da profissão em Educação Física (lei 9696/98) uma nova condição: quem está registrado nos Conselhos Regionais passa receber a denominação “Profissional de Educação Física”.

roupagem científica e procurando integrá-la com outras áreas de conhecimento. Esse estudo também compreende a integração teórica entre a Educação Física e a Ergonomia permitindo o avanço do conhecimento e o enriquecimento científico mútuo.

Tornou-se uma necessidade imperiosa para os pesquisadores em Educação Física a realização de um debate epistemológico para definir a questão: a Educação Física é ou não uma ciência? Esse debate atual remete os pesquisadores ao modelo de ciência estabelecido pela modernidade e pela predominância da razão instrumental. Por certo, existe um consenso na cultura ocidental em dar *status* ao que se considera ciência ou científico. Esse processo é perseguido também pela Educação Física enquanto “área de conhecimento” na perspectiva de ampliação de sua legitimação social. Por outro lado, é necessário que haja da sua parte uma definição mais precisa sobre os objetivos, o objeto, as finalidades e os contornos dessa “ciência”.

O que existe na Educação Física é um estágio primário de construção do seu corpo teórico. Nesta direção, Bracht (2000) discute a questão da Educação Física & Ciência recomendando que “é preciso superar a visão de que uma disciplina acadêmica só se instala em função da existência de uma justificativa *epistemológica* ou então, em função da existência de uma *vontade política*”. Os paradigmas teóricos nessa área, que emergem com o discurso de ciência própria, precisam ser discutidos por apresentarem soluções pragmáticas e positivistas, fundamentadas nos moldes da racionalidade instrumental.

As formulações pertinentes neste contexto de debate epistemológico são aquelas que aproximam a Educação Física com diferentes áreas ou ciências relacionadas, como é o caso da Ergonomia. Nesta direção destaca-se uma teorização que representa com propriedade a situação de perplexidade e complexidade que atravessa o meio científico neste início de século XXI: a teoria do caos. Primeiramente, essa teoria por explicar o

mundo e as coisas de maneira não-linear, influenciou a matemática, a física, a biologia, a meteorologia e a química. Em seguida, ganhou espaço em outras áreas do conhecimento pela sua característica interdisciplinar.

Um de seus estudiosos, Wood Jr. (1995), vai definir a teoria do caos como contraposição à idéia de desordem, onde ela “está justamente ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples que governam uma série de fenômenos complexos”. O autor entende que a teoria do caos está relacionada à teoria sistemática e ao paradigma da complexidade, formando um tripé que constitui uma nova maneira de olhar os sistemas complexos. Vale destacar que a teoria caótica tem sido apresentada na academia com o significado de oposição à visão determinista tradicional.

O pensamento determinista procura criar uma hegemonia na academia para que prevaleça um modelo de ciência baseado na consolidação de corporações, impedindo o surgimento de formulações consideradas inovadoras e, em alguns casos, conflitantes com as tradicionalmente desenvolvidas. Wood Jr. considera que além da teoria do caos existe uma outra formulação que serve de marco teórico: as idéias de Thomas Kuhn (1996). As contribuições de Kuhn podem ser consideradas como o principal marco na discussão sobre a emergência de novos paradigmas, em oposição aos tradicionalmente aceitos pela ciência.

Outro protagonista da teoria do caos foi Gleick (1990), que publicou o livro “*Caos: a criação de uma nova ciência*”, apresentando importantes argumentos sobre os desafios que essa formulação trouxe a ciência, principalmente no rompimento com as previsibilidades deterministas. A ousadia em subverter o que determinado pela ciência, indica que há um processo de rompimento com as formulações cartesianas e estruturadas que comandam a construção e a reprodução do pensamento. É importante frisar que nesse atual estágio de desenvolvimento epistemológico, em determinadas

áreas de conhecimento, teorias estruturadas e lineares possuem alcance limitado e reducionista. Esse estágio pode ser muito bem observado na Educação Física, por estar em fase embrionária de formulação conceitual, paradigmática e científica.

O referencial teórico de Kuhn (1996) no pensamento acadêmico contemporâneo é imprescindível porque procura resgatar a possibilidade de se estabelecer novas perspectivas paradigmáticas, não buscando apenas resolver determinados problemas que estão ao nosso redor e fazem parte do nosso cotidiano, mas procurando estabelecer novas explicações “científicas” sobre diferentes problemáticas em cada área de conhecimento, neste particular na Educação Física e no seu relacionamento com outras ciências, consolidadas ou emergentes. Cabe destacar, porém, que ciência emergente não pode ser entendida como ciência secundária, mas em fase de desenvolvimento.

Academicamente, vivencia-se um novo momento paradigmático, não existindo mais apenas uma única explicação padrão (modelo) sobre um determinado fato, situação ou contexto, mas várias explicações, exatamente por estar-se atravessando um momento de ruptura com as visões dogmáticas e deterministas. Percorre-se o caminho da complexidade no mundo acadêmico e científico para sugerir o rompimento com a unilateralidade e o dogmatismo, ainda presentes no pensamento contemporâneo. A complexidade está servindo de embasamento para a reunião das condições objetivas no sentido de se construir novas formulações paradigmáticas e organização do pensamento científico, a partir da desordem.

De forma pioneira Bracht (1989) apontou a dualidade que existe quando é tratado o assunto da formulação conceitual na Educação Física. O autor apresenta dois conceitos distintos que expressam teoricamente a dinâmica científica da Educação Física: o conceito amplo e o restrito. No restrito, a abrangência da Educação Física é enfatizada pela abordagem pedagógica voltada para o movimento corporal. No conceito

amplo estariam relacionadas todas as manifestações culturais de caráter lúdico/humano, e suas diferentes perspectivas e enfoques.

Neste aspecto, Bracht acredita que a abordagem ampla deveria estar contemplada em estudos relativos a cultura corporal ou cultura de movimento. Sua opção é pelo conceito restrito, por entender que a Educação Física é o movimento corporal, a outra abordagem seria a maneira de se chegar até ela. Em suas formulações passa então a divergir da proposta de Manuel Sérgio sobre teoria da motricidade humana⁵ por identificar nela uma certa ambigüidade no enfoque teórico-prático da Educação Física, ou seja, a motricidade humana estaria criando um novo paradigma voltado à educação motora. Inconveniente, para Bracht, pois não resolve o problema do conceito restrito, e sim abandona a Educação Física.

Feitosa (1994) encaminha a discussão sobre alguns aspectos do pensamento de Manuel Sérgio, concordando especialmente no que diz respeito à crise que a Educação Física atravessa e orientando, também, pela constituição da *ciência da motricidade humana*. Segundo a autora, é necessária a criação dessa ciência independente e autônoma, para não pegar mais um “amontoado” de teorias emprestadas da biologia, da sociologia e da pedagogia.

O fenômeno de *crise* na constituição científica da Educação Física é uma questão histórica, pois tem sido identificada por diversos pensadores da área. Medina (1987) foi o primeiro autor que mencionou de maneira emblemática o problema, apontando o caminho para o entendimento do papel da práxis como um elemento vital na redefinição pedagógica para atuação dos profissionais (ou professores) de Educação Física.

Naquele momento histórico o estudo de Medina ficou restrito à dualidade entre corpo e mente, ou ainda, entre um ser físico e um ser total. A ausência de perspectiva dos anos 80, considerada como década perdida (pelos governantes do Estado brasileiro), parece ter sido contornada nos anos 90 com uma investida incisiva na produção do conhecimento, sentida com o surgimento de inúmeros cursos de pós-graduação em Educação Física apoiados por diferentes vertentes paradigmáticas.

A discussão epistemológica e metodológica neste início de século XXI ainda é incipiente na Educação Física. Entretanto, a crise precisa ser entendida como um processo dialético, capaz de exigir cada vez mais dos pesquisadores e profissionais de Educação Física uma atuação incisiva para gerar um fluxo de contribuições, permitindo a redefinição da realidade. Contudo, são resultantes de um processo de luta, política e acadêmica (teórica e prática), entre quem quer conservar e quem quer mudar, conquistando o reconhecimento científico e a legitimidade social.

Nesta direção, Oliveira (1994) aborda o problema da construção teórica na Educação Física avaliando que houve um salto de qualidade a partir dos anos 80. Até então, prevalecia, hegemonicamente nesse meio, a concepção tecnicista. O autor avalia que a reconstrução pedagógica vem avançando gradativamente. Os anos 90 foram marcados por um processo muito mais conflituoso do que consensual. Este cenário sugere um repensar paradigmático, em que as questões sociais e políticas estão vinculadas com a atuação profissional.

Por fim, o momento histórico exige de todos os envolvidos com a Educação Física uma conduta ética no exercício profissional e o empenho no sentido da produção teórica e científica capaz de ultrapassar esse estágio de crise que se atravessa.

⁵ Manuel Sergio é um dos formuladores da Ciência da Motricidade Humana (CMH) enquanto ciência própria, por discordar da posição de “tomar emprestado”, que a Educação Física tem adotado em relação

Entretanto, a crise destacada não é momentânea, mas estrutural, fruto do próprio desenvolvimento do capitalismo contemporâneo, que procura redefinir os valores, a razão, a ciência, as crenças presentes na sociedade, numa perspectiva de mercado. É a tentativa de moldagem do *homo economicus*.

2.3 – Conceito de Esporte

Diferentes pontos de vista acompanham o entendimento sobre o conceito de esporte. Torna-se prudente reconhecer esses diferentes conceitos como importantes e necessários na sua construção teórica e científica, até porque, é preciso entender o esporte como uma manifestação cultural sentida ao longo da história da humanidade, mas que sofre alterações de acordo com o desenvolvimento da sociedade.

O surgimento dos jogos olímpicos em 776 a.C. marcou a história do esporte mundial. Fundadas pela civilização grega, foram realizadas 293 olimpíadas, conforme afirma Marinho (1980). Acabaram em 394 d.C., por motivos como a corrupção dos atletas, a profissionalização e os problemas com os juizes. Todavia, o fator determinante foi verificado pela queda do próprio império grego que foi suplantado pelo império romano.

Os romanos concebiam o esporte de maneira diferenciada. Abstraíram o sentido do ritual que na civilização grega era destacado e investiam na proposta de formação de combatentes. Pilatti (2000) constata que os jogos romanos se aproximam muito do esporte de nossos dias, pois “os eventos romanos marcados pelo ideário clássico do pão

e circo, também guardam semelhança com idéia do espetáculo, que é uma idéia nuclear na sociedade dos nossos dias”.

Objetivamente, o esporte apresentado pelo francês Pierre de Coubertin com o retorno dos Jogos Olímpicos da era moderna, recriado no século XIX na Inglaterra a partir da experiência de Thomas Arnold, difere substancialmente do modelo atual de esporte.

Com o retorno dos jogos olímpicos da era moderna, em 1896, prevalecia uma intenção de representação nacional. Com o avanço dos processos de industrialização, o esporte também se apropriou das novas tecnologias na obtenção de marcas cada vez mais cobiçadas. Recursos tecnológicos e científicos, nos treinos e nas competições, foram notadas então. As metodologias utilizadas na indústria para produzir mais, passaram a ser usadas também no esporte. Modelos tayloristas de produção esportiva passaram a predominar o meio esportivo.

A percepção política que o Brasil possui sobre esporte está identificada na classificação adotada por ocasião da elaboração da Constituição de 1988. Ela serviu, num primeiro momento, como parâmetro conceitual, e, posteriormente, como parâmetro institucional para o desenvolvimento de políticas públicas para o esporte brasileiro. A orientação, dada naquela oportunidade, compreendia o esporte a partir do tripé: esporte participação (lazer); esporte educacional; e esporte de rendimento.

A origem da referida classificação conceitual adotada pelo Brasil baseava-se no lançamento do Manifesto Mundial do Esporte, elaborado pelo Conselho Internacional de Educação Física e Esportes (CIEPS) da UNESCO, em 1964, logo após os Jogos Olímpicos de Tóquio, que orientava para o desenvolvimento das três vertentes temáticas citadas anteriormente.

Segundo Tubino (1987) o primeiro documento “representou uma primeira grande reflexão internacional sobre o esporte, seu conceito, sua abrangência, suas virtudes e seus perigos”. Em seguida, foram lançados outros três documentos fundamentais, a Carta Européia de Esporte Para Todos (EPT), elaborada pelo Conselho da Europa (1966), o Manifesto da Educação Física, pela FIEP (1970) e a Carta Internacional de Educação Física e Esporte, pela UNESCO (1978).

Vale ressaltar que, de maneira inédita, foi lançado o programa Esporte para Todos (EPT) na Europa, que começou a ser implementado na Noruega em 1967, com a intenção de relacionar o esporte dentro do contexto da educação permanente e do desenvolvimento cultural. Pretendia-se com isso, segundo Cavalcanti (1984), “estender os benefícios do esporte ao maior número possível de pessoas”. Estava explícito na Carta Européia que o “esporte para todos” é de natureza global, abrangendo numerosas e variadas formas do esporte, que vão desde a atividade física, recreativa até o esporte de alto nível (rendimento).

No Brasil, a ditadura militar também vislumbrou a possibilidade de implantar um programa com essas características abrangentes. O PNED, Plano Nacional de Educação Física e Desportos, elaborado no início dos anos 70, apontava para a difusão do desporto de massas, procurando romper com a monocultura do futebol, além de reconhecer que o índice de participação relativa da população brasileira em atividades esportivas era de 0.6%, na época um dos mais baixos do mundo.

Esse cenário de definição de políticas esportivas estabelecidas num primeiro momento na Europa no final dos anos 60, também encontrou ressonância no Brasil, mas foi implementado apenas no final dos anos 70. A campanha do programa “esporte para todos” foi lançada em março de 1977, teve a duração de menos de dois anos, sendo abandonada no final do ano de 1978, envolveu 2.772 municípios e quase 10 milhões de

pessoas em diferentes graus de participação. Essa experiência de popularização do esporte no Brasil fracassou porque dependia que outros fatores além do esporte fossem trabalhados, dentre eles a educação, a moradia, o emprego, a saúde, mas principalmente uma alimentação decente.

Portanto, a prática do esporte necessita de um conjunto de fatores que estão relacionados, ou seja, quem pratica uma determinada atividade física precisa de uma alimentação adequada e balanceada; um acompanhamento por profissionais da área da saúde; uma educação de qualidade; uma moradia decente e que proporcione descanso, harmonia com a família e consigo mesmo; um trabalho digno que permita o seu sustento e de sua família; enfim, uma condição de vida razoável que permita ao atleta um envolvimento integral ao processo de aprendizagem esportiva (métodos, técnicas, táticas de jogo, fundamentos específicos da modalidade, condicionamento físico), para conseguir colher um resultado satisfatório.

Por certo, está ausente, no Brasil, um projeto de desenvolvimento do esporte com critérios básicos de profissionalismo e discussão construída democraticamente com a sociedade, partindo do Estado, enquanto um projeto de políticas públicas. Pela ausência de políticas públicas eficientes, o retrospecto brasileiro em atuações olímpicas sempre ficou aquém das reais potencialidades que poderiam ser exploradas, em função das debilidades estruturais vividas.

Além da questão da democracia no meio esportivo, têm perdurado outros problemas, tais como: corrupção nas entidades esportivas; falta de financiamento privado; predominância da monocultura do futebol; ausência de políticas públicas; formação debilitada de treinadores e principalmente pelo fracasso do modelo elitista e piramidal verificado como modelo de desenvolvimento do esporte brasileiro.

Na tentativa de resolver o problema do esporte brasileiro o Governo Federal criou, através da Medida Provisória 103, em janeiro de 2003, criou o Ministério do Esporte, com a preocupação de formular e implementar as políticas públicas para este setor. Nesta direção, foi convocada para 17 à 20 de junho de 2004, em Brasília –DF, a primeira Conferência Nacional do Esporte, com a intenção de estabelecer uma política nacional para o esporte.

Porém, inicialmente, seria preciso superar a perspectiva de tripé em que está baseado o esporte nacional. Primeiro, porque o desporto educacional e o lazer nunca foram devidamente dimensionados socialmente em termos de políticas públicas, ou seja, serviram como discurso, distanciado da elaboração prática. Segundo, porque mesmo com a predominância governamental dada ao esporte de rendimento foi insuficiente para firmar o esporte nacional num patamar de competitividade no plano internacional. E, principalmente, porque novas demandas são verificadas para o esporte contemporâneo, o aspecto higienista⁶ e o adaptado surgem como necessidades eminentes pela sociedade e necessitariam ser somados ao processo político em curso.

Nos anos 90 tivemos profundas transformações nos Estados ocidentais. As tendências socialistas e sociais-democratas perderam espaço e prevaleceu hegemonicamente um modelo de estado mínimo, neoliberal. Para tanto, o momento requer uma nova elaboração teórica e política capaz de redimensionar o esporte brasileiro, provocando assim uma mudança de paradigmas.

⁶ Entende-se como higienista o esporte praticado com interesses voltados para a saúde, ou seja, para responder aos problemas decorrentes da modernidade: estresse, problemas cardíaco-respiratórios, obesidade, sedentarismo, dentre outros. Quanto ao esporte adaptado, apesar de estar voltado hoje mais para os portadores de necessidades especiais, inclusive com a existência das paraolimpiadas organizadas internacionalmente, carece adaptá-lo em novas situações: aos idosos, as crianças, enfim, ao público que requer de condições adaptadas para ampliar participação popular para se praticar uma determinada atividade física.

Contudo, também é necessário apontar para a construção de um novo conceito sobre o esporte, levando em conta os contornos históricos, políticos e culturais que o definem. Sua formulação conceitual não pode ser momentânea, pragmática, pois as manifestações esportivas, como foi verificado no início deste tópico, transcendem o próprio Estado moderno.

Seria preciso também resgatar contribuições teórico-filosóficas como as de Huizinga (2000), que procura dimensionar o jogo como um fenômeno anterior à própria cultura da humanidade. Para o autor, o jogo apresenta dois aspectos fundamentais que seria preciso reconhecer: a luta por alguma coisa e a representação de alguma coisa.

Partindo do entendimento apresentado por Huizinga busca-se relacionar a teoria ao modelo de esporte construído a partir dos jogos populares e principalmente com o surgimento dos jogos olímpicos. Em tais manifestações esportivas, na Era Antiga e na Era Moderna, esses dois elementos apresentados sempre estiveram presentes. O sentido da luta, quando retornaram os jogos olímpicos da era moderna, orientava-se pela superação dos limites físicos de cada atleta, indicando à sociedade um forte componente de representação de cada pátria envolvida.

Durante a Segunda Guerra Mundial a Alemanha, através do Estado nazista, procurou redimensionar os objetivos dos jogos olímpicos, tendo a preocupação de utilizar o esporte para provar ao mundo a supremacia da raça ariana. Utilizou também o espaço esportivo como um grande palco de propaganda do regime liderado por Adolf Hitler. Naquele cenário a luta era pela superação racial e a representação não era da pátria, mas do regime em curso. Prevalencia, naquele momento histórico, a era da representação nacional.

Após a Segunda Guerra obteve-se uma nova correlação de forças políticas no cenário mundial. As duas potências que saíram vencedoras formaram dois blocos de

poder: o capitalista, representado pelos Estados Unidos e o socialista representado pela ex-União Soviética. A dinâmica de desenvolvimento desse processo econômico, social e político afetou consideravelmente o ambiente esportivo no mundo.

Num longo período, que se convencionou chamar de guerra fria, as duas potências participavam dos jogos olímpicos com objetivos fundados na disputa por medalhas e para mostrar ao mundo o seu poderio. Novas intervenientes estavam colocadas, a luta e a representação adquiria um novo sentido, o ideológico. A representação atlética ganhava, então, contornos essencialmente políticos, não era mais predominante a representação da pátria, mas da linha ideológica de cada nação. A bandeira passava a ser uma propaganda do regime. A luta esportiva ganhava feição de luta de classes ou luta extremada pelo resultado a qualquer custo. Surgiram, então, os meios artificiais para suplantar as marcas e resultados. Assim, o esporte, na época da guerra fria, ingressou na era do *doping*.

O *doping* entrou com toda a força no mundo esportivo, uma verdadeira indústria capaz para responder às demandas cada vez mais ousadas e distantes da natureza humana. Estava lançada uma nova fase no desenvolvimento do esporte mundial, o *doping* como sinônimo de vitória, de revelação de atletas e superação das marcas obtidas em ocasiões anteriores.

Com o avanço do mercado capitalista e a percepção de que o esporte identifica-se plenamente com o vigor e a vitalidade, ele passou a ser usado, sobremaneira, como instrumento de propaganda comercial. Surgiu, então, a era do *marketing* esportivo.

Um dos estudos sobre esse tema no Brasil foi feito por Melo Neto (1995). Seu entendimento indica que o *marketing* esportivo “é um novo segmento no mercado de comunicação. Trata-se de um novo tipo de *marketing* promocional”. Ressalta, ainda,

que o objetivo do *marketing* esportivo é estabelecer um diferencial para aproximar um consumidor com uma determinada marca ou produto.

A expressão *marketing* entra no cenário como um processo de construção “científica” de resultados significativos na conquista do mercado. Sua construção teórico-conceitual está centrada pragmaticamente distante das leis de mercado, que produzem as mercadorias socialmente e a apropriação do capital produzido é usufruído individualmente. Afif (2000) aponta para uma ampliação do conceito dizendo que o *marketing* esportivo ocorre de duas formas. Uma, através de produtos voltados aos consumidores, e, outra, utilizando o esporte para divulgar um determinado produto.

Numa formulação mais ampla o pesquisador espanhol Lopez (1998) indica a presença do *marketing* esportivo em quatro situações: a) para promover a participação em programas de atividade físico-desportiva; b) para promover a venda de outros produtos através do esporte; c) para promover a assistência prestada a espetáculos e eventos esportivos; d) para promover a venda de produtos associados (todo tipo de material esportivo) aos fãs e praticantes.

O termo *marketing* surgiu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, entrou no Brasil através da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Inicialmente o conceito de *marketing* esteve restrito à atuação das empresas privadas. Um estudioso sobre o *marketing* no Brasil, Richers (2000), esclarece que “o conceito ampliou-se para abranger áreas de ordem macro”. Sua definição indica que ele serve “simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”.

A proposta de entender o mercado representa a essência da crítica ao modelo pragmático, que é voltado apenas para o conhecimento de ações práticas do produto. Como o mercado no sistema capitalista é o principal orientador da vida humana, desde o

surgimento do capitalismo ele tem se deparado com críticas consistentes, provocando um movimento de contestação na intelectualidade nacional e internacional. No campo teórico, Marx (1985) aparece como uma teoria geral, responsável por uma análise crítica do processo de produção do capital.

Com suporte marxista e na tentativa de superação do capitalismo, foram desencadeadas algumas experiências socialistas de organização social. A construção do socialismo encontrou problemas idênticos e não conseguiu resolver os problemas sentidos nas organizações tayloristas. Os países pertencentes o bloco socialista, do leste europeu, por exemplo, também adotaram o modelo taylorista ocidental, com o interesse de ingressar num nível de concorrência. No modelo socialista, o *marketing* esportivo promovia o Estado, enquanto nos países capitalistas ocidentais o *marketing* beneficia as empresas.

Se o mercado capitalista possui leis objetivas, que são gerais, cabe o entendimento científico de como elas se comportam em nosso meio social. O trabalho precisa ser estudado dentro de uma nova realidade tecnológica e científica, marcado por profundas transformações. Transformações estas, enquadradas num processo produtivo em que a tecnologia é herança da acumulação da mais-valia. Não por acaso, dentro do sistema capitalista, o primeiro plano é composto do capital e as suas leis de mercado, no segundo plano aparece o ser humano.

Conceitualmente, o esporte em nossa sociedade, submetido às leis de mercado também é uma forma de trabalho. Trabalho que auxilia na produção da cultura do povo, considerado uma mercadoria que produz lucro na forma de espetáculo. É produzido por um conjunto de trabalhadores do esporte, verdadeiros artistas que se dedicam exaustivamente na direção da perfeição técnica e tática. Contudo, a apropriação dos recursos, decorrentes da produção do espetáculo, é unilateral.

Os grandes vencedores no esporte não são apenas os atletas, mas principalmente quem comercializa, veicula e administra o esporte. Submetidos às leis de mercado originárias do sistema capitalista, encontram-se as distintas manifestações da vida humana. A existência do *marketing* esportivo é uma tentativa de construir uma proposta “científica” para produzir, oferecer e vender uma determinada mercadoria esportiva, ou através do esporte, sempre com o objetivo de se obter ganhos financeiros.

Os ganhos com o esporte crescem significativamente a cada ano. Envolve a imprensa como veículo, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas para a população ou para os esportistas, a construção da marca ou produto cada vez mais aceitável socialmente (comercialmente), enfim, é um conjunto de etapas e estratégias, que envolve desde a produção até a situação final, identificada pelo consumo.

Vende-se a imagem do espetáculo e a própria matéria-prima do espetáculo, o atleta. O novo cenário, pós-queda do muro de Berlim, provocou significativas alterações na proposta para o desenvolvimento do esporte no mundo contemporâneo. Contudo, a sociedade contemporânea herdou os resíduos do esporte de alto rendimento. Foi abstraída a possibilidade das pessoas interagirem no meio esportivo como praticantes, restando a possibilidade de atuação enquanto consumidores.

O esporte foi reduzido ao modelo de alta performance (rendimento) e inculcido no imaginário popular de que quem pratica esporte é atleta, exatamente porque o conceito de esporte está limitado ao mercado e não abrange o conjunto da sociedade. Por sua vez, é construída a idéia de que atleta é aquele portador de uma condição fora da normalidade, de um grandioso preparo físico e técnico.

O processo de acesso ao esporte passou a ser altamente seletivo e elitista. Um novo tratamento na seleção de quem pode ser atleta passa a ser adotado. O critério de se

escolher este ou aquele não estão mais sendo definido por condições normais, mas pela herança genética que cada um possui.

A declaração⁷ do fisiologista Turíbio Leite de Barros, coordenador do Centro de Medicina da Atividade Física e do Esporte da Universidade Federal de São Paulo, é emblemática e revela a nova orientação que está sendo dada ao esporte contemporâneo: “hoje sabemos que 80% do resultado de alguns campeões olímpicos são determinados pela genética”.

Ocorre que o mercado esportivo não fica restrito apenas na escolha de atletas com boa constituição genética, ingressa também na produção de futuros atletas, resultante de atletas sucesso e prestígio no meio esportivo. Isso marca um novo estágio de desenvolvimento do esporte moderno. Vive-se a *era da genética*.

Consolida-se nesta etapa (era da genética) um minucioso e arbitrário processo de seleção de pessoas, aptas geneticamente e voltadas desde os primeiros dias de vida a intensos métodos de treinamento, preservando uma concepção autoritária, pois impede que pessoas não predeterminadas possam, também, participar do processo.

Como no esporte contemporâneo há predomínio do mercado de consumo em detrimento do fomento à prática desportiva de massas, a massificação, entendida como abertura às pessoas interessadas, existe apenas em processos de seleção. O caso australiano serve como exemplo desse processo. Naquele país, um programa existente há oito anos⁸ avaliou 350.000 jovens. Destes, 35.000 passaram para uma segunda etapa e 3.500 para uma terceira etapa. Em torno de 500 dos 350.000 (0,14%) conseguiram algum tipo de destaque nacional.

⁷ Publicada na Revista Veja de 5 de março de 2003, com o título “os limites do corpo” a matéria da jornalista Bel Moherdau procura discutir o problema da predeterminação genética no esporte.

⁸ O programa de caça talentos australiano teve início em 1994, coordenado pelo médico Jason Gulbin, do Instituto Australiano de Esportes, ele representa com propriedade essa era da genética no esporte, ao

O conceito de esporte necessita ser reconstruído pela sociedade, levando em consideração diferentes abordagens paradigmáticas. Nesse sentido, o esporte precisa estar fundado em valores éticos, em que o congraçamento esteja enfaticamente presente nas atividades competitivas, que seja capaz de incluir e não afastar as pessoas; que tenha regras, mas que possam ser modificadas ou adaptadas segundo o interesse de quem pratica, que valorize o lúdico como sentido necessário ao encontro prazeroso com a atividade, que valorize a poesia e não apenas o ruído da engrenagem, que resgate a cultura sem tripudiar as divergências, enfim, que resgate um dos princípios fundamentais para a sobrevivência da raça humana, o movimento aliado à razão.

2.4 – O Taylorismo no Esporte

O setor produtivo industrial ganhou notoriedade científica a partir do surgimento das teorias clássicas da administração, representadas por Frederick Taylor e Henry Fayol, que conseguiram provar ao capitalismo que a teoria e a pesquisa podem ser determinantes para aumentar a produtividade.

O Taylorismo, como modelo "científico" de administração teve sua origem no início do século XX. Ganhou espaço no meio social por se caracterizar como o método que trouxe grandes resultados na produção do capital. Sua preocupação básica era aumentar a produtividade de uma empresa por meio do melhoramento do nível de instrução dos operários. Partindo dos trabalhos de Taylor, a escola (clássica) era formada principalmente por engenheiros, como Henry Gantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson e Henry Ford.

afirmar: “partimos da premissa de que a habilidade vem em grande parte dos genes e um pouco do ambiente”.

Sua presença não se restringiu aos limites da fábrica. O método enraizou-se em todas as atividades da vida humana, na medicina, na cozinha, na educação, e também no esporte. Em particular, a relação entre o esporte e o taylorismo é um tema que interessa diretamente a esta pesquisa, para compreensão da sua realidade organizacional.

A Escola Clássica de Taylor (1970) compreendia o homem como máquina, sua função era executar tarefas conforme as especialidades de cada um, não lhe cabia, portanto, a tarefa de pensar ou contribuir com idéias para a organização.

Nesse sentido, a motivação dos trabalhadores se dava em função das recompensas financeiras concedidas. Quem conseguisse produzir mais ganhava um salário maior. A formulação teórica clássica buscava a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção, entretanto, para que ela desse certo dependia que os diretores e os gerentes compreendessem os princípios norteadores da teoria. Isso quer dizer que qualquer formulação administrativa sugere o envolvimento de diferentes atores no processo.

No momento em que Taylor desenvolvia a *Administração Científica* nos Estados Unidos, surgia na França, e em seguida em toda a Europa, a *Teoria Clássica da Administração*, desenvolvida por Fayol (1950), com a diferença que a primeira dava ênfase às *tarefas* e a segunda enfatizava a *estrutura* que a organização deveria possuir. De acordo com Chiavenato (2000) para aumentar a eficiência da empresa, Taylor indica o aumento da eficiência do nível operacional, enquanto que para Fayol esse aumento se dá através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais.

A intelectualidade, ao considerar os problemas oriundos do método taylorista, passa a discutir alternativas como as teorias não lineares, flexíveis e participativas. Existem teóricos que apontam para uma contraposição mais ampla e completa. Outros,

porém, possuem apenas críticas pontuais ao paradigma convencional. Alberto Guerreiro Ramos (1981) é um dos teóricos que procurou estabelecer uma ruptura completa com o modelo convencional/taylorista, chegando inclusive a estabelecer um arcabouço teórico que denominou de nova ciência.

A preocupação de Ramos foi de criar um modelo com múltiplos cenários onde o ser humano é a parte mais significativa da sociedade, em contraposição à visão de organização centrada no mercado. Sua orientação foi pela revisão dos conceitos de homem, razão, sociedade, trabalho, lazer, dentre outros.

Esse movimento que busca uma ruptura, não tem encontrado adesões significativas no meio acadêmico. Inclusive tem sido insuficiente para provocar uma nova orientação teórica à administração, apesar de terem surgido no século XX diversas abordagens⁹. Também não conseguiram reduzir o efeito que o mercado capitalista tem estabelecido na definição de conceitos singulares da vida humana. Contudo, reduzir o papel histórico da economia de mercado, requer, antes de tudo, uma redefinição do próprio sistema produtivo.

Urge um novo olhar democrático e participativo para o esporte nacional. A democratização que a sociedade brasileira passou a presenciar a partir dos anos 80 precisa atingir o ambiente esportivo. Essa transformação precisa ser ampla. Estar situada no terreno político e cultural, permeando para as organizações esportivas novas formas de gerenciamento e proposições metodológicas de trabalho, com teor e consistência científica.

⁹ A partir da abordagem clássica, surgiu a abordagem humanista representada pela teoria das relações humanas. Em seguida uma nova abordagem (neoclássica) surge para reativar os princípios gerais apresentados outrora pela abordagem clássica. Novas formulações, como a abordagem estruturalista, comportamental, sistêmica e a contingencial, surgiram com a intenção de estabelecer uma nova visão para as empresas e organizações.

As organizações esportivas brasileiras estão passando por mudanças em decorrência da aprovação da Lei 9.615/98, que transformou os clubes de prática desportiva, antes considerados entidades sem fins lucrativos, em empresas com fins lucrativos. Algumas mudanças também estão ocorrendo em relação à escolha democrática dos representantes das entidades de administração do desporto, antes marcadas por modelos rígidos, ausentes de participação e sem alternância na direção.

Apesar da lei 9.615/98 apontar para a democratização do esporte nas entidades esportivas, setores conservadores têm conseguido amparo no Artigo 217 da Constituição Federal para se manterem no poder sob a alegação de que está assegurado que as entidades desportivas dirigentes e associação, possuem autonomia, quanto a sua organização e funcionamento.

Este novo cenário pode proporcionar a ascensão de um novo ambiente empresarial, capaz de dar respostas mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização. Segundo Eboli (2001), as empresas que não passarem por mudanças tendem a desaparecer.

As mudanças organizacionais, segundo Kanter *et al. apud* Ichikawa (2001), possuem basicamente três tipos¹⁰ de movimento: o macroevolucionário, o microevolucionário e o político, e determinam três formas distintas de mudança: identidade, coordenação e controle. As mudanças de identidade estão relacionadas ao mercado que ela ocupa, as mudanças de coordenação correspondem à situação interna da organização, e, por sua vez, as mudanças de controle dizem respeito à questão política, ou seja, quem dirige e que interesses de fato predominam.

¹⁰ O movimento macroevolucionário diz respeito ao conjunto da organização, ou seja, ao seu ambiente e seu relacionamento com outras empresas do setor. O movimento microevolucionário engloba as partes da organização e está relacionado ao tamanho ou à forma de organização. Por último, o movimento político refere-se à questão da luta pelo poder entre indivíduos e grupos para obter o controle sobre a tomada de decisões.

Por certo, o ambiente esportivo não é suscetível em relação às preocupações sobre mudanças organizacionais, exatamente por não existir nesse meio um processo contínuo, histórico e político de elaboração teórica. Num plano geral das organizações, as proposições sobre mudanças tiveram diferentes enfoques, situados essencialmente no campo das estruturas e processos¹¹, nas pessoas e comportamentos¹², e na adaptação das pessoas ao ambiente¹³ ou vice-versa. Mudanças de concepção ou de alteração de métodos são pouco comuns.

É importante destacar que escassas inovações são percebidas no cenário administrativo das organizações esportivas, principalmente quando se trata da adoção de processos de mudança organizacional, ou simplesmente de planejamento organizacional e de marketing esportivo¹⁴.

As mudanças propostas a partir da transformação dos clubes em empresas não surtiram o efeito desejado. Para Katz e Kahn (1987) seis fatores influenciam na resistência por mudanças nas organizações: 1) as mudanças são sobredeterminadas, existem muitos mecanismos para se assegurar a estabilidade, dentre eles a seleção do pessoal; 2) presumem um determinismo local, distante de uma perspectiva mais

¹¹ Essa compreensão foi sistematicamente apresentada pela teoria clássica procurando orientar as empresas racionalmente, ou seja, na perspectiva mecanicista.

¹² Esse processo passou a considerar os indivíduos, trabalhando na perspectiva de redução dos conflitos internos e na melhoria do relacionamento, acreditando que com isso iria melhorar a produtividade.

¹³ Sempre na perspectiva de se aumentar a produtividade, tais formulações indicavam que era necessário modificar a adaptação da organização ao ambiente, surgiram as proposições sobre planejamento estratégico com essas preocupações, ou do ambiente de maneira contínua, como foi o caso da reengenharia.

¹⁴ No início do século XX o esporte de rendimento era organizado (inclui também o financiamento) por grupos de imigrantes, como é o caso do Vasco da Gama e Portuguesa pelos portugueses e do Palmeiras pelos italianos. Também era conduzido por setores da sociedade, como a elite gaúcha que criou o Grêmio, a carioca que criou o Fluminense; e a classe operária, que além de criar os clubes e ligas operárias, auxiliou na criação de diversos clubes por todo o país tidos como populares (Flamengo, Internacional, Corinthians, Santos, etc). Os atletas pertencentes a esses clubes, em diferentes modalidades (remo, natação, futebol, etc) atuavam tendo outro vínculo empregatício para custeio, portanto não eram profissionais do esporte. Somente a partir de meados do século XX é que aparecem os chamados patrocinadores. Nos anos 80, sob influência do modelo europeu, inaugura-se uma fase de parcerias entre clubes e empresas, em processos de co-gestão, o caso mais marcante foi a relação entre o Palmeiras e a Parmalat. No final dos anos 90, por força da Lei 9.615/98, os clubes deixam de ser entidades sem fins

abrangente; 3) existem dificuldades de superação de condutas individuais e coletivas; 4) determinados setores da organização temem perder espaços com as mudanças; 5) as proposições de mudanças internas assustam os detentores do poder; e, 6) a mudança organizacional pode ameaçar quem se beneficia da alocação dos recursos atuais.

A tentativa de alteração provocada no cenário esportivo em função da Lei 9.615/98 foi originária do próprio Governo Federal. A proposta aprofunda a privatização dos clubes, pois cria uma nova organização dentro do próprio clube. O clube associativo é preservado e, paralelamente, é criado um outro clube, denominado de clube-empresa.

O modelo tem contribuído para a formação de uma nova categoria no mercado: o empresariado esportivo. Neste sentido, o modelo de gestão esportiva no Brasil, de cunho empresarial, passa a conviver com uma estrutura herdada historicamente do paradigma taylorista, pois preserva torcedores e atletas (trabalhadores do esporte) distantes da tomada de decisões no interior dos clubes. Esse paradigma padronizado, de centralização do poder e trabalho alienante, pode, de acordo com a realidade de cada organização, ser substituído por formas mais flexíveis, horizontais e descentralizadas.

Uma vez que o sentido comunitário, participativo e democrático tem sido sistematicamente abstraído do esporte, foi dada a ele uma saída utilitária, identificada pelo viés empresarial e de mercado. Flagrantemente o elemento motivador nas organizações esportivas, conforme prescreve o modelo taylorista da escola clássica, tem sido, invariavelmente, o dinheiro.

Chiavenato (2000) afirma que “o dinheiro foi bastante criticado desde os tempos da *Administração Científica*, quando os incentivos salariais e prêmios de produção foram abusivamente utilizados no sentido de elevar a produtividade”. O autor acrescenta

lucrativos para serem transformados em empresas. Pode-se perceber, então, que no século XX

dizendo que “o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional face à sua incorreta aplicação por parte das empresas”.

Embora a gestão participativa seja considerada, em algumas situações, uma técnica motivacional dentro de uma determinada organização, quatro elementos interferem no bloqueio de sua implementação:

- a organização, que invariavelmente é fundada numa tradição taylorista da escola clássica, preservando assim valores relacionados ao rendimento máximo e a qualquer custo;
- a direção, que tem receio de perder ou diminuir o seu poder no processo decisório;
- a divisão e especialização das tarefas, deixando bem definido, que função do atleta é trabalhar, do torcedor torcer e do dirigente esportivo dirigir;
- o contexto, marcado por uma “democracia representativa” na esfera do Estado, distante e contraditória ao sentido da democracia participativa.

Se ao longo da história brasileira, tivemos diferentes ambientes em que as manifestações esportivas estiveram interligadas às classes sociais, aos grupos de imigrantes, e, também, por situações trabalhistas e empresariais, esse relacionamento entre a organização esportiva (clube) e a comunidade procurava valorizar o sentido social que o esporte possui, com o intuito de respaldar a sua própria sobrevivência. A sociedade na idéia de clube associativo entrava como colaboradora e em alguns casos como participante da gestão administrativa. Resta saber se esse processo em curso pode apontar para a construção de alternativas aos modelos administrativos tradicionais ou simplesmente servir para reproduzir a histórica situação autoritária.

2.5 – A Motivação nas Organizações

No século XX surgiram diversos estudos sobre a motivação, especialmente relacionados à questão das organizações produtivas, tendo como preocupação fundamental produzir mais, mais e mais, exatamente para responder às demandas que o mercado de consumo estabelecia, ou então, para criar novas demandas.

Tais teorias foram surgindo na tentativa de responder determinadas questões como: tornar o trabalho mais aceitável (agradável); aumentar o grau de satisfação dos trabalhadores; elevar os níveis de produção; e, fundamentalmente projetar um ambiente de trabalho que aumenta a produtividade individual e/ou organizacional.

Preliminarmente, faz-se necessário reconhecer a distinção entre motivação e satisfação. Motivação¹⁵ pode ser definida como tendência para a ação, que tem origem num determinado motivo (ou necessidade). Por sua vez, satisfação é algo que supre uma necessidade, ou seja, é o atendimento (total ou parcial) de uma necessidade.

Archer (1997) trabalha a distinção (oposição) entre esses dois conceitos, afirmando que o motivador é a sede, não a água (que é um fator de satisfação). Sua formulação indica que os fatores de satisfação estão relacionados ao meio ambiente e a motivação surge das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades (água, comida).

Por essa razão Bergamini (1997) sintetizou o problema dizendo que a motivação não nasce de fatores relacionados ao meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante. Para a autora, é por essa particularidade que não se pode motivar outra pessoa, pois motivação é um fator intrínseco.

¹⁵ A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover-se.

Alguns teóricos como Maslow e Herzberg não faziam uma distinção entre satisfação e motivação. Maslow (1970) criou um modelo hierárquico, composto pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Ressalta-se que o seu modelo piramidal não possui aproximação com a pesquisa aqui apresentada, pois seu funcionamento indica que o surgimento de uma necessidade depende da satisfação da necessidade hierarquicamente inferior.

A proposta metodológica estabelecida pelo ProMES não determina que as etapas sejam trabalhadas de maneira linear e hierárquica. Pode-se trabalhar os indicadores e contingências, por exemplo, e ao mesmo tempo estabelecer novos objetivos, sem que os que se está trabalhando estejam finalizados. Ademais, mesmo que o processo esteja completo há a necessidade de continuar dando atenção sobre o que havia sido anteriormente trabalhado. Dessa forma, compreende-se que o método trabalhado nesta tese, apesar de possuir etapas, percebe a totalidade do processo e não se aproxima da formulação apresentada por Maslow (1970).

Outra formulação teórica que não tem aproximação com esta pesquisa, mas é muito utilizada academicamente, é de Herzberg (1966)¹⁶. Apesar de o autor ter ultrapassado a visão mecanicista de Maslow sobre a passagem hierárquica de uma necessidade para outra, sua pesquisa empírica apresenta problemas ao constatar que os fatores intrínsecos não são fatores intrínsecos ao indivíduo ou à natureza humana, mas ao trabalho e à tarefa.

Quando é feito um resgate dos diferentes paradigmas presentes no meio administrativo percebe-se que desde os autores clássicos como Taylor (que dava ênfase nas tarefas) e Henry Fayol (que enfatizava a estrutura) foram desenvolvidos importantes

¹⁶ Para Herzberg o que motiva é alguém atingir uma determinada meta, a partir disso a pessoa pode estabelecer novos desafios, ou seja, é o próprio trabalho que atua como motivador. Ainda para o autor, o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Os

mecanismos (funcionais) de motivação. Certamente, aquele primeiro momento de formulação teórica apontava para um crescimento acelerado, porém desorganizado, das empresas, com o intuito de aumento progressivo da produção, caracterizando o ganho econômico como fator motivacional.

O segundo grande momento paradigmático foi uma tentativa de redesenhar a trajetória administrativa com novas bases conceituais, proporcionando uma compreensão mais humana nas relações de trabalho. Surgiram, então, os paradigmas humanistas, que procuraram questionar as bases motivacionais do paradigma clássico (taylorista) predominante. Naquele momento histórico pensou-se para além da máquina, ou seja, seu agente (trabalhador).

Deve-se, todavia, reconhecer que a teoria das relações humanas na administração (abordagem humanista) acabou sendo responsável pela construção de uma importante base teórica sobre a problemática da motivação, tendo como ênfase: o ambiente de trabalho; o trabalhador; e, o relacionamento do trabalhador com a sua organização produtiva.

Esses dois momentos históricos, bem como seus paradigmas, estão superados. Existe uma perspectiva bastante otimista neste século XXI para redefinição dos ambientes de trabalho, dos espaços produtivos e da própria vida social. É praticamente uma reorganização da sociedade, tendo como motor desse processo aquilo que se convencionou chamar de revolução científico-tecnológica. Mas afinal, levando em conta o processo em curso, quais seriam os elementos motivacionais presentes nesse novo momento histórico?

Torna-se necessário, entretanto, indagar previamente porque durante quase um século, o paradigma clássico permaneceu edificado hegemonicamente no meio organizacional, resistindo ao surgimento de formulações inovadoras. Um argumento significativo que pode explicar o problema da estagnação dessa teoria e a dificuldade de surgimento de novos paradigmas é apresentado por Kuhn (1998), quando afirma que “nenhum paradigma consegue resolver todos os problemas”, ou seja, são bem-vindas e necessárias as diferentes abordagens teóricas para dar respostas aos novos problemas. O autor acrescenta dizendo que os paradigmas são a parte constitutiva da ciência e devem estar preocupados em resolver os problemas mais importantes, sendo extremamente revolucionário o debate entre eles.

O problema da ausência de discussão e elaboração teórica parece justificar a hegemonia do método administrativo taylorista nas organizações como um todo e particularmente nas organizações esportivas. Contudo, tal afirmação reduz a discussão e praticamente a encerra. O problema reside em quem de fato influencia na teoria e na prática uma determinada organização. Com base na dialética pode-se acreditar em possíveis mudanças, a partir da troca de direções (mentalidade) ou da mudança da realidade organizacional (agentes ou fatos externos).

O debate atual sobre motivação nas organizações como um todo envolve profissionais de diferentes áreas de conhecimento, a psicóloga Bergamini (1997), por exemplo, acredita que a motivação até então era trabalhada de maneira extrínseca, também conhecida como condicionamento. Seu ponto de vista dá conta que a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante, ou seja, a fonte de energia motivacional é interna, ou seja, individual. A autora reconhece que “os administradores geralmente não se

mostram muito abertos em aceitar o caráter interno da motivação, bem como a conseqüente independência dos fatores que possam ser oferecidos pelo ambiente”.

Outros estudos procuram dar um enfoque para o problema de forma a relacionar motivação diretamente com o trabalho que exige cada vez mais do trabalhador. Cimbalista (2001) afirma que “o que mais se vê são pessoas estressadas, infelizes, descontentes com seu emprego, sua empresa, o mercado, o governo, a vida e, como conseqüência, com desempenho aquém da qualidade e produtividade exigida pela organização ou até da sociedade”. Para responder a esse problema a autora aponta para a mudança e melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável. Outro passo seria valorizar o empregado. Em contrapartida, recomenda que ele (o trabalhador) não encare o trabalho como obrigação.

A formulação de Cimbalista vai mais longe e recomenda ao trabalhador um aprendizado constante, ou “se não conseguir, o melhor é procurar outro emprego ou ocupação”. Realmente essa última recomendação era dada por administradores orientados pelo paradigma clássico, que, ao perceberem que um trabalhador em função da sua baixa estatura o impedia de realizar uma determinada atividade numa máquina, optavam pela substituição do trabalhador por outro, com altura superior, com a finalidade de encaixá-lo perfeitamente naquele posto de trabalho. Essa postura resolve o problema da máquina, mas não o problema do homem.

Uma parcela significativa dos estudos acadêmicos, principalmente por serem oriundos da psicologia, defende a motivação como uma construção do próprio indivíduo, desconsiderando os agentes externos, como o meio social em que se vive ou até mesmo um conjunto de outros fatores relacionados ao ambiente de trabalho, que pode ser decisivo para este ou aquele indivíduo.

Por outro lado, é preciso compreender que a motivação não pode ser vista apenas como uma tentativa de aumentar a produtividade de uma determinada organização. Também precisa ser compreendida para além de um comportamento individual (intrínseco), até porque existe uma gama diversificada de interesses presente em cada indivíduo e é mais do que normal que o que motiva um determinado trabalhador pode não ser objeto de motivação para outro. O debate a respeito da motivação ser intrínseca ou extrínseca é inócuo, pois não aponta para a essência do problema, representada pela ausência de motivação dos trabalhadores, como consequência da modernidade industrial e da racionalidade instrumental.

Diante deste quadro de perplexidade, busca-se um suporte teórico oriundo da racionalidade substantiva para conduzir esse tema numa reflexão crítica a respeito da teoria organizacional concebida por diversos paradigmas positivistas e funcionalistas que formam a base teórica da administração.

Primeiramente seria importante considerar a hegemonia do sistema de mercado como orientador da vida humana, servindo para reduzir o homem a um ser econômico (unidimensional) e voltado para a utilização da racionalidade instrumental como única forma de racionalidade. Conceitualmente, a razão substantiva é intrínseca ao ser humano, determinada independentemente das expectativas de sucesso. É a capacidade de enfrentar crises e resolvê-las em momentos decisivos. Relaciona-se com a auto-realização do indivíduo. É a multiplicidade de expressões que o indivíduo tem em seu interior. A razão substantiva não é passível de operacionalização. É a transcendência do ser humano, criatura dotada de razão.

Já a razão instrumental, funcional ou utilitarista é o esforço empregado para ajustar um meio a um determinado fim, é operacionalizável. A racionalidade instrumental não se orienta pela finalidade intrínseca das ações, mas em relação ao seu

curso, para atingir um fim preestabelecido, independe do conteúdo que possa ter a ação. Esse processo cria um sentido teleológico para ação dos seus agentes, ou seja, a motivação para os trabalhadores na organização está nas férias que estão próximas, no fim de semana que já vai chegar ou no encontro com os amigos no final do expediente.

Marcuse (1973), ao trabalhar a questão do homem unidimensional, analisa que numa fase avançada da civilização industrial a racionalidade científica seria traduzida em poder político, sendo um fator decisivo no desenvolvimento de alternativas históricas. Quanto maior é o desenvolvimento industrial, dialeticamente maior é a transformação de quantidade em qualidade, então, “abriria a possibilidade de uma realidade essencialmente nova – a saber, a existência com tempo livre e com base em necessidades vitais satisfeitas”.

Entretanto, o autor afirma que a sociedade contemporânea parece capaz de conter a transformação social qualitativa que estabeleceria instituições essencialmente diferentes, redefinindo a direção dos processos produtivos e criando novas formas de existência humana. Marcuse sustenta ainda em sua formulação que as mudanças sociais seriam definidoras para o surgimento das mudanças organizacionais. Fator de motivação para uma parcela significativa de trabalhadores.

Nessa mesma linha crítica, encontram-se as contribuições de Ramos (1989), o qual aponta para a construção de uma nova ciência das organizações. O autor preocupa-se em ressaltar que “a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social”. A proposta de Ramos está fundamentada na construção do indivíduo como centro e sujeito do contexto e que tem necessidades variadas, precisando assim de vários cenários para conquistá-las. Considera que tais organizações econômicas (orientadas pelo mercado) não são ambientes propícios para a auto-realização e crescimento pessoal

do trabalhador, carecem de diferentes dimensões de tempo e espaço, indispensáveis para a satisfação e a motivação humana.

Ao discutir o paradigma da produção, Habermas (2000) entende que a teoria da modernidade ao se orientar pelos conceitos do conhecimento, da tomada de consciência e da autoconsciência, fica evidente a conexão interna dessa teoria com o conceito de razão ou de racionalidade. Para o autor, há um processo de reificação, que significa conceber os produtos humanos como se fossem coisas distintas: realidades da natureza, efeitos de leis cósmicas, ou revelações de uma vontade divina.

Para Habermas, esse mundo reificado é desumanizado, pois implica que “o homem é capaz de esquecer que é ele próprio o autor do mundo humano e, além disso, que, para a consciência, a dialética entre o produtor humano e os seus produtos se perdeu”. Neste sentido, o autor afirma que o paradigma da produção apresenta três novos problemas: 1) restringe o conceito de práxis; 2) determina o conceito de práxis num sentido naturalista; e, 3) confere um significado empírico ao conceito de práxis. Em suma, quando um trabalhador não tem consciência de sua própria atividade, restringe a produtividade pessoal, inibindo ao mesmo tempo a autonomia e a auto-realização e isso faz com que ele se desconecte do mundo e de si próprio.

Nessa direção do debate sobre os limites da modernidade e o impasse sobre os processos de transformação social, Santos (1999) enfatiza que o capitalismo realizou precisamente o que se pretendia que ele realizasse, ou seja, reprimir certos impulsos e tendências e produzir uma personalidade humana menos multifacetada, menos imprevisível e mais unidimensional. Isso que dizer que “somos um arquipélago de subjetividades que combinam diferentemente sob múltiplas circunstâncias pessoais e coletivas”. O autor assinala que nunca somos uma única subjetividade, pela manhã somos integrantes de uma família, durante o trabalho somos uma classe, ao lermos o

jornal somos indivíduos e ao assistirmos um jogo da seleção de futebol somos uma nação.

Portanto, o episódio da modernidade, enquanto projeto sócio-cultural amplo, está recheado de contradições e potencialidades e acaba gerando um quadro de tensão entre a subjetividade individual e a subjetividade coletiva, entretanto, acaba prevalecendo a subjetividade individual que é impulsionada pelo princípio do mercado e da propriedade individual, além de possuir um super sujeito que regula as ações individuais e sociais, o Estado.

Essa é uma questão de extrema importância, a racionalidade substantiva confere ao Estado um papel destacado de instrumento político atuante, diferente da compreensão racional instrumental, que entende que o Estado deve atuar como regulador dos conflitos sociais, sendo incapaz de interagir com a sociedade, desconhecendo assim os valores fundamentais ao desenvolvimento do ser humano.

Os limites que a modernidade e a racionalidade instrumental vêm estabelecendo foram destacados com a preocupação de denotar que a motivação nessas bases atuais não consegue emergir nas organizações. O foco dos estudos sobre motivação precisa ser mais aberto, permitindo uma compreensão para além dos limites de uma empresa ou organização, capaz de visualizar seus agentes em um ambiente complexo e multifacetado.

Por fim, a motivação que se pretende entender relaciona-se com as preocupações levantadas, principalmente em ser trabalhada na perspectiva da racionalidade substantiva, percebendo o homem distante de uma linha unidimensional e econômica (*homo economicus*), porém reconhecendo a sua subjetividade e valorizando a sua participação na esfera da organização produtiva e na sociedade como um todo, reconhecendo assim o seu papel de ser humano crítico e transformador.

2.6 – Produtividade e Competitividade

Estudos atuais procuram compreender que a era em que vivemos é pautada pela valorização do conhecimento. Crawford (1997), procura acentuar esse debate ao formular a perspectiva de que a sociedade futura estaria sendo fundada essencialmente na valorização do conhecimento. Segundo o autor, quatro tipos de sociedade até os nossos dias recebem destaque: a sociedade primitiva, a sociedade agrícola, a sociedade industrial e a sua sucessora, a sociedade do conhecimento.

Para o autor, no século XXI, a sociedade do conhecimento, baseada no capital humano, afetarà todos os aspectos da vida, afirma ainda que “a natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões de gastos, as horas e atividades de lazer e as oportunidades de investimento refletirão uma rápida evolução da nova sociedade”.

Para ilustrar essa temática, os chineses servem de exemplo, pois atuam no mercado mundial de forma altamente competitiva, com uma invejável economia crescendo anualmente em torno de 8% a 10%. Fazem previsões estratégicas numa direção semelhante à apontada por Crawford, mas levando em conta realidade industrial/econômica e social.

O cientista Weindong (2003), integrante do Centro de Estudos da Modernização Chinesa¹⁷, observou que “na segunda metade do século a modernização chinesa logrou enormes êxitos”. Em 1950, por exemplo, a China era, fundamentalmente, uma sociedade agrícola. Após 50 anos, passou por uma etapa intermediária e sua industrialização estará completa, segundo os estudos apresentados, em 2015. O

¹⁷ Organização pertencente à Academia de Ciências Sociais da China. A referida formulação foi apresentada em Simpósio em 13/02/2003, sob o tema “Retrospectiva e Perspectiva do Centenário da Modernização Chinesa”.

pesquisador acredita ainda na tendência de que haja coexistência entre a industrialização e a informatização por um bom tempo.

Outro pesquisador do mesmo centro de estudos, Chuanxi (2003), adianta que a propalada sociedade do conhecimento dar-se-á apenas na metade deste século (XXI). Apesar da cautela na projeção, sua afirmação indica que estamos vivenciando uma verdadeira corrida de formulações paradigmáticas procurando explicar o momento atual e sugerindo alternativas.

Esse processo que enfatiza o conhecimento “produtivo” está conjugado com um outro elemento presente na vida social, que tem movimentado historicamente as nações e civilizações dando-lhes poder e fazendo avançar o padrão de vida social: a competitividade.

Parece existir uma necessidade intrínseca ao processo de civilização em curso marcado pelo estabelecimento da competitividade entre os povos, organizações e indivíduos, como plenamente aceitável desde que as regras definidas sejam claras para cada circunstância.

Na guerra fria, por exemplo, a ida do homem à lua foi uma grande demonstração de força científica e tecnológica, entretanto, se a competitividade entre as duas potências (ex-URSS e Estados Unidos) não estivesse tão evidenciada, as metas poderiam ser mais modestas e a corrida espacial adiada. Hoje, a transferência de dados via satélite, a comunicação *on line* com qualquer parte do mundo e proliferação da rede mundial de computadores (*internet*) seriam uma incógnita.

Por certo, um cenário propício para simulação de diferentes situações de competitividade, em nossa sociedade, foi sentida historicamente, de forma muito objetiva, no meio esportivo. Para tanto, parece-nos necessário levar em consideração o

que se está sendo produzindo academicamente sobre a sociedade contemporânea, que destaca o papel do conhecimento, procurando entender como essa nova dinâmica social, tida como científica, agiria neste meio.

Uma equipe esportiva, para sobreviver, precisa estabelecer um grau elevado de competitividade e produtividade. Nesse sentido, necessita também estar fundada em paradigmas sofisticados metodologicamente no terreno da “teoria das organizações”, permitindo a criação de um diferencial, tão escasso nesse meio.

Fundamentalmente, todas as organizações esportivas apresentam um ativo intangível e um ativo tangível. O ativo tangível é identificado pelo capital construído ao longo de sua existência. O ativo intangível numa organização, neste caso a esportiva, são identificados como ativos de conhecimento, representados pelo capital intelectual, ou seja o atleta bem capacitado, a equipe técnica bem fundamentada e os demais profissionais (médicos, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, etc) bem preparados para o exercício de suas funções.

O trabalho mais cuidadoso e valorativo desse diferencial, priorizando o ativo intangível, pode transformar uma empresa (clube) numa organização que consiga produzir conhecimento e apontar para a necessidade de dar oportunidade aos funcionários com alta qualificação, que têm a capacidade de converter informação em conhecimento, considerando assim, muito mais significativo os ativos intangíveis do que os ativos tangíveis.

Essa compreensão de valorização do capital humano, no meio esportivo e, principalmente, no interior das organizações esportivas apresenta-se como uma grande tarefa da atualidade. O investimento marcante na produção de pesquisas científicas e na adoção de novas metodologias de trabalho precisa ser observado pelos dirigentes (gerentes) esportivos. Os novos modelos de gestão administrativa no esporte ocupam

um espaço tímido no meio esportivo, entretanto, traduzem a preocupação de valorizar o que fundamental numa organização esportiva competitiva: os ativos intangíveis.

A observância e a adoção de novas abordagens administrativas pautadas na valorização do conhecimento representa uma verdadeira quebra de paradigmas nas organizações, pois passa a ocorrer uma inversão da pirâmide organizacional, hegemonizada pelos modelos burocráticos.

Esse engajamento das pessoas ao processo produtivo redefine as características da gestão tornando-a mais participativa. Podemos ter, então, uma pessoa do setor operacional contribuindo para o exercício da gestão, fato que numa organização burocrática o impedimento é evidente, em função das atribuições hierárquicas e das especialidades das funções.

Desta forma, a perspectiva paradigmática inovadora, sob orientação do pensamento estratégico, tendo a gestão do conhecimento como suporte metodológico, procura tornar a empresa mais competitiva frente às novas demandas estabelecidas socialmente, por se apresentar como uma administração que prioriza o cognitivo, que enfatiza o pensamento e a aprendizagem.

As abordagens administrativas anteriores ainda sucumbem ao tempo e às imposições da realidade. A administração taylorista já abordada neste trabalho, desenvolvida no início do século XX, persiste até hoje, apesar de terem sido formuladas novas teorias administrativas ainda nos anos 30, como é o caso do paradigma administrativo denominado de teoria das relações humanas (humanista).

Outras formulações teóricas na administração, pautadas na otimização de recursos, como a APO (administração por objetivos), também foram criadas para resolver determinados problemas, ainda nos anos 40. A partir dos anos 50, ocorreu uma

diversificação da produção, prevaleceram, então, modelos baseados no planejamento estratégico, na reestruturação de sistemas e na análise de sistemas, para nos anos 80 serem verificadas como predominantes os modelos de administração do estilo japonês e de gestão administrativa baseadas na qualidade total.

Mesmo havendo todo esse esforço teórico ao longo do século XX, na prática, o modelo taylorista tem espalhado raízes profundas em diferentes formas de organização, inclui-se aqui as organizações esportivas.

O ambiente organizacional esportivo brasileiro impõe certas resistências às mudanças em curso, por ser marcado por resquícios autoritários de poder consagrados através de métodos rígidos de gestão e controle, exatamente porque as metodologias inovadoras consideram a produtividade organizacional em função do seu conjunto, ou seja, levam em conta não apenas o resultado pragmático da equipe. Destaca-se, porém, que a equipe é apenas uma parcela representativa da estrutura organizacional, compreendida por diferentes frentes de trabalho.

O enfoque crítico que é apresentado às organizações não pretende diminuir a validade das abordagens administrativas historicamente construídas e necessárias para uma determinada situação e contexto, no entanto, a realidade social impõe uma superação.

Reconhece-se que as teorias administrativas do final do século XIX e início do século XX (taylorismo/fordismo) exerceram grande influência no âmbito das organizações, que caracterizavam o homem como máquina e a sua produtividade era medida por tempos, movimentos e o número de peças produzidas ao final da jornada de trabalho. Também não há dúvidas de que esse processo foi importante para a produção em massa das mercadorias, mas está superado.

Por sua vez, as abordagens humanistas, estruturalistas, sistêmicas e contingenciais, também contribuíram para o desenvolvimento humano e social, embora o impacto da teoria clássica nas organizações tenha sido mais longo e duradouro. No entanto, todas as mudanças teóricas provocadas nas organizações estiveram ligadas invariavelmente ao aumento da produtividade individual e/ou organizacional.

Os desafios teóricos deste início de século são mais complexos. Um dos elementos basilares da preocupação aqui destacada está calcada na participação dos trabalhadores no processo produtivo. Cabe aqui ressaltar que essa participação foi retirada dos trabalhadores quando da passagem do trabalho artesanal para uma nova conformação, apresentada pela revolução industrial do século XVIII, oportunidade em que foram implementadas a divisão do trabalho e a alienação produtiva. Serafim Filho (1999) reforça essa discussão dizendo que “o modelo do ‘trabalhador-braço’ não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença”.

A revolução científica e tecnológica em curso retira gradualmente o homem das atividades manuais e repetitivas, a ponto de recolocá-lo num estágio de utilização do intelecto e superação das atividades braçais. Surge, então, academicamente, a sociedade do conhecimento e a conseqüente gestão do conhecimento dentro das organizações, para dar vazão a essa nova era de valorização do capital intelectual (intangível).

As organizações do conhecimento, na *era do conhecimento*, valorizarão cada vez mais essa condição intelectual, sabendo que a competitividade não estará mais apenas nos números, mas na qualidade criativa dos produtos e dos trabalhadores, valorizando os ativos intangíveis. Klein (1998) afirma que o desafio para as organizações será transformar os indivíduos em detentores do conhecimento numa organização focada em conhecimento, que cuida da criação e do compartilhamento de conhecimento em e

através de funções internas, de negócios e que dirige o fluxo de conhecimento de e para empresas externas.

O sentido inovador precisa ser urgentemente explorado pelas organizações esportivas. Valorizar a competitividade no esporte passa pela valorização do desenvolvimento de táticas e estratégias, com o predomínio e utilização da inteligência e da criatividade, deixando num segundo plano, ou acabando, com os movimentos estereotipados, calistênicos e alienados.

Isso sugere uma resignificação do conceito de produtividade no meio esportivo, na medida em que a perspectiva quantitativa passa a ceder espaço para um movimento de dimensão qualitativa. Até porque há ocasiões, em determinadas modalidades esportivas, em que é mais valorativo um lance em que predomina a beleza do movimento do que um maior número de repetições sem arte.

Esse processo começa a ser verificado de maneira lenta e gradual. As atividades esportivas envolvendo uma construção inteligente de estratégias e táticas são mais procuradas e assistidas pelos praticantes e espectadores. As demais, em que predomina apenas o vigor físico, acabam encontrando dificuldades de financiamento (patrocínio) e atenção do público.

O resgate do esporte que leve em conta a competitividade intelectual é o desafio da sociedade contemporânea, por estabelecer novos padrões de comportamento, diminuindo a força física e as atitudes violentas, e, sobretudo, ressaltando a beleza do movimento criativo e inteligente. Essa combinação pode ser um contorno que o esporte precisa para permanecer compreendido como um bem cultural, socialmente necessário, e produzido conscientemente.

Contudo, ressalta-se a necessidade de profissionais cada vez mais intelectualizados e dotados de metodologias inovadoras para fazer frente às novas demandas esportivas. Também deve haver consonância com os trabalhadores do esporte (atletas e treinadores), pois as organizações atuais competem crescentemente com base nos seus ativos intelectuais. Organizações que conseguem as melhores fatias do mercado são as que têm capacidade de oferecer novos e melhores produtos e serviços, definido pelo capital intelectual.

Por fim, levando em conta a discussão atual, o que pode ser um grande diferencial em termos de competitividade e produtividade nas organizações esportivas é como ela valoriza o conhecimento, a experiência, a especialização e os seus ativos intangíveis.

CAPÍTULO III

III – PROMES: MEDIR E AUMENTAR A PRODUTIVIDADE

3.1 – A Escolha do Método ProMES

O momento atual sugere uma profunda reflexão das condições de trabalho em diferentes organizações. Certamente, as organizações modernas procuraram, ao longo do século XX, o desenvolvimento de métodos inovadores que permitissem a elevação dos níveis de produtividade, sem perder de vista também a elevação da motivação e da satisfação, aliada à redução do estresse e de outros problemas relacionados com a saúde dos indivíduos.

Simultaneamente, a reflexão acadêmica tem residido em como aumentar a produtividade, mas sem descartar alguns elementos fundamentais no processo administrativo. A satisfação no trabalho, a redução do estresse e do absenteísmo e, principalmente, do aumento da motivação no trabalho são elementos necessários nesse novo entendimento do processo produtivo em curso. Para tanto, a presente pesquisa buscou uma metodologia que permitisse o cumprimento dos objetivos organizacionais, pautados essencialmente no aumento da produtividade, sem deixar de lado os elementos acima citados.

Adota-se, neste trabalho de tese, o método ProMES¹⁸ proposto por Pritchard (1990), com a tarefa de relacioná-lo ao ambiente esportivo, em particular ao esporte de rendimento. Essa área de rendimento possui características próprias, mas converge com

¹⁸ O ProMES é um Sistema de Medida e Melhoria da Produtividade voltado para as organizações.

as outras organizações, como as empresariais, na busca incessante de aumentar a produtividade, procurando sempre atingir marcas cada vez mais ousadas.

É importante levar em conta que a produtividade, para Pritchard (1995), possui um enfoque diferenciado: “o termo produtividade tem significado diferente para pessoas diferentes”, contudo, dentro de um sentido generalista a maioria das definições se encaixa em uma das três categorias que o autor apresenta. A primeira visão é aquela em que produtividade é uma medida de eficiência, muito usada junto aos economistas e engenheiros, que conseguem vislumbrá-la a partir do resultado em cifras. A segunda é uma combinação entre eficiência e eficácia. A terceira visão chama a atenção pelo seu aspecto abrangente, pois considera qualquer coisa que faça a organização funcionar melhor. Nesse ponto de vista, a definição de produtividade considera a eficiência e a eficácia, além de questões como absenteísmo, desistência, confiança, inovação, etc.

A definição que Pritchard utiliza em seus trabalhos acadêmicos está relacionada com a segunda categoria apresentada. Na sua ótica, produtividade é uma combinação de eficácia e eficiência, observando o quanto melhor um sistema utiliza seus recursos para atingir determinados objetivos. Entretanto, essa abordagem pode acomodar medidas de qualidade e comparecimento, que levem a qualquer outro tipo de medida numa determinada organização, para que ela, então, possa atingir os objetivos estabelecidos.

A preocupação central que Pritchard apresenta em seus estudos, propositadamente, não está relacionada com a discussão sobre paradigmas conceituais. Refere-se, fundamentalmente, à necessidade de se medir os níveis de produtividade organizacional. Para tanto, propõe uma ferramenta que permita às organizações medir e aumentar os níveis de produtividade. Dentro deste enfoque, foi adotado o ProMES como ferramenta de trabalho na organização esportiva escolhida para verificar como ele

pode contribuir para medir e aumentar os níveis de produtividade dentro de uma equipe que trabalha com esporte coletivo.

3.2 – O Origem do ProMES

O método ProMES surgiu em meados da década de 70 e se estendeu até o início da década de 80. Foi apresentado como um livro altamente teórico, servindo de base conceitual para o desenvolvimento de um paradigma muito prático para a melhoria da produtividade nas organizações.

Jim Naylor, Robert Pritchard e Dan Ilgen, realizaram um trabalho de seis anos (1974-79) que acabou sendo conhecido como teoria NPI, construída com a preocupação de formular uma teoria integrada sobre o comportamento no trabalho, principalmente sobre o comportamento individual, incorporando as maiores “construções” teóricas dentro de uma única teoria.

Neste sentido, a obra de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), denominada *teoria do comportamento nas organizações*, de acordo com Pritchard (1995), acaba sendo um agrupamento das principais elaborações (construções), sendo um livro teórico que acabou se tornando um fundamento conceitual de uma prática muito aproximada com a melhoria da produtividade apresentada posteriormente pelo ProMES.

A teoria NPI abrange: diferenças individuais, percepção, motivação, funções, liderança, julgamento, clima, etc., dentro de uma concepção integrada. Essa teoria foi o primeiro passo (dos três dados por Pritchard) dentro da história de desenvolvimento do método ProMES.

Um segundo passo dado no desenvolvimento do método ProMES foi em função da própria vontade de Pritchard de encontrar uma forma de intervenção possível e efetiva na melhoria da motivação e, desta forma, na performance das organizações. Sua atuação prática foi o complemento daquele trabalho teórico (livro). O autor partia do pressuposto que se fosse demonstrado um bom *feedback*, as performances nas organizações deveriam (ou poderiam) melhorar.

Os trabalhos teóricos estudados por Pritchard levavam a crer que um bom *feedback* seria importante, contudo, não diziam exatamente como demonstrar um determinado *feedback*. Sua pesquisa nas Forças Armadas Americanas procurou verificar as diferentes formas de demonstração do *feedback* e seus efeitos na performance.

Em meados dos anos 70, o autor reuniu o que tinha aprendido e procurou aplicar em algumas unidades de uma Companhia de Petróleo (Houston), usando diferentes tipos de *feedback*, no sentido de identificar seus efeitos na performance. Na escolha de diferentes trabalhos, o autor optou por aqueles em que as pessoas não fossem interdependentes e em que as medidas produzidas fossem disponibilizadas prontamente. Ficou claro para Pritchard que era preciso desenvolver um sistema de *feedback* para configurações de trabalho complexas, ou seja, onde as pessoas desenvolvem várias atividades.

Os dois primeiros passos (NPI e o trabalho de *feedback*) começaram a ser trabalhados de maneira integrada pelo autor, quando este passou a desenvolver uma maneira de medir a performance e a produtividade em organizações reais com toda a complexidade existente. O passo final que levou ao desenvolvimento do método ProMES veio do Laboratório de Recursos Humanos da Força Aérea, eles queriam de Robert Pritchard um trabalho de *feedback* de grupo e definição de objetivos.

3.3 – A Consolidação do ProMES

O ProMES foi implantado pela primeira vez entre 1983 e 1987, sendo bem sucedido, uma vez que melhorou substancialmente a produtividade em todas as 5 unidades em que havia sido testado. Logo após, em 1990 ocorreu a publicação do livro que descreve o ProMES em detalhes, desencadeando a utilização do método em diferentes países e por uma série de pesquisadores.

A teoria NPI tem um certo grau de complexidade, pois procura relacionar os diferentes fatores que atuam no comportamento individual das organizações. Existe uma atenção especial para a motivação, que é trabalhada de maneira intrínseca e extrínseca. Para os autores da teoria NPI, a motivação recebe um tratamento valorativo quando os trabalhadores e a gerência reconhecem quanto deveria ser produzido e a melhor maneira de realizar a avaliação do processo.

De acordo com a teoria, o entendimento entre chefes e trabalhadores auxilia no aumento da motivação na organização. Os reflexos seriam verificados a partir do aumento da cooperação entre os próprios trabalhadores, que geralmente estabelecem um bloqueio nas suas relações. Esse processo acaba redefinindo o comportamento dos trabalhadores, criando novas formas de relacionamento e influenciando para melhoria da produção coletiva e individual, sempre, é claro, tendo a preocupação focada na perseguição dos objetivos previamente estabelecidos de maneira coletiva.

A proposta também aponta para o sentido participativo de vislumbrar a produção, pois cria uma situação de negociação interna ao canalizar para uma condução coletiva dos esforços e uma única orientação dos objetivos pretendidos, fazendo com que a produtividade seja maior com a mesma quantidade de esforço, aliada à redução do estresse e à diminuição dos esforços desnecessários que eventualmente ocorrem.

Isso tudo serviu de fundamentação teórica para a elaboração do método ProMES, que tem como pressuposto básico motivar o conjunto da organização, ou seja, investir na melhoria da produtividade através da mudança das atitudes dos trabalhadores e da direção, fazendo com que eles possam compreender os objetivos que se pretende alcançar.

Esse movimento interno de participação no sistema produtivo é fundamental para que os trabalhadores adquiram as condições necessárias para um exercício profissional mais efetivo, ou seja, o método pode proporcionar uma melhoria nas condições de trabalho e sinalizar na direção da valorização dos trabalhadores e das atividades produzidas por eles.

3.4 – O Método ProMES no Esporte

A iniciativa de adequar o método ProMES ao mundo esportivo é inovadora, pois as organizações esportivas têm uma defasagem histórica nos seus fundamentos teóricos. Destaca-se, porém, que, pela primeira vez, o método ProMES foi aplicado numa organização esportiva.

Ao longo deste trabalho, procurou-se destacar a importância e a necessidade de que as organizações esportivas tenham a sua disposição métodos atuais que procurem redefinir os níveis de produtividade. A tarefa de medir e aumentar a produtividade, levando em consideração outros elementos como a cooperação, a participação e a motivação, tem sido apresentada pelo método ProMES, enquanto teoria científica.

Existe uma defasagem significativa em algumas teorias administrativas por não se basearem em uma medição confiável do grau de produtividade de uma organização.

Contudo, mesmo que a medida seja confiável, é oportuno que ela seja feita de maneira conjunta, ou seja, com a participação dos trabalhadores e da direção da organização.

O método ProMES preocupa-se em estabelecer uma nova abordagem paradigmática, ao redefinir a relação complexa entre teoria e prática. Em geral, as teorias administrativas predominantes enfatizam uma argumentação propositiva de eficiência, mas deixam a desejar em termos de eficácia. Em suma, apontam para o caminho da ação, mas são limitadas no campo da comprovação.

O método escolhido procura levar às organizações um sistema de medida de produtividade que contemple os diferentes interesses acordados mutuamente, utilizando uma metodologia em que os resultados sejam sistematicamente conhecidos por todos, a partir de um processo de conquista motivacional, dentro de uma estruturação que se inicia com a identificação dos objetivos da organização.

Pritchard (1990) sugere que, numa determinada organização, quando tenham sido finalizados os objetivos e os indicadores, a equipe de facilitadores tem a função de apresentá-los à administração superior para revisão e aprovação. Isto pode resultar em alguma discussão e modificação nos objetivos e nos indicadores.

A proposição de se obter autorização para se trabalhar algum aspecto não era pertinente nesta pesquisa, pois, desde o primeiro momento, o grupo possuía autonomia em apontar os objetivos e definir quais seriam os indicadores estabelecidos. Quando essa possibilidade não está presente, é importante que seja observada tal recomendação, para que sejam evitados problemas de relacionamento com a direção, capazes de influenciar a dinâmica, ou até mesmo a viabilidade dos trabalhos.

Após a formação das equipes e de identificar claramente os objetivos que serão trabalhados, de acordo com o que preconiza o ProMES, é chegada a hora de estabelecer

uma nova etapa do método: a identificação dos indicadores para cada objetivo que havia sido definido anteriormente pelo grupo. A etapa de identificação dos indicadores possui um certo grau de complexidade, pois o grupo precisa escolher bem os indicadores (viáveis e prioritários), até porque para cada indicador eleito será construído um conjunto de contingências que serão trabalhadas futuramente.

Na seqüência metodológica do ProMES, situa-se o quarto passo, que está relacionado com o desenvolvimento das contingências a partir dos indicadores estabelecidos, sendo encaminhadas pelo grupo de maneira consensual. Esse momento ocorre somente depois que tenham sido concluídas as etapas anteriores, ou seja, a definição dos objetivos e dos indicadores. As contingências construídas pelo grupo são estruturadas através da identificação do valor máximo, mínimo e do ponto zero de cada indicador estabelecido.

O quinto passo do método ProMES é constituído pelo desenvolvimento de um sistema de *feedback*, obtido a partir de relatórios periódicos que vão sendo gerados na perspectiva de informar com precisão e rapidez o resultado do trabalho, com o intuito de se medir objetivamente a produtividade conseguida pela organização, permitindo aos envolvidos a observação da performance, que, por sua vez, pode ser estável, crescente ou decrescente.

O sexto e último passo de aplicação do ProMES está fundado na idéia de dar uma resposta ao *feedback*, ou seja, implica a revisão dos relatórios de *feedback*, tornando-os claramente compreensíveis ao conjunto da organização. Isso permite um monitoramento do trabalho realizado, estabelecendo uma visão cooperativa na equipe. Por exemplo, se um setor está com dificuldades de lograr êxito, pode haver solidariedade suficiente para que o grupo deposite esforço necessário para cobrir aquela lacuna. Uma vez obtido êxito, novas perspectivas são estabelecidas.

Se durante o trabalho o grupo percebe que houve melhoria em algum indicador, discute-se formas de se manter a produtividade. Se houve declínio ou estagnação discute-se o que poderia ser feito para melhorar a situação.

Esse é um processo contínuo de elaboração e estudos dos relatórios construídos coletivamente, que vão sendo gerados pela organização, com o intuito, de permitir a medição e a melhoria da produtividade organizacional, funcionando, como pretende Pritchard (1995), em forma de sistema.

Essa rápida apresentação do método é essencial para se ter a clara percepção de que existe uma concatenação de idéias obtidas a partir das principais formulações teóricas que Pritchard conseguiu sistematizar. O sistema, por sua vez, está sempre em movimento, permitindo que os trabalhadores (membros da organização) tenham plena consciência do que estão fazendo e onde podem chegar.

As organizações esportivas, ao se apropriarem de um método como o ProMES, podem dar um passo significativo na direção da modernização do setor, rompendo, assim, com os postulados das teorias conservadoras comumente marcadas por caracterizações autoritárias, hierárquicas e desumanas.

CAPÍTULO IV

IV – MÉTODOS E TÉCNICAS: ESTUDO DE CASO

4.1 – A Equipe Trabalhada

Ao ser vislumbrada a possibilidade de desenvolver um trabalho relacionado à questão da produtividade no esporte, foi escolhido o método ProMES por ser uma importante ferramenta que atende às preocupações atuais que se deve ter acerca das organizações. Em seguida, foi encontrada uma organização esportiva que pudesse preencher a expectativa que havia sido criada.

A primeira idéia foi de trabalhar essa problemática numa equipe que tivesse atividade regular e fosse inspirada no esporte de rendimento¹⁹, contudo, descartou-se as equipes com elevado grau de profissionalismo pelas características próprias que apresentam, ou seja, já possuem um roteiro de trabalho estruturado, fazendo com que pudessem desconsiderar o ProMES por ser um “projeto piloto” no meio esportivo.

Pelo envolvimento do pesquisador com a UFSC, foi procurado um grupo daquela universidade que reunisse as características desejadas. Foi visitada, inicialmente, a equipe feminina de futsal, que também tem uma dinâmica de treinamento todas as segundas, quartas e sextas-feiras, no mesmo horário da equipe masculina, apenas em quadras distintas. Foi feita uma observação preliminar do

¹⁹ As organizações esportivas podem possuir diferentes interesses. Foi escolhido o sentido do esporte alto rendimento a partir do entendimento de que ele mais se aproxima das particularidades do método adotado.

trabalho que é realizado naquele grupo²⁰. Foi identificado que o grupo feminino não atua com o sentido do esporte de rendimento, não interessando, assim, para a pesquisa.

Foi encontrada a equipe universitária masculina de futsal da UFSC. Era exatamente o que estava se esperando. A abertura do espaço por parte do coordenador do projeto, o pleno interesse por parte dos estudantes/atletas e as características do trabalho desenvolvido fizeram com que aquela equipe atendesse aos interesses identificados na proposta de pesquisa.

Durante a fase de observação do grupo, foi feita a primeira filmagem²¹ do jogo/treino, realizado no dia 18 de março. Durante o trabalho de observação foi feita a apresentação da proposta de pesquisa que seria realizada caso houvesse a concordância do grupo. Como o método busca a participação e a cooperação dos seus componentes na sua aplicação, é importante que haja o comprometimento dos envolvidos.

Um novo estágio estava por vir: o início dos trabalhos de aplicação do método ProMES. Entretanto, faltava ainda uma relação de aproximação mais íntima com a intenção de obter a confiança do grupo, procurando conhecê-los melhor e permitindo que eles conhecessem de perto a proposta de trabalho e o próprio pesquisador.

4.2 – Conhecendo o Grupo

Apenas a apresentação formal era insuficiente para o início dos trabalhos de pesquisa, pois, pelas características próprias que existem entre os universitários, seria

²⁰ Na equipe universitária de futsal feminina direciona-se o trabalho para o sentido educativo e lúdico, ou seja, prima-se pelo ensinar a jogar o futsal com um sentido participativo. Enquanto na equipe masculina os integrantes em sua grande maioria já reúnem um conhecimento prévio, dedicando-se muito mais ao aprofundamento.

necessário que houvesse uma situação motivacional para que o desenvolvimento do trabalho de pesquisa tivesse êxito.

Trabalhou-se em três frentes, consideradas naquele momento relevantes, com a intenção de conseguir o sucesso desejado. Inicialmente, foi trabalhada a informação sobre a origem da proposta, em que contexto ela estava situada, qual a sua importância e a finalidade da pesquisa proposta, chegando ao ponto determinante, marcado pela compreensão de todos para uma realização voluntária das atividades vindouras.

Um segundo caminho, que serviu de elemento motivacional, que por sua vez havia sido decidido conjuntamente, com a anuência do coordenador do projeto, era referente à participação num campeonato externo a UFSC, com o objetivo de colocar a equipe em teste e verificar os possíveis efeitos do trabalho de pesquisa proposto.

Por fim, um terceiro ingrediente na motivação e operacionalização das atividades foi no sentido do empenho para a construção de uma relação harmoniosa e de responsabilidade entre o pesquisador e os integrantes da equipe (objeto de pesquisa). Inclusive procurando participar dos treinos, como mais um integrante do projeto, chegando a condição de, segundo Brandão (1984), pesquisador participante²².

O grupo revelou-se profundamente integrado. Os problemas de um, imediatamente eram compartilhados por todos, num claro sentimento de cooperação. A compreensão sobre questões acadêmicas era muito presente nos grupos, por exemplo, quando alguém faltava aos treinamentos por motivo de prova ou aula, havia uma aceitação geral.

²¹ Acredita-se que foi válida a realização daquele registro inicial para colher uma primeira amostra do trabalho que a equipe desenvolvia sem que fosse aproveitada aquela gravação, pois o momento era de teste dos equipamentos.

²² O autor citado procura esclarecer que ao organizar a obra sobre o assunto verificou que a pesquisa participante não advém de uma única teoria, não é um método único, tampouco ele deve servir para substituir a pesquisa tradicional. Quando há uma convivência, o pesquisador participa daquele espaço e daquela cultura. Quando há um compromisso o pesquisador participa daquela história. Com isso, o pesquisador acaba descobrindo que o pesquisado fala através dele.

O grupo desde o início revelou-se heterogêneo. Cada um pertencia a um determinado curso, advinha de uma cidade diferente e tinha naquela atividade esportiva um elemento de ligação, formando um grupo coeso, mas, sobretudo, plural.

A observação inicial foi necessária para ser programado o início, meio e fim da aplicação do método, através da pesquisa de campo. Por outro lado, quando se começa um trabalho sem dispor de informações pertinentes ao objeto de pesquisa aumentam as dificuldades para a pesquisa e para o pesquisador.

Por fim, quando foi terminada a fase de observação, foi aplicado um questionário para ampliar o conhecimento do grupo. Esse questionário não é uma parte integrante do método ProMES, entretanto, considerou-se adequado a sua aplicação para ter uma visão mais aprofundada do que os componentes da equipe pensam sobre diferentes aspectos. Na seqüência eles são apresentados e discutidos sucintamente.

4.2.1 – Resultados do Questionário

A primeira questão procurou identificar no grupo há quanto tempo eles estavam participando do projeto de extensão²³.

1) Há **quanto tempo** você participa da equipe?

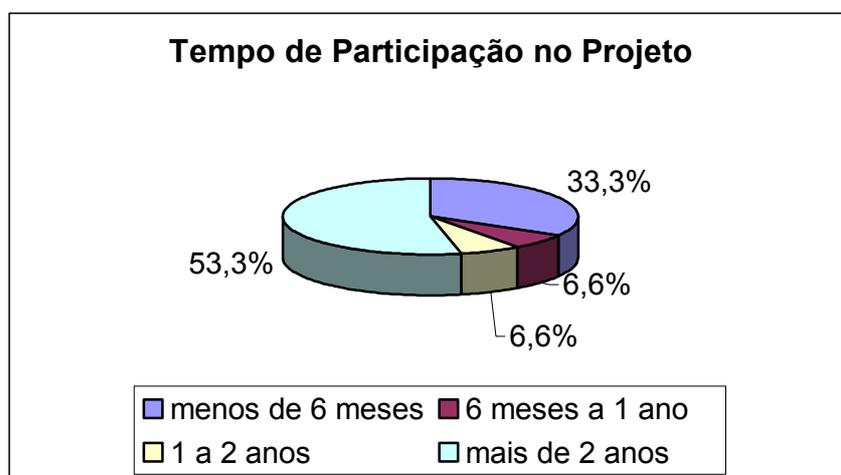


Figura 1: Tempo de Participação no Projeto de Futsal.

Pode-se observar que existe um número majoritário de integrantes participando do projeto há mais de dois anos (53,3 %), isso assegura a continuidade dos trabalhos, apesar de se ter também um número considerável o de componentes envolvidos há menos de seis meses (33,3 %). Em geral, a cada início de semestre, novos participantes ingressam no projeto.

Com a segunda pergunta procurou-se descobrir o que levava os integrantes do projeto a participar das atividades. Foram oportunizadas algumas alternativas apontando para diferentes fontes motivacionais.

²³ Este projeto de extensão da modalidade de Futsal masculino funciona no Centro de Desportos sob a coordenação do professor Adilson Monte, do Departamento de Educação Física da UFSC.

2) Quais os **motivos** que o levaram a participar da equipe?

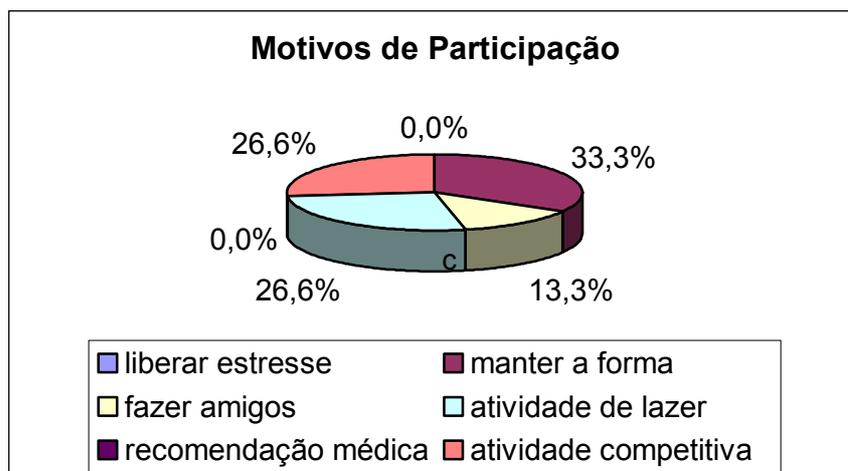


Figura 2: Motivos que sobre a participação na Equipe de Futsal.

Percebe-se que os interesses estão divididos quanto aos motivos que levam cada componente do projeto à participar da equipe de futsal. Essa divisão ocorre porque cada um vê naquele espaço um canal para manifestação de interesses particulares. Ou seja, apesar de constituírem um grupo coeso está presente a subjetividade, que deve ser levada em conta neste trabalho com característica inteiramente coletiva.

Isso quer dizer que cada participante espera por algum resultado, de acordo com a sua perspectiva. Na pergunta seguinte procurou-se descobrir como era o nível de participação dos entrevistados.

3) Quantas **horas semanais** você dedica ao treinamento?

Essa pergunta procurou identificar o nível de envolvimento dos entrevistados com a intenção de saber como esta atividade está relacionada ao seu cotidiano.

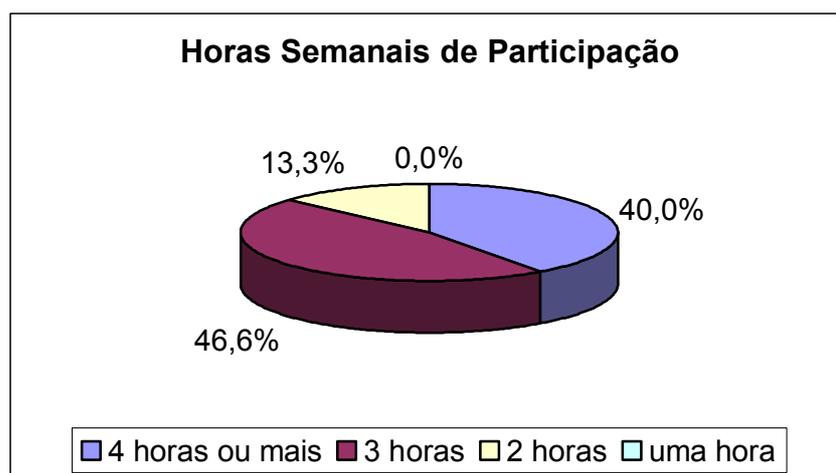


Figura 3: Quantas horas em média o entrevistado participa semanalmente do Projeto.

Percebe-se a partir das respostas dadas, que a maioria dedica um tempo considerável à modalidade: 40% dos entrevistados dedica 4 horas ou mais que isso e 46,6% destina 3 horas semanais a esta atividade. É importante destacar que um dia de treinamento geralmente tem duração superior à uma hora.

Procurou-se, com a próxima questão, saber como a atividade de futsal é priorizada na vida do entrevistado.

4) Em que ordem de **prioridade** o treinamento está colocado na sua vida?

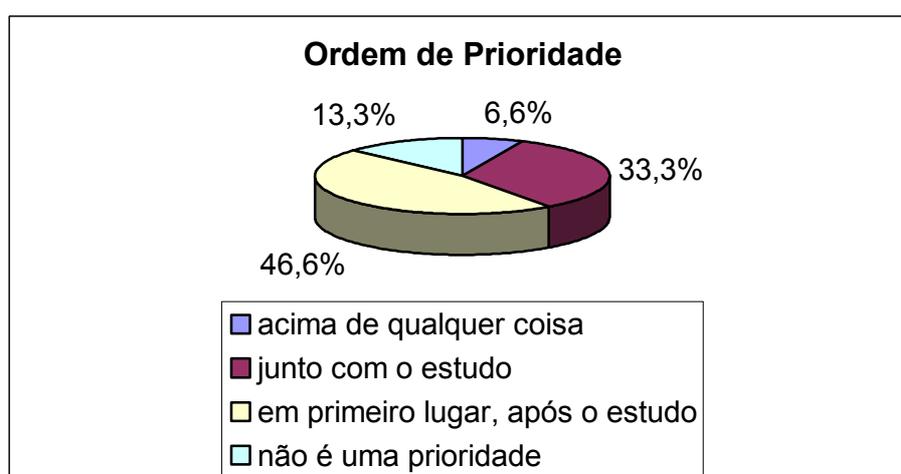


Figura 4: Ordem de prioridade que a atividade de Futsal está situada.

As respostas revelam que a atividade trabalhada realmente está inserida no contexto dos entrevistados, mas de maneira secundária, após o estudo (46,6 %). Um número significativo de pessoas (33%) respondeu que está no mesmo patamar do estudo, reafirmando que a dedicação entre os entrevistados é um fator preponderante.

A quinta pergunta procurou sondar sobre a possibilidade de aplicar um método de trabalho que, *a priori*, se apresenta participativo e dependente de ações coletivas, ou seja, que a individualidade não esteja acima dos interesses do grupo.

5) No trabalho realizado, prevalece uma concepção coletiva?

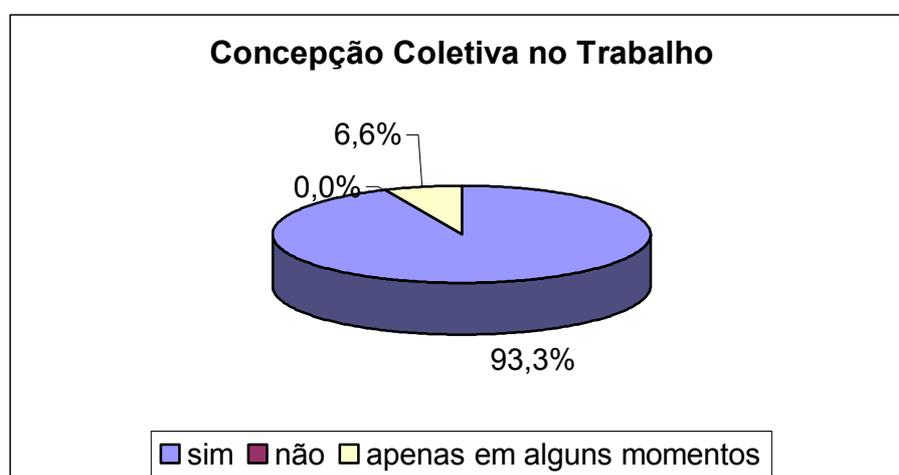


Figura 5: Prevalece a concepção coletiva no trabalho realizado.

O resultado apontado indica o sentido de trabalho em equipe e a predominância na orientação de se buscar um conjunto, visto que 93,3 % dos entrevistados acreditam que naquele meio realmente prevalece uma concepção coletiva. Ao mesmo tempo, é importante que haja uma valorização do espaço como um cenário de múltiplos agentes, mas unidos por uma visão que vai além da manifestação individualizada.

Com a próxima pergunta procurou-se identificar o que os entrevistados consideravam importante para a elevação no nível de produtividade na equipe de futsal

da UFSC. Nesta questão aberta foi permitindo aos entrevistados que fizessem uma escolha sobre a ordem de preferência. As alternativas foram sugeridas pela pesquisa.

- 6) O quê está faltando para elevar o nível de **produtividade da equipe**? Enumere de 1 a 9, sendo o número 1 a alternativa mais importante.

Aumento da Produtividade da Equipe (Ordem de Prioridade)	
<i>Primeiro lugar</i>	Planejamento e Organização
<i>Segundo lugar</i>	Trabalho Técnico
<i>Terceiro lugar</i>	Trabalho Físico
<i>Quarto lugar</i>	Diálogo
<i>Quinto lugar</i>	Espírito Coletivo
<i>Sexto lugar</i>	Participação
<i>Sétimo lugar</i>	Motivação
<i>Oitavo lugar</i>	Novos Métodos de Trabalho
<i>Nono lugar</i>	Ambiente mais Agradável

Figura 6: Ordenação de prioridade sobre o que está faltando à Equipe de Futsal.

A tabulação desta pergunta foi feita verificando que um número majoritário de entrevistados considerava a alternativa “planejamento e organização” como a mais importante, seguido dos trabalhos técnico e físico. O diálogo no grupo também foi enfatizado, pois eles se ressentem de um espaço para exposição dos seus pontos de vista.

Como resposta intermediária, o grupo identificou exatamente a preocupação que o método PROMES apresenta, relacionada ao trabalho coletivo, por influenciar fundamentalmente no aumento da produtividade numa organização esportiva.

O grupo apontou como última alternativa o problema dos métodos de trabalho. Entende-se que as respostas atribuídas manifestam a crença de que nem sempre novos métodos se revelam eficientes e/ou eficazes na conquista de melhores resultados numa

determinada organização. Outros aspectos como a motivação individual e coletiva, absenteísmo, e, principalmente, as condições de trabalho, podem influenciar de maneira mais decisiva.

Nesta sétima pergunta procurou-se saber entre os entrevistados se a metodologia de trabalho de um professor/treinador pode ser decisiva no problema do rendimento de uma determinada equipe.

7) A metodologia de trabalho pode influenciar no rendimento de uma equipe?

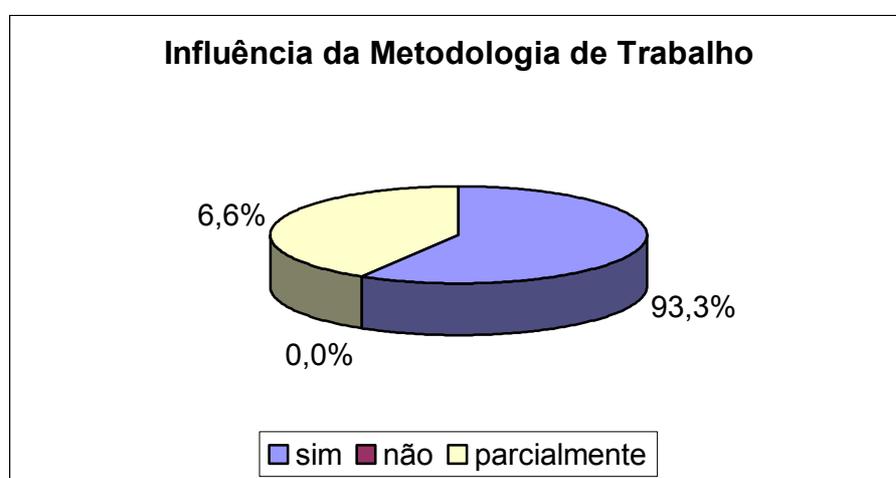


Figura 7: Influência que uma metodologia pode ter no rendimento da Equipe.

A resposta atribuída a esta questão indica de maneira hegemônica (93,3 % dos entrevistados) que este assunto está intimamente ligado ao processo de aplicação da metodologia proposta ao grupo. Um trabalho bem estruturado e com uma metodologia adequada, para eles, pode trazer bons resultados.

Procurou-se, com a próxima questão, reconhecer que o aspecto da participação dos entrevistados é relevante no processo. Também foi perguntado em que momento isso deve ocorrer.

8) Em que momento você acha adequado emitir o seu ponto de vista?

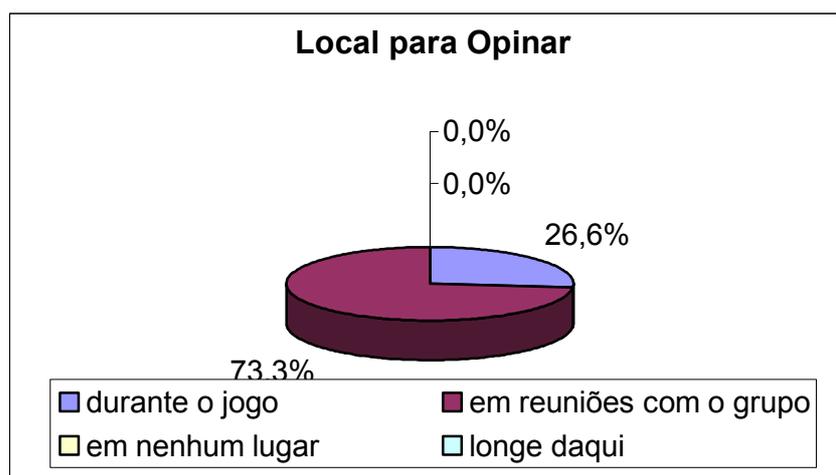


Figura 8: Local que os entrevistados acham adequado dar opiniões sobre o trabalho.

O grupo, por maioria (73,3 %), indica que o local mais adequado para manifestações sobre o desenvolvimento dos trabalhos é durante as reuniões. Essa resposta revela que dentro do grupo há um clima favorável para implantação do trabalho apresentado no planejamento de pesquisa²⁴, que envolve a aplicação do método ProMES.

A próxima pergunta procurou explorar o grau de satisfação individual dos entrevistados em fazer parte da equipe.

9) Você está **satisfeito** com o seu desempenho?

A maioria dos entrevistados (73,3%) está satisfeita com o desempenho pessoal na equipe de futsal. A insatisfação pode ocorrer em alguma partida ou por conta de algum resultado, entretanto, de maneira geral, o grupo está satisfeito.

²⁴ O Planejamento da Pesquisa foi elaborado em março de 2002, contendo basicamente cinco partes: caracterização da pesquisa; população e amostra; instrumentos de medida; proposta de questionário; e, cronograma de execução.

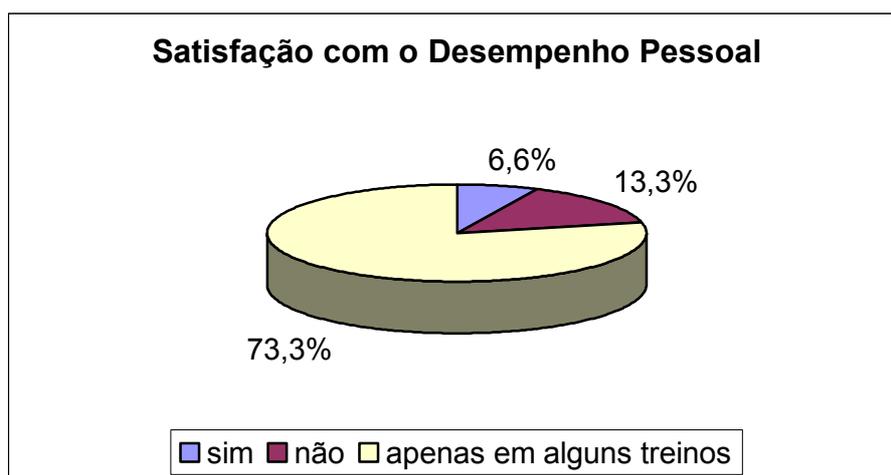


Figura 9: Nível de satisfação dos entrevistados com o seu desempenho na Equipe.

A próxima questão aborda um tema atual, que tem provocado a realização de vários estudos. O estresse apresenta-se na sociedade contemporânea como um problema de saúde que muitos procuram resolver através de atividades compensatórias, neste particular com atividade física. Para tanto, foi perguntado se o trabalho desenvolvido no projeto oportuniza essa preocupação.

10) O Futsal desenvolvido no projeto, em termos de estresse, tem contribuído para:

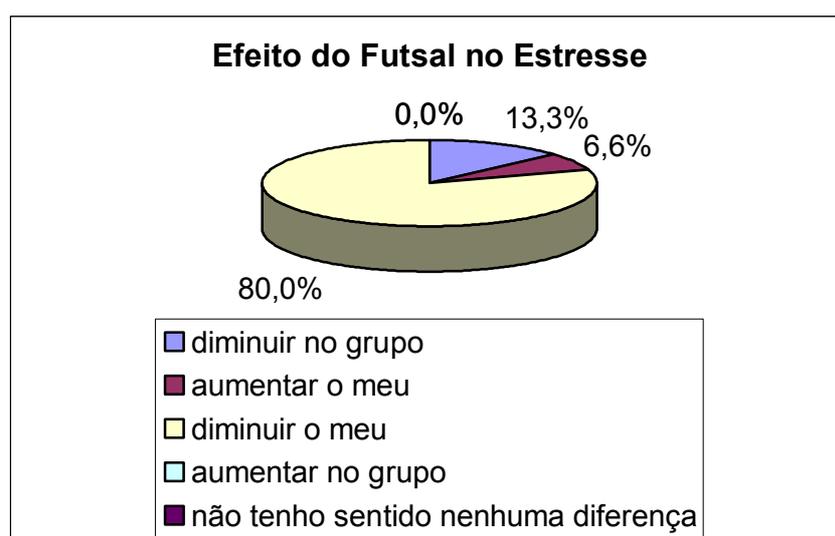


Figura 10: Efeito do trabalho realizado sobre o estresse.

O resultado desta questão revela o reconhecimento tácito de que as atividades acadêmicas, em algumas situações, conduzem a uma situação de estresse. Uma maioria esmagadora (80%) acredita que o trabalho desenvolvido contribui para amenizar esse problema.

A questão seguinte procurou vislumbrar como os entrevistados concebem o trabalho desenvolvido, se deve prevalecer o alto rendimento ou se pode existir uma mistura do rendimento com a ludicidade.

11) O que você acha da associação do **lúdico** com o **rendimento** nos treinos de Futsal?

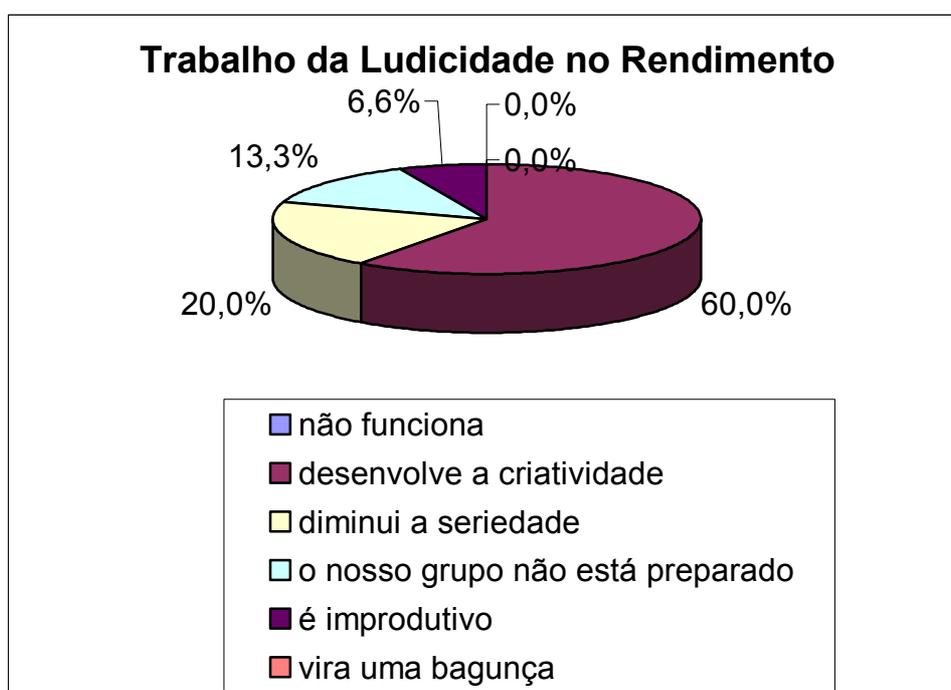


Figura 11: Possibilidade de inserir a ludicidade nos treinos de futsal.

Uma parcela significativa dos entrevistados (60%), aponta que a idéia da ludicidade nos treinamentos pode contribuir para o desenvolvimento da criatividade, deixando o ambiente mais descontraído. Uma outra parcela minoritária do grupo (20%) acredita que com isso diminuiria a seriedade para conquistar os melhores resultados.

Com a próxima pergunta procurou-se levantar um problema que até então estava obscuro. O grupo desenvolve atividades regulares, mas se ressentem de um planejamento, de uma definição de objetivos.

12) Quanto aos objetivos da equipe:

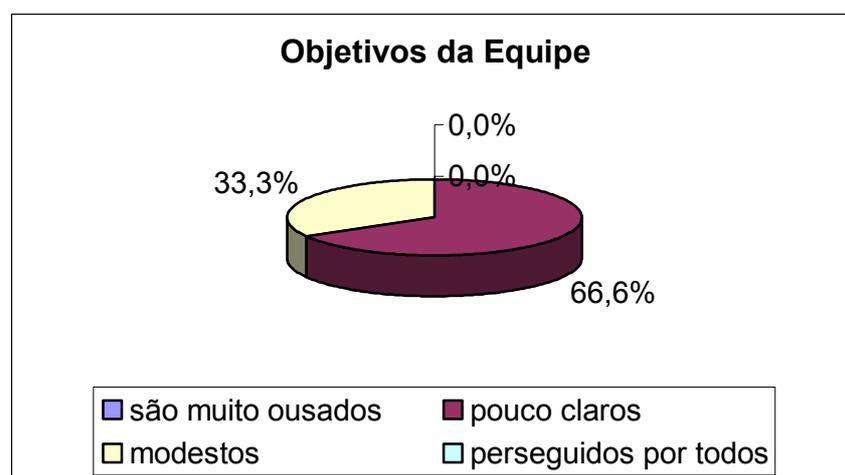


Figura 12: Sobre os objetivos da Equipe.

Observando os resultados da pergunta, sobre quais seriam os objetivos da equipe, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados (66,6%) destacou que eles são pouco claros. A formação da equipe foi em função da pretensa participação nos jogos universitários²⁵. Porém, a sua realização é esporádica e imprevisível.

Por outro lado, um terço (33,3%) dos entrevistados atua no projeto há menos de seis meses, isso dificulta o conhecimento dos objetivos iniciais de formação do grupo e de sua atuação.

Na questão seguinte procurou-se identificar a receptividade do grupo diante de possíveis reuniões semanais ou quinzenais que estavam sendo propostas para avaliar o trabalho.

²⁵ Os jogos universitários são tidos como um “carro-chefe” para a orientação dos trabalhos. O grupo foi formado e continua articulado em função desta perspectiva, mas a sua realização depende de um

13) Você acha necessário **avaliar** o trabalho que está sendo realizado?

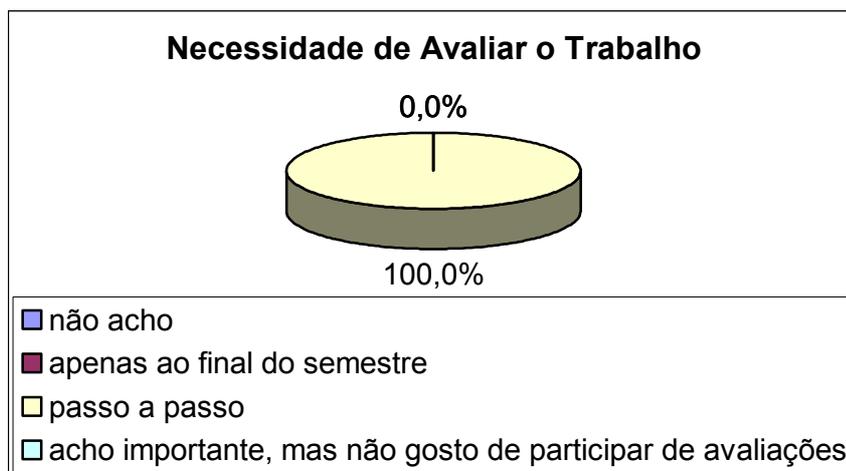


Figura 13: Sobre a possibilidade de avaliar o trabalho da Equipe.

Observando as respostas atribuídas percebe-se o excelente grau de receptividade dos entrevistados sobre a participação em reuniões para tratar de assuntos relacionados à equipe.

A próxima questão procurou identificar a existência ou não de um planejamento das atividades que são desenvolvidas pelo grupo.

14) A equipe faz um **planejamento** periódico das ações a serem desenvolvidas?



Figura 14: Sobre a realização de um planejamento da Equipe.

calendário que não possui regularidade, mas tem como responsável a Federação Brasileira de Desporto Universitário.

Foi identificada, pelas respostas dos entrevistados, a ausência de uma orientação planejada, visando alcançar os objetivos pretendidos. As respostas revelam que dois terços (66,6%) dos entrevistados desconhecem a existência de um planejamento periódico das ações a serem desenvolvidas. Neste sentido, fica evidente que a qualidade do trabalho pode ficar comprometida.

Na última questão, procurou-se saber do grupo se o método proposto poderia auxiliar no aumento da produtividade do grupo.

15) Você acredita que o método sugerido (ProMES) vai influenciar no aumento da produtividade do grupo?

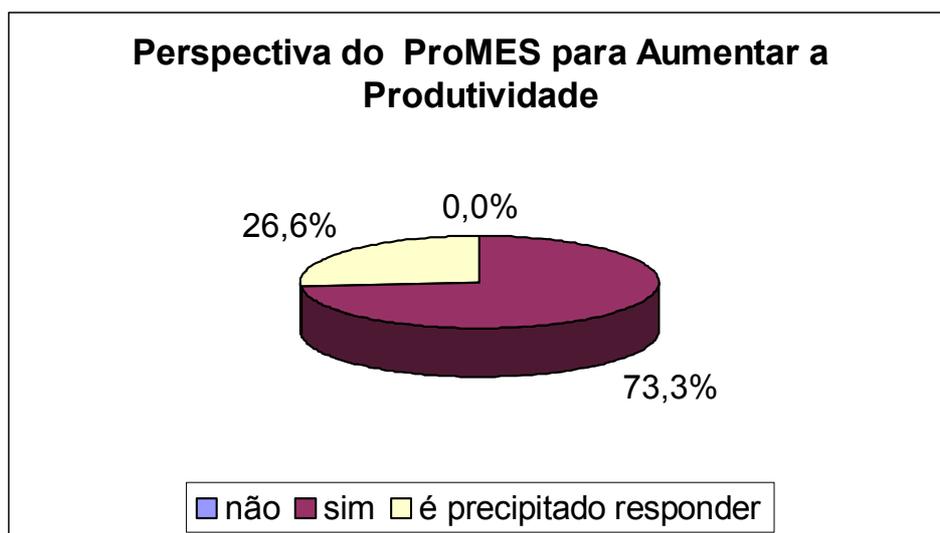


Figura 15: Possibilidade do método proposto surtir efeito na produtividade da Equipe.

As respostas foram surpreendentes, pois revelam o grau de confiança (73,3%) que o grupo estava depositando no trabalho de pesquisa e nos resultados positivos que poderiam ser obtidos com a aplicação do ProMES.

Uma parcela dos entrevistados (26,6%) acredita que seria precipitado afirmar que ele possa melhorar o nível de produtividade da equipe, tendo assim uma postura ponderada.

A aplicação do questionário apresentado não se deu de maneira imediata. Durante o período de observação procurou-se, juntamente com a orientadora, elaborar um conjunto de questões que estivessem contemplando as preocupações fundamentais presentes nos objetivos desta tese, para que pudesse, então, ter a sua importância e trazer benefícios concretos.

O questionário²⁶ foi respondido pelos acadêmicos que estiveram presentes no treino realizado no dia 15 de maio de 2002.

Em linhas gerais, o conhecimento das informações obtidas através do questionário permitiu que fosse estabelecida uma relação mais afinada entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. As informações colhidas na entrevista foram apresentadas ao grupo uma semana após a sua aplicação, permitindo que, além do pesquisador, o próprio grupo se conhecesse melhor.

As informações colhidas a partir do questionário permitiram compreender melhor o grupo e planejar as ações e as etapas da pesquisa de campo, conforme orientação do método ProMES, realizadas durante o ano de 2002, conforme será visto no capítulo seguinte.

²⁶ Quinze acadêmicos dos cursos de graduação da UFSC e que fazem parte da equipe responderam o questionário. O nome dos entrevistados foi omitido para preservá-los de qualquer situação indesejada.

4.3 – As Etapas para Implantação do ProMES

Anteriormente ao processo de composição dos grupos foi feita uma apresentação da proposta de trabalho, que consistia fundamentalmente em aplicar o método ProMES na equipe durante o ano de 2002. Também foram apresentados os envolvidos no processo de pesquisa e as razões pela escolha do tema, bem como as linhas gerais que seriam estabelecidas para o desenvolvimento dos trabalhos.

O grupo foi extremamente receptivo em relação ao tema proposto. Seus componentes enfatizaram que tal trabalho estava realmente faltando. Em linhas gerais, houve uma predisposição dos integrantes da equipe de futsal em fazer o possível para que a proposta apresentada tivesse êxito. Encontrou-se uma determinação inequívoca do grupo em assumir um dos objetivos daquele projeto de extensão: colocar o projeto a serviço de outras atividades afins, neste particular, a pesquisa.

4.4.1 - Formação dos Grupos

Após a exposição de motivos, falou-se sobre o método ProMES e indicou-se que a primeira parte do trabalho consistia em dividir os integrantes do projeto em dois grupos, não representando, porém, que o *grupo A* seria mais importante (titular ou principal) em relação ao grupo B. A identificação serviria apenas como forma de organização dos trabalhos, conforme preconiza o método.

A divisão entre os integrantes do projeto foi feita de maneira consensual e espontânea. A distribuição ficou compreendida em dois grupos com 10 (dez) integrantes cada, sendo que cada grupo escolheu o seu coordenador (facilitador).

A divisão ocorreu sem problemas, foi obtida por indicação e iniciativa pessoal. Entretanto, com o passar do tempo foi identificado que ela não foi tão aleatória quanto se pensava na oportunidade. Ela havia sido construída ao longo do tempo, ou seja, a divisão reproduziu a idéia predominante, mas até então eram desconhecidas pelo pesquisador, especialmente, sobre diferenças de participação e de tempo de participação, aliadas ao desempenho (performance) de cada um no desenvolvimento das atividades.

Em síntese, percebeu-se, com o desenvolvimento das etapas da pesquisa, que o *grupo A* apresentava-se realmente como histórico e mais presente ao longo da existência do projeto. Por sua vez, o *grupo B* era tido como incipiente, necessitando ainda, segundo o pensamento predominante, conquistar o espaço que os “históricos” possuíam.

A constatação de que a constituição do grupo azul (A) era feita fundamentalmente por integrantes mais antigos, que atuam no projeto em torno de quatro anos, foi possível apenas no decorrer da pesquisa. Ao serem observadas as informações, verificou-se que, 53,3% dos entrevistados, têm participado há mais de dois anos no projeto. Esse dado indica que praticamente a metade do grupo era de “novatos” e a outra metade de “históricos”.

Se por um lado o grupo A considerava-se mais experiente que o grupo B, foi observado que, ao longo da pesquisa de campo, o grupo B, embora fosse formado por pessoas com pouco tempo no projeto, possuíam o mesmo envolvimento que os demais, não chegando a comprometer os trabalhos propostos.

A divisão, naquele momento, foi sugerida pelo pesquisador, que atuou na condição de facilitador, propondo a formação de dois grupos através de consulta. Foi perguntado quem gostaria de pertencer ao grupo branco e ao grupo azul. Aquela poderia ser uma excelente oportunidade para assegurar a preservação de interesses de pessoas

com mais tempo no projeto, valorizando desta forma o espaço conquistado historicamente.

A preocupação central no momento de composição dos grupos estava voltada para que a escolha não representasse uma seleção, ou seja, que nenhum dos grupos tivesse superioridade em relação ao outro, por este motivo foram utilizadas as cores (azul e branca). Foi assegurado, ainda, que todos gozariam das mesmas prerrogativas.

A distribuição em dois grupos torna-se interessante por proporcionar *a priori* uma situação de competitividade saudável entre os integrantes de cada grupo. Naquele momento estava à disposição do pesquisador a sugestão²⁷ oferecida por Santana (2002), que recomenda que os grupos não devem ser muito grandes, pois isso dificulta o trabalho.

A composição dos grupos, que num primeiro momento pode parecer simples, merece uma atenção cuidadosa, pois se forem cometidos erros significativos, eles vão aparecer ao longo do processo e podem comprometer o andamento dos trabalhos.

4.4.2 - Definição dos Objetivos Pretendidos com o Trabalho

Foi agendada uma reunião para tratar especificamente dos objetivos que o grupo pretendia trabalhar durante a aplicação do método ProMES. Contudo, a discussão se encaminhou para o resgate dos objetivos da organização, e não propriamente dos objetivos que o grupo pretendia com o trabalho de aplicação do método.

Havia uma necessidade entre os componentes dos grupos de se discutir questões mais gerais sobre a organização. As diferentes contribuições, naquele momento inicial

²⁷ A tese de Doutorado intitulada “A Produtividade em Unidades de Alimentação e Nutrição: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia”,

de aplicação do método, serviram para desviar o foco da reunião, conforme é observado no registro a seguir, em que estão presentes seis intervenções:

A primeira intervenção indica que o grupo deveria dedicar sua participação em competições fora da universidade, podendo ser um importante mecanismo de motivação organizacional. Foram apresentadas algumas sugestões. A mais marcante foi a de participar de um torneio para testar o desempenho da equipe.

A segunda intervenção destacou a importância de serem observados os objetivos individuais identificados na pesquisa, dando conta que alguns integrantes do grupo têm, como pressuposto, a participação voluntária e desinteressada no projeto, caracterizando-a como uma atividade prazerosa, em seu cotidiano, por sua vez indicando um sentido voltado ao lazer.

Uma terceira colocação presenciada na reunião foi a de que o espaço de discussão, oportunizado a partir da aplicação do método ProMES, tenderia a se constituir num importante momento de reflexão e elaboração de propostas visando o aumento da produtividade da equipe de futsal.

Um quarto ponto de vista destacado resgatava que o objetivo central, que num primeiro momento, mobilizou o grupo e foi responsável pela formação do projeto e da equipe, esteve relacionado à participação nos jogos universitários brasileiros. Ocorre que a realização desses jogos não é regular. Para suprir essa lacuna, outros objetivos foram se formando ao longo do tempo.

Um quinto argumento resgatou a história do grupo, destacando que quando surgiu o projeto, havia uma dificuldade muito grande de se conseguir espaço físico para a realização dos treinos. Os treinos aconteciam das 22:00 às 24:00 horas. Hoje o projeto

apresentada no PPGEP da UFSC, sob orientação da Prof^a. Dr^a Leila Amaral Gontijo, recomenda que o ideal é realizar o trabalho de aplicação do método ProMES com grupos de oito a dez integrantes.

goza de um maior reconhecimento institucional e está consolidado ocupando o espaço das 20:00 às 22:00 horas no ginásio III da UFSC.

O sexto ponto de vista destacou que uma característica marcante no projeto é a gratuidade e a acessibilidade. Qualquer estudante universitário que gosta de jogar futsal tem oportunidade de praticar. Entretanto, o grupo entende-se como heterogêneo, formado por pessoas novas na equipe e pessoas mais antigas. Essa combinação, segundo os componentes do projeto, faz com que seja garantida a continuidade e a regularidade das atividades.

Contudo, a despeito da desarticulação, considera-se que a ordenação de “objetivos” generalizados, anteriormente apresentados, sobre o sentido da equipe e do projeto, naquele momento, foi válida. Entretanto, em termos operacionais, levando em conta o que preconiza o método ProMES, havia ainda a necessidade de construção do objetivo norteador do presente trabalho de pesquisa, ou seja, faltava definir qual seria exatamente o objetivo a ser traçado pelos grupos, de forma a tê-la sempre em pauta e estabelecer, a partir dele, os indicadores e as contingências a serem trabalhados no decorrer da pesquisa.

Em síntese, como o resultado da reunião pautada para estabelecer o(s) objetivo(s) que seria(m) trabalhado(s) foi vago, impedindo uma clareza em sua leitura, foi marcada uma nova reunião para tratar do tema.

A nova reunião esteve mais centrada na preocupação levantada pelo pesquisador em definir com clareza o objetivo pretendido pelo grupo. Após as discussões, foi acordado consensualmente o seguinte objetivo: “conseguir jogar futsal com o intuito de melhorar a performance da equipe”.

O problema ocorrido foi contornado e resolvido posteriormente, entretanto, esse episódio demonstra que, no início dos trabalhos, existe uma tendência de se desviar o

foco das reuniões, pois a abertura para o debate, com a participação de todos, gera um clima de apreensão sobre os problemas existentes.

Parece haver uma tentativa de ocupar o espaço aberto pelo ProMES para externar sentimentos e até disputas internas que no cotidiano ficam guardadas. Por esse motivo, os facilitadores²⁸ precisam atuar de maneira ponderada para coibir o desvio das atenções, não perdendo assim o controle da situação.

Assim sendo, dar o tempo necessário parece ter sido fundamental para o andamento dos trabalhos. Todavia, o que foi destacado nos grupos precisa ser armazenado e levado em consideração no decorrer do tempo, como foi o caso de se participar de um torneio fora da UFSC, levar em conta que muitos estão ali para o lazer, oportunizar as reflexões, considerar o grupo heterogêneo, enfim, buscou-se dar um aproveitamento posterior a tudo o que foi levantado no debate com o grupo.

4.4.3 - Definição dos Indicadores

Uma vez que os objetivos foram identificados pelo grupo, o próximo passo esteve situado no desenvolvimento dos indicadores. Um indicador é uma medida de quão bem cada unidade está trabalhando o objetivo em questão. Pritchard (1990) sugere que para o desenvolvimento dos indicadores, os facilitadores sejam solicitados a pensar em medidas que eles usariam para mostrar quão bem eles estariam trabalhando os objetivos propostos.

Pode haver um ou vários indicadores para um dado objetivo. Alguns indicadores podem já estar disponíveis; alguns precisam ser desenvolvidos. Depois que os indicadores foram discutidos e elaborados, os objetivos e os indicadores devem ser

apresentados com uma estruturação semelhante à que é apresentada por Pritchard (1990):

“**Objetivo 1:** Manter a Alta Produção Indicador 1: Output (saída) – Porcentagem de placas terminadas (feitas). Número de placas terminadas, dividido pelo número que eles receberam para fazer. Indicador 2: Encontrando Prioridades – Número de placas de alta prioridade que foram terminadas, dividido pelo número que era necessário terminar.

Objetivo 2: Fazer Placas com a Mais Alta Qualidade Possível Indicador: Passadas na Inspeção – Porcentagem de placas que passaram na inspeção.

Objetivo 3: Manter a Alta Assiduidade Indicador: Porcentagem de Horas Trabalhadas = Horas trabalhadas, dividido pelo número máximo de horas possível de se trabalhar.

Objetivo 4: Administração Interna e Procedimentos de Manutenção Seguidos Corretamente. Indicador: Violação de Auditorias – Número de violações de uma auditoria geral na administração interna e nos procedimentos de manutenção.”

No trabalho de pesquisa de campo voltado para a implementação do método ProMES, conforme foi visto, o grupo havia estabelecido o objetivo de “conseguir jogar futsal com o intuito de melhorar a performance da equipe”. Nesse sentido, chegava a hora de encaminhamento da discussão para a definição dos indicadores a serem trabalhados a partir do objetivo estabelecido.

Em consonância com o caminho apresentado por Pritchard (1990), sobre o desenvolvimento desta etapa, o grupo realizou, após o treino do dia 19 de junho de 2002, uma reunião chamada para deliberar consensualmente sobre os indicadores que seriam trabalhados na seqüência das atividades.

Antes que o grupo tomasse a decisão de definir quais os indicadores que seriam trabalhados, foram fornecidos alguns subsídios para orientar a discussão. Basicamente,

²⁸ Os facilitadores foram representados, nesta pesquisa, pelo pesquisador, pelo professor coordenador do

na reunião, foram utilizados os dados extraídos do questionário; foi feito o resgate do objetivo que o grupo havia apontado anteriormente; e foi levado em conta o vídeo do treino da equipe, gravado pelo pesquisador.

Grande parte dos presentes na reunião havia assistido ao vídeo do treino da equipe, realizado no dia 10 de junho de 2002, servindo de referência para que o grupo identificasse os principais problemas e sugerisse soluções. A perspectiva estabelecida pelos facilitadores era de que fossem observados realmente os pontos fracos da equipe e assim levados em consideração.

O trabalho dos facilitadores, visando a prestar esclarecimentos e recuperação do que já se definiu, é crucial para que haja uma compreensão do que está sendo discutido e encaminhado. É comum que alguns componentes estejam com dificuldades de compreensão das etapas. É por esse motivo que Pritchard sugere que os coordenadores (facilitadores) pensem a reunião para que ela não seja maçante e cansativa, tampouco rápida demais ou superficial.

Na preleção inicial, realizada para tratar da eleição dos indicadores, foi enfatizado que a escolha de muitos indicadores poderia acarretar em problemas. A participação dos facilitadores em propor um número razoável de indicadores é fundamental para que a aplicação do método não se estenda em demasia, perdendo a objetividade e aumentando assim a dispersão em relação às etapas seguintes.

Após intensa discussão, foi acordado consensualmente que seriam trabalhados num primeiro momento dois indicadores: as saídas de bola e as finalizações. Essa escolha não seguiu nenhum critério estatístico sobre desempenho negativo ou positivo das equipes (grupos) A e B. A escolha deu-se pela interpretação de que a equipe

apresentava problemas graves nessas duas situações de jogo. O grupo foi orientado essencialmente por quem havia assistido à gravação do treino realizado no dia 19/06/02.

Os dois indicadores estabelecidos (saídas de bola e finalizações) foram desdobrados no decorrer do processo em cinco situações distintas, conforme pode ser verificado no capítulo seguinte, para que abrangessem uma visão completa da situação de jogo. Vencida esta etapa um novo momento estava se aproximando.

4.4.4 - Construção das Contingências

Uma vez que os objetivos e indicadores foram aprovados pelos componentes dos grupos, de acordo com a metodologia apresentada pelo ProMES, o próximo passo consistiu em estabelecer as contingências. Uma contingência é o relacionamento entre uma determinada quantia obtida por um indicador e a eficácia desta quantia. É uma maneira de expressar quanto diferentes quantias do indicador contribuem para o funcionamento global da unidade.

Essa etapa requer confiança em se estabelecer valores máximos e mínimos coerentes com o que se quer da organização. Por outro lado, deve-se conhecer bem a realidade em termos de produtividade para o estabelecimento do ponto zero, que é uma medida considerada neutra.

A Figura 16 é uma forma geral de contingência, apresentada por Pritchard e adaptada pelo autor.

O eixo horizontal da figura é a quantia do indicador que varia do seu pior nível possível até o melhor nível, numa visão o mais realista possível. Por sua vez, no eixo vertical estão os valores de eficácia dos vários níveis do indicador. A escala varia de +100, que é o máximo de eficácia, até -100, representando o mínimo de eficácia.

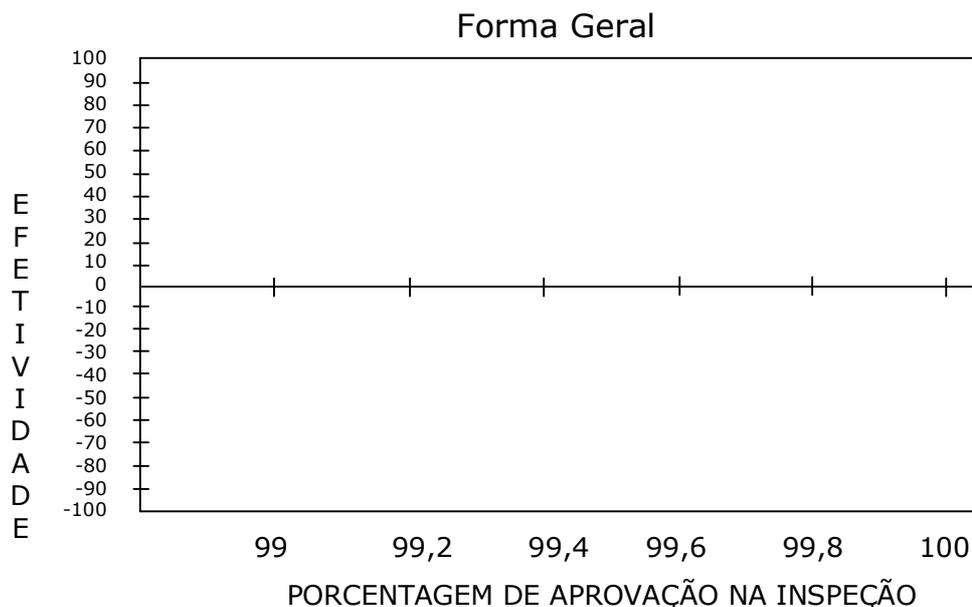


Figura 16: Forma Geral de uma Contingência apresentada por Pritchard (1990).

Há, ainda, o ponto zero, que é definido como o nível esperado, ou neutro, de eficácia. É o nível que não é visto nem como bom, nem como ruim, mas o nível esperado que uma determinada organização ou unidade produza.

O procedimento de se estabelecer tais contingências, traduzidas por medidas, precisa estar fundamentado numa linha otimista de aumento da produtividade, sempre tendo a responsabilidade de estimar números reais e relacionados com o potencial da organização. Deve prevalecer o bom senso no grupo para a identificação correta do ponto zero, do mínimo e da máxima eficácia.

Na seqüência, a Figura 17 traz um outro exemplo apresentado por Pritchard (1990) sobre uma contingência trabalhada²⁹.

Para esse exemplo, foi escolhido o indicador de qualidade. Nesse caso, supõe-se que o melhor percentual possível de placas passando em uma inspeção seja 100%. Em

²⁹ A figura mostra uma contingência trabalhada por Pritchard (1990) e adaptada pelo autor, para exemplificar como pode ser visualizada graficamente.

outras palavras, o exemplo apresentado indica que todas as placas estão passando pela inspeção.

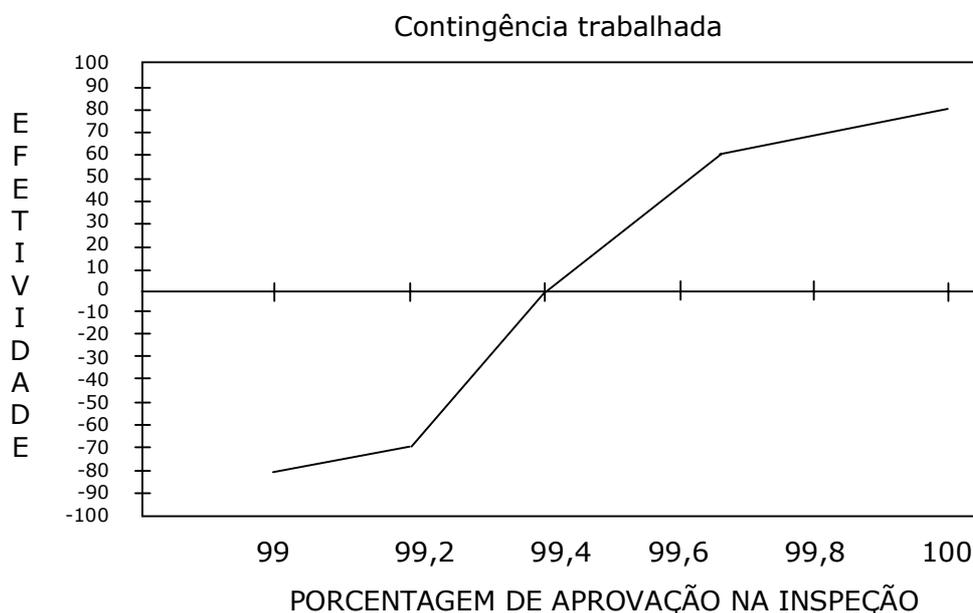


Figura 17: Contingência Trabalhada por Pritchard.

Nesse sentido, é necessário indicar que o pior nível realista de aprovação na inspeção seja 99%. Qualquer coisa abaixo de 99%, mesmo que bem próximo deste valor, irá significar que um grande problema está ocorrendo na produção.

Uma vez que os melhores e os piores níveis de *output* (saída) foram estabelecidos, a próxima tarefa na aplicação do método é identificar a função correta que relaciona a quantidade do indicador com a eficácia.

Primeiro, o ponto zero do indicador é determinado; o nível que não é nem bom nem ruim, algo que poderia ser considerado mediano. Uma vez que isso foi decidido, um ponto será colocado na figura, na interseção do ponto zero do eixo vertical e o nível estabelecido como ponto neutro no eixo horizontal.

Utilizando o mesmo exemplo oferecido por Pritchard (1990), supõe-se que o ponto neutro foi identificado como uma taxa de retorno de 99.4%, isso será indicado

como mostra a parte de baixo da figura apresentada, no qual a linha passa através do valor 0 no eixo vertical, exatamente em cima do valor 99.4% no eixo horizontal.

A etapa seguinte consiste em estabelecer o nível de eficácia dos indicadores, máximo e mínimo. No exemplo apresentado por Pritchard, o menor nível possível de placas passando na inspeção (99%) correspondia a uma eficácia de -80, e a taxa mais alta possível (100%) equivalia a +70.

Uma vez que os pontos zeros foram identificados e os valores de eficácia do máximo e mínimo forem estabelecidos, os pontos restantes da função são discutidos e acertados pelo grupo. A discussão em grupo acontece até que o consenso sobre os números que serão trabalhados seja atingido.

Uma vez que estes outros pontos da função foram identificados, isso pode resultar em uma contingência como a da parte de baixo da figura anterior. Ela indica que indo acima do ponto neutro, com 99.4% de placas passando, é positivo, mas este acréscimo não é linear, porque uma vez que se passa de 99.7%, outros aumentos não representam tanta melhoria na eficácia.

Da mesma forma, no lado inferior, uma vez que se atinge 99.2%, está-se indo tão mal que outros decréscimos não são proporcionalmente tão maus.

Este processo será feito com cada indicador definido pelo grupo e, uma vez que eles foram ordenados e revistos por acurácia³⁰, a contingência deve ser completada, conforme foi visto até aqui.

Foram cinco³¹ as contingências trabalhadas na pesquisa de campo, as quais serão apresentadas e discutidas no capítulo seguinte. Ressalte-se que a construção das

³⁰ O termo, conforme Dicionário Aurélio (1986), tem o significado matemático de representar exatidão de uma operação ou de uma tabela. Sob o ponto de vista físico, ele representa as propriedades de uma medida que foi obtida por instrumentos e processos isentos de erros sistemáticos.

³¹ A primeira é a saída de bola ineficiente; a segunda é a saída de bola eficiente, sem finalização; a terceira é saída de bola com finalização ineficiente; a quarta é a saída de bola com finalização eficiente; e por último, a quinta trata de uma saída de bola com finalização eficaz.

contingências esteve baseada na análise que o grupo fez do jogo realizado no dia 10/06/2002.

4.4.5 - Apresentação de um Relatório de Feedback

Essa dinâmica de *feedback* faz com que o grupo obtenha os resultados do desempenho logo após a realização do trabalho, com exatidão e de maneira quase instantânea. Foi utilizado com frequência o recurso das filmagens, que auxiliava sobremaneira o trabalho, servindo naquele momento para que o grupo observasse o vídeo e discutisse os problemas verificados, apontando alternativas.

O *feedback* é o ponto alto do método, pois permite que o grupo faça um monitoramento de todo o trabalho, conseguindo desempenhar uma ação consciente e participativa. Outro aspecto verificado é o fator motivacional, traduzido em forma de imagens ou números.

CAPÍTULO V

V – RESULTADOS ALCANÇADOS

5.1 – Apresentação dos Resultados

Pode-se afirmar que essa fase de resultados, além de ser importante para apresentar os dados obtidos com a pesquisa, precisa ser bem dimensionada para que haja uma tradução correta desses dados e uma interpretação atenta para compreensão das informações oferecidas com o trabalho de aplicação do método ProMES.

5.2 – Os Objetivos Definidos

Na primeira reunião marcada para deliberar sobre o tema “definição dos objetivos” percebeu-se claramente que o grupo teve dificuldades para encontrar um determinado objetivo para ser trabalhado. Foi observado que, naquela reunião chamada para se estabelecer o(s) objetivo(s), o grupo sentiu uma necessidade enorme de utilizar o espaço para discussão e apresentação de propostas diversas. No questionário que havia sido aplicado, 66,7% dos entrevistados consideraram os objetivos do projeto pouco claros. Isso revela que, apesar de existir um trabalho regular e continuado, não se tem clareza sobre as razões que orientam aquela atividade.

Os componentes da equipe, ao confundir o objetivo do projeto como o objetivo da pesquisa, deram uma demonstração de interesse na elaboração de idéias que pudessem orientar o trabalho, mesmo que tenha havido uma certa dispersão naquela reunião.

Outra questão que surgiu no decorrer do trabalho foi o sentido metodológico dado ao grupo. Por ser um projeto de extensão que funciona na UFSC com afinidade para a prática voluntária do futsal pelos interessados, esse tipo de atividade possui características de espaço de lazer.

Contudo, pela característica do grupo, que desenvolve certas atividades com o sentido competitivo, pode-se considerar que este é também um espaço voltado para a busca de resultados, situando-se na esfera do esporte de rendimento. O próprio resultado do questionário revelou este cenário múltiplo. Alguns estão no projeto buscando um espaço de entretenimento (lazer), outros para competir e buscar resultados (esporte de rendimento).

Santana (2002), quando aplicou o método, na reunião chamada para discutir esse tópico, encontrou idêntico problema, uma vez que aquele momento foi visto pelos funcionários que integravam os grupos como uma “oportunidade para resolver seus problemas diários dentro da organização, e começaram a relatar estes problemas e a apresentar sugestões para solucioná-los”.

Diante da dispersão observada em relação ao resultado apresentado pelo grupo, foi chamada uma nova reunião para delimitar com maior clareza os objetivos pretendidos com a aplicação do ProMES. A exposição prévia na nova reunião chamada pelos facilitadores solicitava que prevalecesse a eleição do objetivo a ser perseguido durante o desenvolvimento de aplicação do método. Finalmente, conseguiu-se

estabelecer o objetivo, ficando latente que o grupo buscaria: “conseguir jogar futsal com o intuito de melhorar a performance da equipe”.

Percebe-se que o momento inicial de aplicação do ProMES exige uma atenção redobrada ao ser escolhido realmente o objetivo principal (ou mais que um), pois ele vai interferir em todo o processo subsequente. A escolha deste objetivo, que possui uma conotação abrangente, foi o resultado de um esforço conjunto em combinar diferentes interesses. Em linhas gerais, os participantes dos grupos acreditavam que a equipe estaria se apropriando do método para aumentar a produtividade.

Na reunião que delimitou o objetivo, foi enfatizado que a equipe não estava jogando a modalidade de maneira aceitável. O termo “jogar futsal”, para eles, significa jogar melhor segundo padrões técnicos do alto rendimento. A melhoria da performance significava a elevação do estágio atual para um patamar mais competitivo³², pelo menos circunscrito ao Município de Florianópolis.

A razão de ter havido, naquele momento, uma certa dispersão de foco parece ser justificável, pois esse assunto é abordado no início da aplicação do método. Oportunamente, aquele espaço passa a ser o único utilizado para a discussão de assuntos diversos, que estão acumulados e demandam respostas iminentes.

5.3 - Os Indicadores Trabalhados

No trabalho de implementação do ProMES na equipe de futsal da UFSC, o grupo havia estabelecido o objetivo de “conseguir jogar futsal com o intuito de melhorar a performance da equipe”, nesta direção, era chegada a hora de ser encaminhada a

³² Estava intrínseca na proposta a participação da equipe em torneio no município de Florianópolis, o de fato acabou acontecendo.

discussão para o desenvolvimento dos indicadores que seriam trabalhados a partir do objetivo definido.

Na reunião do dia 19 de junho de 2002, foi pautado o tema “definição dos indicadores”. Inicialmente, o pesquisador destacou o importante passo que o grupo estaria dando na implantação do ProMES. Além disso, foi apresentado o que seria um indicador, segundo a proposição de Pritchard (1990).

Os dois indicadores escolhidos pelo grupo refletem uma preocupação que vai além das saídas de bola e das finalizações. Ao serem trabalhados esses dois indicadores o grupo esperava contemplar uma série de intervenientes associadas a eles. Essa é uma compreensão estritamente dialética, uma vez que é praticamente impossível separar mecanicamente uma coisa da outra.

Os componentes do projeto acreditaram, desde o princípio, que outros elementos estão presentes ao se trabalhar a questão das saídas de bola e das finalizações, como por exemplo: a posse de bola; a precisão nos passes; o controle de bola; a criatividade na construção das jogadas; e, fundamentalmente, os chutes a gol.

Parecia proposital e sensata a interpretação do grupo em assumir uma postura modesta, escolhendo apenas dois indicadores para serem trabalhados. Até porque, uma vez trabalhados e vencidos (totalmente ou parcialmente) esses dois indicadores, outro(s) pode(m) ser apresentado(s) e trabalhado(s) pelos grupos.

Em síntese, a metodologia apresentada por Pritchard (1990) permite que sejam trabalhados, concomitantemente, tantos objetivos quantos forem necessários, segundo o entendimento dos grupos.

5.3.1 – A Descrição dos Indicadores Eleitos

No tópico anterior foi verificado como se processou o trabalho de construção dos objetivos, para serem considerados e desenvolvidos, a partir de então, os indicadores. Acompanhando a metodologia proposta Robert Pritchard (1990), a próxima etapa conduz ao desenvolvimento de medidas quantitativas, capazes de apontar o quão bem esses objetivos estão sendo trabalhados.

Essas medidas, como foi visto, são chamadas de indicadores. Faz-se necessário, então, realizar a demonstração, de acordo com entendimento do grupo, de como eles estão dispostos e propostos:

Primeiro objetivo: melhoria da produtividade, representada pela melhoria nas saídas de bola. Esse objetivo foi estabelecido consensualmente pelo grupo em reunião realizada no dia 22 de junho de 2002.

Primeiro indicador: *Porcentagem de saídas de bola*. Representado por qualquer tipo de finalização fruto de saídas de bola dividido pelo total de saídas de bola. Destina-se a verificar o grau de produtividade mínima.

Segundo indicador: *Porcentagem de saídas de bola com eficiência*. Resultado obtido pela divisão entre o número de finalizações minimamente eficientes pelo número de saídas de bola. Destina-se a verificar o grau de produtividade da equipe, levando em conta a qualidade do trabalho.

Segundo objetivo: melhoria da produtividade, representada pela melhoria nas finalizações das jogadas de ataque da equipe.

Primeiro indicador: *Porcentagem de finalizações*. Definido pelo número de finalizações eficientes (fruto de saídas de bola), dividido pelo número total de finalizações (de uma das equipes).

Segundo indicador: *Porcentagem de finalizações eficazes*. Obtido pela divisão entre o número de finalizações eficazes³³ pelo número de finalizações eficientes³⁴.

Uma vez que foi feita a definição dos indicadores, foram buscadas nas gravações feitas nos dias 24/04 e 10/06 os números que pudessem indicar uma medida quantitativa de produtividade em relação às saídas de bola e as finalizações.

Percebe-se que a compreensão presente no grupo estava baseada no tratamento conjugado desses dois indicadores, ou seja, eles serão trabalhados aqui concomitantemente. Nesse sentido, o grupo subdividiu as saídas de bola e as finalizações em cinco grupos, quais sejam:

- a) impossibilidade de saída de bola por uma das equipes com perda da posse de bola;
- b) saída de bola fracassada de uma das equipes, com a perda da posse de bola, inexistindo, então, uma finalização;
- c) saída de bola de uma das equipes com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;
- d) saída de bola de uma das equipes com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol;
- e) saída de bola de uma das equipes com finalização eficaz, ou seja, com a marcação do gol na equipe adversária.

Esses cinco tipos possíveis de situações, obtidas a partir das saídas de bola/finalizações feitas na partida do dia 10/06/2002, expressam numericamente o seguinte resultado:

³³ Entende-se por finalização eficaz aquela que, a partir de uma jogada com saída de bola, seja efetivada

Construção do Quadro de Indicadores de Produtividade

Situação de jogo na relação: saídas de bola/finalizações	Equipe A	Equipe B	Total
01 - Impossibilidade de saída de bola, com perda da posse de bola (sem constituir um ataque).	29	17	46
02 - Saída de bola fracassada, com a perda da posse bola, inexistindo, portanto, uma finalização.	15	22	37
03 - Saída de bola com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;	15	20	35
04 - Saída de bola com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol.	08	17	25
05 - Saída de bola de uma das equipes, com finalização eficaz, ou seja, marcando gol na equipe adversária.	03	06	09
Total	70	82	152

Tabela 1: Resultado do trabalho realizado em 10/06/2002.

Como a definição de Pritchard (1990) sobre o que seria um indicador relaciona-se a cada objetivo, traduzido por uma situação quantitativa, procurou-se, então, inicialmente, verificar nas partidas realizadas nos dias 24/04 e 10/06, quantos ataques foram realizados pelas equipes A e B em cada um dos critérios anteriormente descritos, para servir de base para o trabalho.

em gol.

³⁴ Finalização eficiente: considera-se o arremate a gol que representa um grande perigo de gol.

5.3.2 – Demonstração dos Indicadores

Uma vez definido os indicadores a serem trabalhados pelo grupo, torna-se relevante acrescentar ao processo de construção dos indicadores intervenções necessárias, principalmente com o auxílio dos facilitadores, para que na reunião se tenha uma proposta básica, clara e objetiva, a ser discutida e deliberada consensualmente entre os grupos. Essa importante ajuda por parte dos facilitadores representa um passo fundamental para se chegar a uma aproximação do que se pretende estabelecer com o conjunto da organização esportiva.

Existe, *a priori*, um problema metodológico se o estabelecimento dos indicadores não for uma construção conjunta entre os facilitadores e os integrantes dos grupos. O método prima pelo trabalho e definição coletiva, ou seja, a proposição feita de maneira unilateral, num primeiro momento, pode estar sendo incompatível com as características gerais apresentadas pelo ProMES.

É importante para a condução dos trabalhos que seja feita pelos facilitadores uma “proposição facilitada”. Essa dinâmica é o ponto chave na construção desta etapa (indicadores), permitindo que o grupo possa dominar o tema com mais profundidade, e que a reunião flua na direção correta.

Em relação ao primeiro objetivo do grupo, foram estabelecidos dois indicadores para medição e melhoria da produtividade, conforme descrição abaixo:

- a) Primeiro Indicador relacionado ao Primeiro Objetivo (PIPO):

Qualquer tipo de finalização oriunda de saída de bola
—————
Total de tentativas e/ou saídas de bola

Proposição facilitada (Equipe A) relacionada à medição das saídas de bola:

26 finalizações³⁵ da equipe A = **37% de produtividade** nas saídas de bola

70 saídas de bola

Proposição facilitada (Equipe B) relacionada à medição das saídas de bola:

43 finalizações da equipe B = **52 % de produtividade** nas saídas de bola

82 saídas de bola

b) Segundo Indicador do Primeiro Objetivo (SIPO):

Número de saídas de bola eficientes e/ou eficazes

Total de tentativas e/ou saídas de bola

Proposição facilitada (Equipe A) relacionada à medição das finalizações:

11 finalizações eficientes e/ou eficazes da equipe A = **16% de eficiência**

70 saídas de bola

Proposição facilitada do Segundo Indicador do Primeiro Objetivo (SIPO da Equipe B) relacionada à medição das finalizações:

23 finalizações da equipe B = **28 % de eficiência**

82 saídas de bola

A seguir, verifica-se o desenvolvimento do segundo objetivo, identificado como proposição para medição e melhoria das finalizações:

³⁵ O número de 26 finalizações é o resultado da somatória dos três últimos tópicos (15 + 08 + 03 = 26)

a) Primeiro Indicador do Segundo Objetivo (PISO):

Número total de finalizações eficazes (oriundas de saídas de bola)
—————
Número total de finalizações

Proposição facilitada do Primeiro Indicador do Segundo Objetivo (PISO da Equipe A), relacionada à medição das finalizações:

11 finalizações eficazes da equipe A = **42% de eficácia** nas finalizações

26 finalizações

Proposição facilitada do Primeiro Indicador do Segundo Objetivo (PISO da Equipe B), relacionada à medição das finalizações:

23 finalizações eficientes + eficazes da equipe B = **53 % de eficácia** nas finalizações

43 finalizações

b) Segundo Indicador do Segundo Objetivo (SISO) – Indicador de Qualidade:

<u>Número de finalizações eficazes</u>
Número de finalizações eficientes

Proposição facilitada do Segundo Indicador do Segundo Objetivo (SISO da Equipe A), relacionada à medição das finalizações eficazes:

03 finalizações eficazes da equipe A = **38%**

08 finalizações eficientes

expostos no quadro anterior, obtidas pela equipe A.

Proposição facilitada do Segundo Indicador do Segundo Objetivo (Equipe B),
relacionada à medição das finalizações eficazes:

06 finalizações eficazes da equipe B = 35%

17 finalizações eficientes

Em termos de desempenho produtivo apresentado pelas duas equipes, o quadro abaixo procura mostrar a somatória dos percentuais obtidos com a construção dos indicadores. Verifica-se uma ligeira superioridade da Equipe B em relação à Equipe A. Salienta-se que a partida foi realizada no dia 10 de junho de 2002, e o resultado foi 7 X 5 em favor da Equipe B.

Nome da Equipe	PIPO	SIPO	PISO	SISO	Pontuação
Equipe Azul (A)	37	16	42	38	133
Equipe Branca (B)	52	28	53	35	168

Tabela 2: Números obtidos na construção dos indicadores.

Com a intenção de interpretar a metodologia apresentada pelo ProMES, foram construídos os indicadores, considerando as cinco situações encontradas sobre as saídas de bola, descritas anteriormente. Para tanto, foi elaborada uma pirâmide, com a finalidade de representar graficamente a produtividade, traduzindo os diferentes níveis que se pode alcançar, levando em conta três aspectos: a eficiência, a eficácia e a qualidade do trabalho.

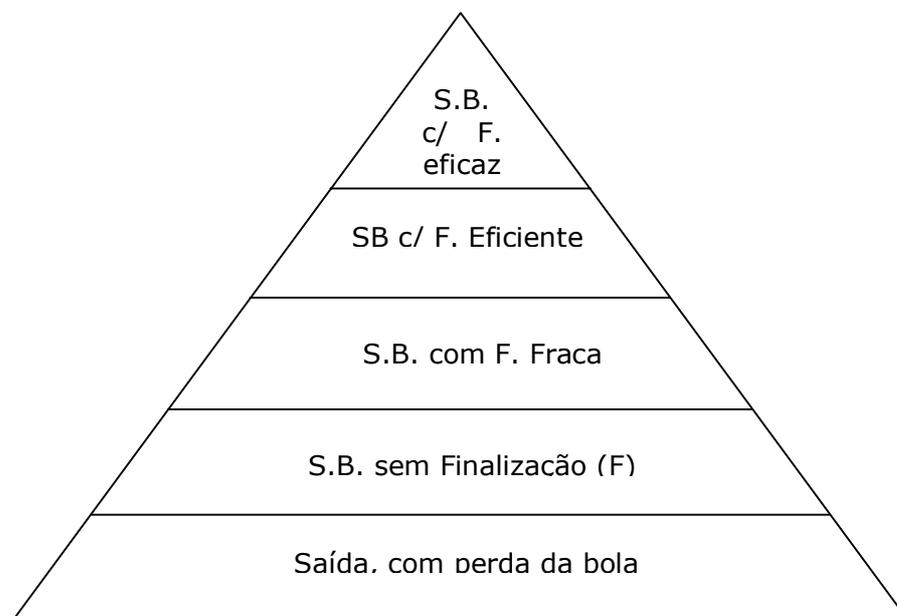


Figura 18: Pirâmide construída para ilustrar os níveis diferenciados de trabalho.

A implantação da presente etapa (construção dos indicadores) esteve relacionada com o primeiro objetivo estabelecido pelo grupo, situada no segundo passo do método.

5.3.3 – Desafios da Equipe para Testar os Indicadores

Com o objetivo de testar a equipe e trabalhar os indicadores estabelecidos pelo grupo, com a preocupação de melhorar a performance da equipe, houve a participação num campeonato de futsal promovido por uma Emissora de TV³⁶ de Florianópolis, em julho e agosto de 2002. As datas, resultados e comentários dos jogos, estão situados no anexo 1.

³⁶ O Campeonato de Futsal foi organizada pelo setor de esportes de uma Emissora de TV, contou com a presença de doze equipes de Futsal da região de Florianópolis, distribuídas em duas chaves (A e B) de seis equipes cada. A forma de disputa foi o confronto todos contra todos, em cada chave. Estariam classificadas para a próxima fase as quatro primeiras equipes com maior pontuação. Os jogos da chave A aconteceram nas terças-feiras e da chave B nas quintas-feiras.

A participação³⁷ naquele campeonato externo à UFSC foi devidamente analisada pelo grupo. Considerou-se uma experiência positiva para o trabalho que estava sendo desenvolvido de aplicação do ProMES, e acreditava-se que além de ampliar a motivação no grupo, poderia trazer bons resultados em termos de melhoria da produtividade.

5.4 - As Contingências Trabalhadas

Na reunião realizada em 13 de outubro de 2002, que marcou o início dos trabalhos sobre essa nova etapa, foram levados em conta os indicadores trabalhados até então e foram estabelecidas as contingências necessárias para os dois indicadores em questão: saídas de bola e finalização.

O grupo tinha condições de apontar as contingências a partir de um relatório apresentado pelo pesquisador sobre o desempenho da equipe tendo como base a partida realizada no dia 10/06/02. O jogo-treino realizado no mês de junho serviu de suporte para discussão e levantamento de dados sobre a performance da equipe, além de orientar para a construção das contingências.

O quadro a seguir³⁸ mostra numericamente como foi a produtividade da equipe A e da equipe B. Contudo, o grupo reunido decidiu que os números iriam aparecer em forma de percentuais, pois ao se trabalhar as contingências elas seriam estabelecidas também na forma de percentuais.

³⁷ O grupo participou do Campeonato de Futsal, representando a UFSC, jogando 6 partidas que estão descritas e analisadas nos anexos desta tese.

³⁸ É importante ressaltar que as duas equipes são parte integrante do processo de implantação do ProMES, também cabe destacar que os números obtidos foram apresentados, mas o que realmente foi considerado pelo grupo são os percentuais.

Quadro dos Indicadores de produtividade para construção das Contingências

Situação de jogo na relação: saídas de bola/finalizações	Equipe A	Equipe B	Total
01 – Impossibilidade de saída de bola, com perda da posse de bola (sem chegar ao ataque).	29 ou 41,4%	17 ou 20,7%	46 ou 27,6%
02 - Saída de bola fracassada, com a perda da posse bola, inexistindo então uma finalização.	15 ou 21,4%	22 ou 26,8%	37 ou 24,3%
03 - Saída de bola, com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;	15 ou 21,4%	20 ou 24,4%	35 ou 23%
04 - Saída de bola com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol.	08 ou 11,5%	17 ou 20,7%	25 ou 16,4%
05 - Saída de bola de uma das equipes, com finalização eficaz, ou seja, marcando gol na equipe adversária.	03 ou 4,3%	06 ou 7,3%	09 ou 6%
Total	70	82	152

Tabela 3: Percentuais do trabalho realizado em 10/06/2002.

Com base neste quadro, ou seja, tendo como referência a partida realizada no dia 10/06/02, o grupo procurou estabelecer as contingências³⁹ através de percentuais que, de acordo com Pritchard (1990), são medidas oriundas da relação entre uma quantia obtida por um indicador e a eficácia deste indicador.

O motivo de se considerar os percentuais foi plausível, pois em cada partida ocorrem variações numéricas, por outro lado, quando se utilizam números percentuais, a leitura fica mais adequada, porque além do trabalho de uma equipe existe a

necessidades de se levar em conta o grau de dificuldade que a equipe adversária pode representar durante na partida.

A reunião de 13 de outubro de 2002 definiu os seguintes percentuais de produtividade mínima, máxima e o ponto zero para cada uma das cinco situações, que envolve as saídas de bola e finalizações:

Contingências para Trabalhar

Situação de jogo na relação: saídas de bola/finalizações	Eficiência mínima	Ponto Zero	Eficiência Máxima
01 - Impossibilidade de saída de bola, com perda da posse de bola (sem chegar ao ataque).	30 %	20 %	10 %
02 - Saída de bola fracassada, com a perda da posse de bola, inexistindo então uma finalização.	30 %	24 %	15 %
03 - Saída de bola, com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;	30 %	23 %	10 %
04 - Saída de bola com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol.	15 %	23 %	30 %
05 - Saída de bola de uma das equipes, com finalização eficaz, ou seja, marcando gol na equipe adversária.	5 %	10 %	15 %
Total	110 %	100 %	80 %

Tabela 4: Percentuais de produtividade que serão perseguidos.

³⁹ Como pode-se observar as contingências foram estabelecidas em seus diferentes níveis de eficiência: mínima, máxima e ponto neutro, conforme preconiza o método ProMES.

Em duas oportunidades a equipe testou as contingências trabalhadas, com a intenção de mensurar sua performance no tocante aos indicadores que haviam sido estabelecidos. No primeiro jogo, realizado no dia 25 de novembro de 2002, obteve-se os seguintes resultados:

Quadro Resultante das Contingências Trabalhadas (Primeiro Jogo – 25/11)

Situação de jogo na relação: saídas de bola/finalizações	Eficiência mínima	Ponto Zero	Eficiência Máxima	Resultado obtido
01 - Impossibilidade de saída de bola, com perda da posse de bola (sem chegar ao ataque).	30 %	20 %	10 %	17%
02 - Saída de bola fracassada, com a perda da posse bola, inexistindo então uma finalização.	30 %	24 %	15 %	23,4 %
03 - Saída de bola, com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;	30 %	23 %	10 %	18,7 %
04 - Saída de bola com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol.	15 %	23 %	30 %	32,8 %
05 - Saída de bola de uma das equipes, com finalização eficaz, ou seja, marcando gol na equipe adversária.	5 %	10 %	15 %	7,8 %
Somatória de cada coluna	110 %	100 %	80 %	99,7 %

Tabela 5: Resultado das Contingências Trabalhadas em 25/11/2002.

No dia 04 de dezembro de 2002 foi realizado o segundo jogo⁴⁰ com o intuito de testar novamente o desempenho da equipe, levando em conta as contingências estabelecidas e os números obtidos no jogo do dia 25/11. Isso equivale a dizer que o grupo teve conhecimento do relatório (*feedback*) elaborado para ciência de todos. O resultado obtido foi o seguinte:

Quadro Resultante das Contingências Trabalhadas (Segundo Jogo – 04/12)

Situação de jogo na relação: saídas de bola/finalizações	Eficiência mínima	Ponto Zero	Eficiência Máxima	Resultado obtido
01 - Impossibilidade de saída de bola, com perda da posse de bola (sem chegar ao ataque).	30 %	20 %	10 %	26,6%
02 - Saída de bola fracassada, com a perda da posse bola, inexistindo então uma finalização.	30 %	24 %	15 %	21,5 %
03 - Saída de bola, com finalização ineficiente, ou seja, sem perigo de gol;	30 %	23 %	10 %	21,5 %
04 - Saída de bola com finalização eficiente, ou seja, com perigo de gol.	15 %	23 %	30 %	16,5 %
05 - Saída de bola de uma das equipes, com finalização eficaz, ou seja, marcando gol na equipe adversária.	5 %	10 %	15 %	13,9 %
Soma dos percentuais	110 %	100 %	80 %	100 %

Tabela 6: Resultado das Contingências Trabalhadas em 04/12/2002.

⁴⁰ Todos os jogos citados nesta pesquisa encontram-se devidamente documentados em vídeo, para serem observados pelos interessados.

Os resultados obtidos permitem um monitoramento sobre o desempenho da equipe. Com isso, ingressa-se na quinta parte do método, que trata do desenvolvimento de um sistema de *feedback*.

Anteriormente ao ingresso na nova etapa do ProMES, foi elaborado uma visualização das cinco contingências trabalhadas, ilustrando graficamente como elas se comportaram durante o processo.

A visualização gráfica dessas contingências permite que seja observada a evolução do trabalho desde o marco inicial, representado pelo mês de março, passando pelo estágio intermediário, identificado pelo mês de junho e o resultado final dos trabalhos identificados pelo mês de dezembro de 2002.

Essa representação gráfica de cada um dos indicadores estabelecidos com suas devidas contingências trabalhadas, conforme pode ser observada a seguir, utiliza quatro gravações⁴¹ feitas em vídeo realizadas com o grupo, em três estágios distintos de aplicação do ProMES, quais sejam: fase inicial, fase intermediária e fase final do trabalho de pesquisa, permitindo que se possa identificar de maneira particularizada cada um dos indicadores “contingenciados”.

5.4.1 – A Primeira Contingência Trabalhada

A primeira contingência expressa as mudanças ocorridas no desenvolvimento do primeiro indicador, identificado como uma saída de bola da equipe A, sem que ela consiga chegar ao ataque e sem que ela consiga efetuar a devida finalização. É importante frisar que, neste caso, quanto maior for o percentual pior é a produtividade

⁴¹ As quatro gravações utilizadas foram feitas nos dias 24/04; 10/06; 25/11 e 04/12 de 2002, com a preocupação de elaborar a representação gráfica das contingências.

da equipe, portanto, o trabalho ficou centrado em se conseguir uma porcentagem pequena de saídas de bola fracassadas.

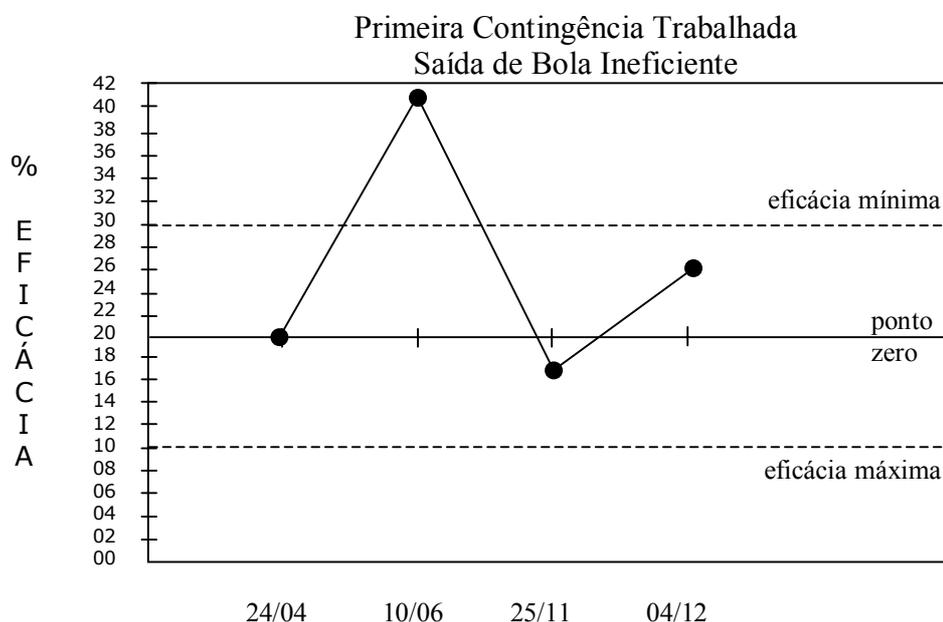


Figura 19: Contingência relacionada às saídas de bola sem chegar ao ataque.

O gráfico anterior mostra com propriedade que os grupos ao elegerem os indicadores “saídas de bola e finalizações” estavam cometendo um grande acerto, pois nos dois primeiros jogos (24/04 e 10/06) obteve-se 49,4 e 62,8% de saídas de bola que não foram efetivadas em finalizações. Isso demonstra que o problema era grave e merecia um tratamento especial.

No final do processo de aplicação do ProMES, pôde-se verificar que os percentuais para os jogos realizados nos dias 25/11 e 04/12 ficaram em 40,4 e 44%, respectivamente.

5.4.2 – A Segunda Contingência Trabalhada

Na segunda contingência trabalhada procurou-se representar graficamente como aconteceram as mudanças envolvendo as atividades de saídas de bola pela equipe A, chegando ao ataque, mas ainda não efetuando a finalização na equipe adversária.

Esta contingência também funciona de forma inversa, ou seja, quanto menor for o percentual, melhor é o resultado positivo (produtividade) da equipe.

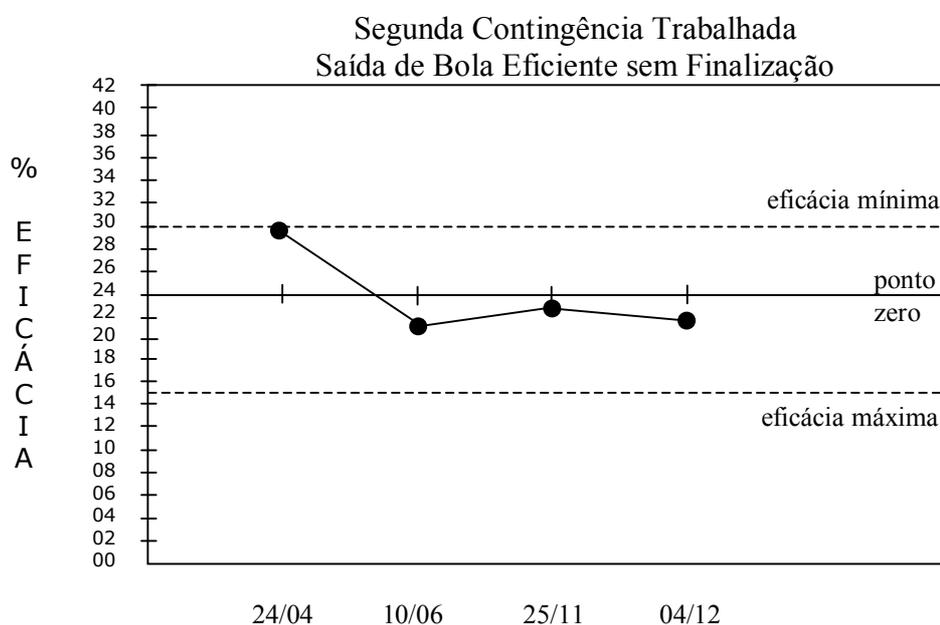


Figura 20: Contingência relacionada à saída de bola, sem finalização.

Nesta segunda apresentação gráfica pôde-se observar que nas duas últimas partidas realizadas (25/11 e 04/12) foram atingidos os percentuais de 23,4 e 21,5%, índices abaixo dos 24% estabelecidos como ponto zero.

5.4.3 – A Terceira Contingência Trabalhada

Nesta terceira contingência, representam-se as saídas de bola da equipe A que culminam com uma finalização ineficiente ou sem perigo de gol na equipe adversária.

A medida dessa contingência precisa ser estável. Um número elevado representa um certo grau de produtividade, contudo, não pode ser considerado um trabalho positivo, pois não oferece riscos à equipe adversária.

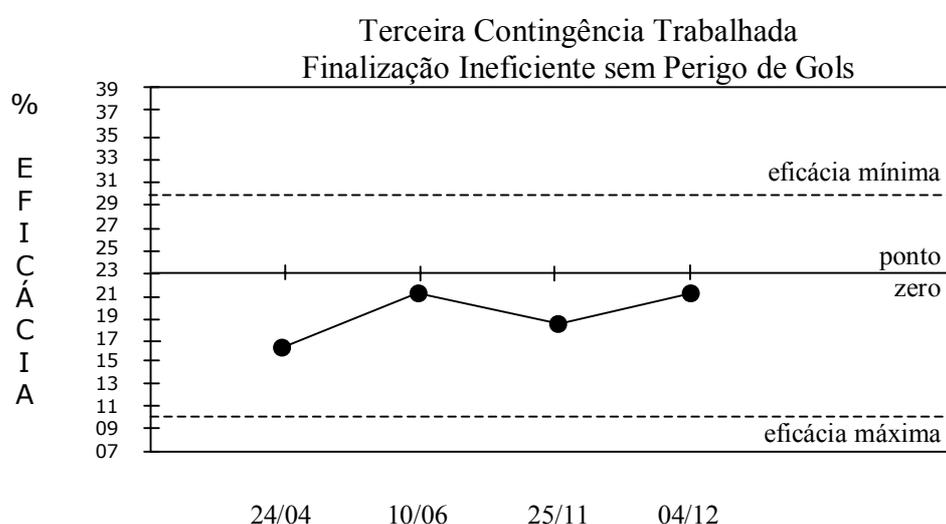


Figura 21: Contingência relacionada à saída de bola com finalização ineficiente.

Neste terceiro gráfico pôde-se observar que a evolução da equipe A manteve-se praticamente estabilizada. Entende-se que essa medida precisa ser mediana, ou seja, é uma medida que não é nem boa nem ruim para uma determinada equipe. Destaca-se que esse tipo de finalização apesar de não oferecer perigo de gol à equipe adversária, acaba sendo parcialmente benéfica, pois impede a roubada de bola ou um contra-ataque.

Observando a figura apresentada, nos jogos de 24/04 e 10/06 foram conquistados os números de 16,5 e 21,4%. Havia sido estabelecido o ponto zero em

23%. Após a realização do conseguiu-se nas partidas do final do ano (25/11 e 04/12) percentuais de 18,7 e 21,5%. Isso pode indicar que o valor estabelecido como ponto zero, tenha sido definido erroneamente, exatamente por ter sido atingido valores bem acima da previsão feita, nas quatro oportunidades (partidas).

5.4.4 – A Quarta Contingência Trabalhada

A quarta contingência trabalhada é uma das mais importantes e decisivas para o processo de verificação dos dois indicadores estabelecidos e “contingenciados”, uma vez que ela consegue unir os dois indicadores: as saídas de bola e a finalizações, determinando, assim, o grau de produtividade real da equipe.

Nesse sentido, quanto maior o percentual das finalizações maior será o nível de produtividade, ou seja, busca-se com isso estabelecer uma contraposição desta contingência (somada com a quinta) em relação às duas primeiras. Portanto, quanto maior o número de finalizações eficientes e eficazes (atribuídas à marcação do gol) menor é o número de saídas de bola fracassadas.

Na Figura 22, verifica-se, nesta quarta contingência trabalhada, como a equipe A se apresentou em termos de produtividade real. Observa-se que nos dois primeiros jogos (24/04 e 10/06) os números obtidos foram 23,5 e 11,5 %, contra 32,8 e 16,5 % nos jogos realizados nos dias 25/11 e 04/12, respectivamente.

Percebe-se uma mudança significativa no final do trabalho. Como o ponto zero havia sido estabelecido consensualmente pelo grupo em 23%, constata-se que ele foi atingido e ultrapassado em apenas um jogo, no outro ficou aquém (16,5%).

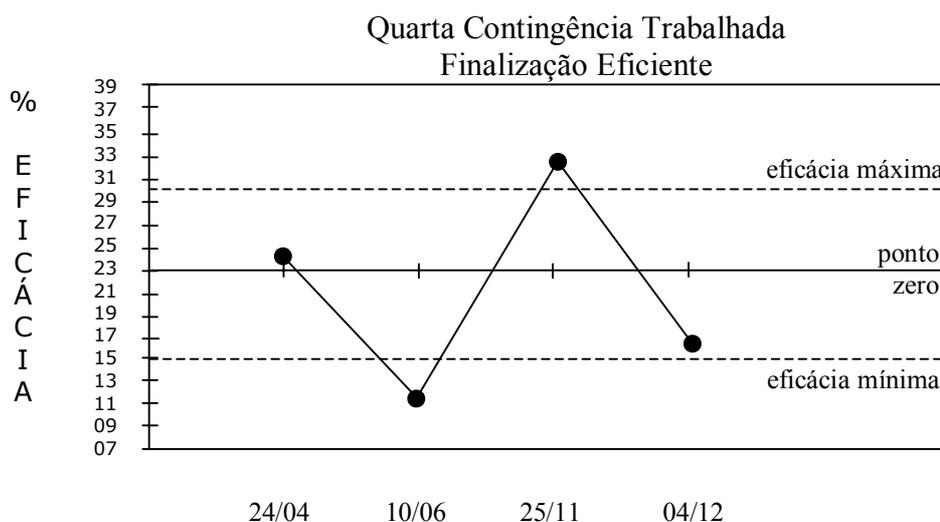


Figura 22: Contingência relacionada à saída de bola com finalização eficiente.

Contudo, é importante justificar que os 16,5% obtidos na última partida são plenamente compensados pelo acréscimo observado na última contingência (quinta).

Torna-se necessário esclarecer que houve uma redução do que foi denominado “trabalho eficiente” (quarta contingência) e um aumento do que foi chamado “trabalho eficaz” (quinta contingência) implicando, portanto, na conquista de um maior número de gols.

Cabe um destaque todo especial para a penúltima partida, que atingiu 32,8% de aproveitamento, ultrapassando a eficiência máxima que havia sido estabelecida em 30%. Isso demonstra que o grupo além de estar empenhado em aumentar a produtividade, caminhou na direção de se apropriar do ProMES como instrumento metodológico, que fornecesse subsídios para conseguir atingir tais medidas.

5.4.5 – A Quinta Contingência Trabalhada

A última contingência trabalhada pelas equipes é representada pelas saídas de bola com finalização eficaz, ou seja, com a marcação do gol na equipe adversária.

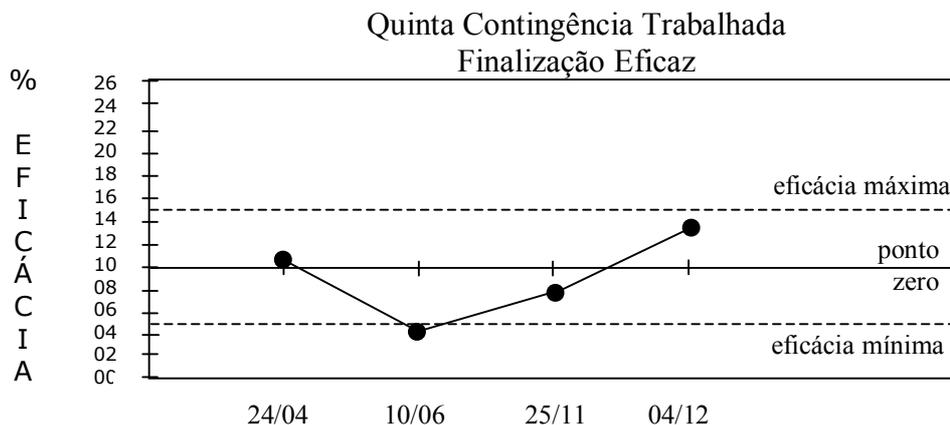


Figura 23: Contingência relacionada à saída de bola que culmina em gol.

O quinto e último indicador contingenciado, identificado como uma saída de bola pela equipe A que converte em gol, representa o ponto chave do trabalho. Em síntese, essa contingência é tão importante quanto provocar um perigo de gol (quarta contingência) na equipe adversária.

Quanto maior for o percentual obtido nas duas últimas contingências trabalhadas, maior a garantia efetiva de que o trabalho está sendo conduzido na direção do aumento da produtividade na equipe.

O fato de uma determinada equipe converter em gol uma finalização é tão produtivo quanto causar um grande perigo de gol, pois, circunstancialmente, o gol pode ser evitado por méritos dos adversários.

De acordo com os dados obtidos: 7,8% e 13,9% , nos jogos dos dias 25/11 e 04/12, contra 10,6% e 4,3% nos jogos realizados nos dias 24/04 e 10/06, respectivamente, foi comprovada uma elevação nos percentuais obtidos ao final dos trabalhos. O ponto zero para essa contingência foi de 10% e a eficiência máxima ficou em 15%. No último jogo foi observado que se chegou muito próximo (13,9%) da obtenção da eficiência máxima e bem acima do ponto zero estabelecido.

5.5 – A Geração de um Relatório de Feedback

As etapas foram sendo cumpridas e os relatórios apresentados para que o grupo, de posse desse *feedback*, fosse desempenhando melhor o seu papel, aumentando a performance representada pelo aumento da produtividade da equipe, conforme preconizava o objetivo central escolhido.

Desde a primeira reunião, os facilitadores procuraram apresentar ao grupo os relatórios referentes a cada etapa trabalhada, para que isso servisse de informação sobre o que havia sido feito e indicasse, assim, os próximos passos a serem perseguidos.

O trabalho com os indicadores, período marcado fundamentalmente pela participação no campeonato promovido por uma Emissora de TV, foi o momento mais intenso de construção dos relatórios. Após cada jogo era apresentado um relato sobre a participação da equipe, elaborado pelos facilitadores. Em seguida, o mesmo era discutido pelo grupo como forma de se obter ensinamentos.

Da forma como havia sido estruturado o trabalho de pesquisa, era possível, em cada situação, emitir um determinado relatório. Essa condição permitiu que ao final das atividades o grupo dispusesse de recursos significativos para compreender o

desenvolvimento dos trabalhos. Note-se que um dos recursos mais importantes foi o registro feito através das filmagens, que permitiu a reutilização das imagens feitas desde o início dos trabalhos.

Outro ponto marcante no trabalho de *feedback* foi a aplicação do questionário no início do trabalho de campo. O próprio grupo ficou surpreso com os resultados do questionário, que foi relatado pelo pesquisador, questão por questão, sobre o pensamento predominante no grupo, permitindo, assim, que cada um dispusesse de informações valiosas o conjunto da equipe.

Após o término de cada trabalho somado ao processo de coleta de dados com a devida apresentação do relatório, tem-se uma amostra de como o método funciona em termos de sistema. Cada partida realizada passou a gerar um relatório descrevendo numericamente como se comportava a equipe em cada um dos objetivos, indicadores e contingências estabelecidas.

Em relação às contingências, a partir dos resultados obtidos, foram gerados cinco gráficos, expressando os números obtidos e como eles se comportaram ao longo do trabalho. Esse passo pode ser considerado o ponto mais marcante do processo de implantação do ProMES na equipe de futsal da UFSC.

5.6 – A Constituição de um Sistema de Feedback

O *feedback* gerado pelo método ProMES a partir das informações reunidas com o trabalho de campo, descritas em forma de relatório e traduzidas pelos facilitadores para a compreensão de todos, representa o principal desfecho da metodologia aplicada.

Entretanto, essa formulação é apenas uma parte da “engrenagem”, ou seja, ao se estabelecer o domínio do processo visto até aqui, novas demandas podem ser identificadas e trabalhadas pelo grupo, na forma de continuidade, somando ao processo a implementação de novos objetivos, indicadores, contingências e seu respectivo *feedback*.

Isso equivale dizer que todo o trabalho descrito até aqui representa apenas uma parte do sistema, que vai gerando novas demandas, mesmo que as anteriores não estejam completamente resolvidas (concluídas). É por essa razão que o método funciona como um sistema de medida e melhoria da produtividade nas organizações.

CAPÍTULO VI

VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como preocupação estabelecer uma discussão sobre os resultados obtidos com a pesquisa de campo, tendo como referência os dados apresentados no capítulo anterior. A finalidade é verificar os elementos fundamentais que interferem no processo de aumento da produtividade na organização esportiva estudada, que atua com o desporto coletivo.

6.1 – *Análise Geral do Trabalho*

Partindo dos resultados obtidos verificou-se que o grupo compreendeu razoavelmente bem o processo de implantação do ProMES, entretanto foi constatado que houve privilégio para o sentido prático, ou seja, considerando a complexidade do método, o tempo restrito de aplicação e o nível de envolvimento dos componentes, não foi possível aos integrantes do projeto uma plena apropriação da metodologia trabalhada.

A inserção do grupo no processo de aplicação do ProMES pode ser diferenciada em três níveis: o primeiro nível formado pelos coordenadores que tinham mais responsabilidade com o conjunto das ações; o segundo nível era formado por componentes mais antigos que sentiam de maneira mais latente a importância de desenvolver o trabalho; e o terceiro plano, era formado por integrantes mais recentes no

projeto, que atuavam dedicadamente nas atividades práticas de aplicação do método, mas possuíam uma certa resistência nos trabalhos de elaboração das atividades.

Essa observação mais geral do processo identifica que existiu uma lacuna no processo de condução do ProMES, uma vez que o trabalho dos componentes dos grupos esteve mais voltado para a esfera das ações (práticas) desenvolvidas e do retrospecto (resultado) de sua aplicação.

Com o desenvolvimento das atividades, foi possível constatar uma diferenciação no nível de responsabilidade dos coordenadores e dos demais membros dos grupos. Os coordenadores, por reunirem mais informações e conhecimento, tinham mais poder na definição do processo. Esse problema precisa ser observado nas aplicações do método adotado para que não haja uma reprodução dos modelos administrativos tradicionais, representado por alguém que pensa e elabora uma proposta e, separadamente, alguém que executa as atividades.

No fundamental, as equipes (A e B), ao longo do processo de aplicação do ProMES, adotaram uma postura democrática, principalmente no tocante à questão da elaboração das atividades em grupo. O processo foi marcado por uma dinâmica de representatividade, deixando aos coordenadores atribuições que poderiam ser equitativamente distribuídas. Eles acabaram assumindo uma posição de mediação entre a proposição teórica e aplicação prática do método. Essa transferência de poder ou repasse de atribuições aos representantes, serviu para determinar um interesse *apático* em relação ao conjunto do trabalho.

Quando é feita a divisão dos grupos, também é estabelecida a divisão de papéis entre integrantes e coordenadores. Nesse momento podem aparecer problemas de interpretação do processo. Por exemplo, a escolha dos coordenadores (facilitadores), considerados responsáveis pela formulação e organização das idéias apontadas pelos

componentes das equipes, não pode ser entendida como delegação de tarefas, ou seja, os integrantes dos grupos precisam interagir com a metodologia e os facilitadores não podem assumir funções além das previstas.

Como sugestão para contornar o problema destacado seria interessante estabelecer uma rotatividade entre os componentes das equipes para desempenhar a função de coordenação, para que a responsabilidade não recaia apenas em cima de uma pessoa. Isso implicaria numa ampliação dos envolvidos diretamente com a metodologia apresentada pelo ProMES, permitindo que o método seja dominado por um número cada vez maior de pessoas.

Outro assunto que merece tratamento conclusivo é sobre as reuniões de trabalho, que passaram a alterar a rotina da organização. As reuniões, em geral, precisavam ser feitas num período diferente daqueles em que eram feitos os treinamentos. Inicialmente, foi experimentada a idéia de que as reuniões fossem realizadas após os treinos. A idéia foi imediatamente abandonada, pois com o cansaço físico decorrente das atividades implicava a redução do interesse pela elaboração de idéias. Optou-se por um dia extra, que não fosse o dia dos treinos. As dificuldades eram sentidas igualmente, pois os envolvidos já possuíam diversas tarefas definidas pelo currículo escolar da UFSC.

O que acabou funcionando de maneira mais eficiente foi realizar as reuniões num momento anterior ao início dos trabalhos práticos. Inclusive, foi determinado que o melhor dia para a realização das reuniões era nas quartas-feiras, pois a frequência dos integrantes das equipes era maior que nas segundas e sextas-feiras. Para facilitar a presença das pessoas nas reuniões, era feita uma convocação antecipada, com a definição prévia da pauta que seria trabalhada.

Conforme prevê o método ProMES, as deliberações são obtidas de maneira consensual. Esse assunto também requer uma discussão. Verificou-se que nos grupos

existia uma tendência de levar muito em conta a posição dos coordenadores. As divergências eram raramente notadas, uma vez que o andamento das atividades ficava em primeiro plano e as tentativas de se estabelecer uma polêmica eram escassas.

Contudo, em algumas situações, as divergências podem aflorar, sem que haja um consenso⁴² possível. Para tanto, existindo posições distintas e irreconciliáveis, acredita-se que um mecanismo para obtenção de maioria pode ser estabelecido (votação).

Sobre a coordenação dos grupos, destaca-se que o trabalho esteve voltado à motivação dos integrantes das equipes. Quando era necessário, os facilitadores chamavam a atenção do grupo, principalmente quando algo estava errado, procurando fazer com que o grupo agisse de maneira coesa e atenta aos objetivos que haviam sido traçados.

Tendo como base a experiência obtida com a pesquisa de campo realizada, a seguir são apresentadas algumas sugestões sobre os pontos mais importantes em relação às reuniões de trabalho, para que sejam levados em consideração durante o processo de aplicação do ProMES:

- 1) Organização da Reunião – As reuniões devem ser marcadas sempre com antecedência, com uma pauta previamente estabelecida e preferencialmente com horário para o seu início e término.
- 2) Definição das funções – Seria interessante a criação de um regimento interno que permitisse definir funções e atribuições de cada um, principalmente do coordenador e de um sub-coordenador e, se for preciso, de um secretário, eleito(s) democraticamente entre seus pares e com possibilidade de haver rotatividade. Isso evitaria que houvesse interrupções quando da ausência do

coordenador e permitiria que um número cada vez maior de pessoas dominasse com profundidade o processo de aplicação do método.

- 3) Reunião participativa – Deve ser oportunizado a todos a possibilidade de emitir opinião sobre o tema em pauta, estabelecendo um mecanismo de rodada de discussão. Em seguida, entra-se na fase de apresentação de propostas. Havendo mais de uma proposta, entra-se na fase de defesa das propostas apresentadas e, conseqüentemente, na votação das propostas.
- 4) Agilidade nas reuniões – É importante que as reuniões sejam trabalhadas pelos facilitadores com antecedência para que possam fluir melhor e evitar que se tornem cansativas. Recomenda-se o tempo de uma hora, dividida em quatro momentos:
 - a) apresentação da pauta e resgate do estágio que se está atravessando;
 - b) discussão dos pontos de pauta;
 - c) apresentação e discussão das propostas;
 - d) deliberações consensuais (votações) e encaminhamentos.
- 5) Reuniões atraentes – Os facilitadores devem procurar maneiras para tornar as reuniões atrativas, procurando diversificar os locais, com apresentação de vídeos, material teórico, inclusive com espaço para confraternização.
- 6) Reunião de Trabalho – Nos encontros precisa ficar claro o fato de que tal espaço para a discussão e deliberação é parte constituinte do trabalho geral da organização. Recomenda-se que as reuniões sejam feitas no período dos

⁴² *Consenso* é entendido como inexistência de uma idéia diferente, o que significa dizer que é o esgotamento da discussão. O termo *unanimidade* é entendido como uma posição em que todos concordam. Uma terceira hipótese seria a *maioria*, obtida em função da escolha de uma das propostas.

treinos, para integrar aquele trabalho ao cotidiano dos envolvidos e da própria organização.

Essas são algumas sugestões de organização decorrentes do trabalho realizado, que podem ser acrescentadas ao processo de aplicação do ProMES, pelo entendimento de que elas não colidem com as proposições formuladas por Pritchard. Todavia, essas sugestões podem se revelar criteriosas demais dependendo da dinâmica que os grupos estabelecerem.

6.2 – Repasse dos Resultados Obtidos aos Grupos

Conforme os resultados do trabalho realizado apareciam, eram imediatamente apresentados pelos facilitadores aos grupos. Entretanto, esses dados precisavam ser trabalhados para que se transformassem em informações e, posteriormente, em conhecimento.

É extremamente importante que o repasse dos resultados seja marcado pela rapidez, isso assegura a recordação do que já foi feito, na perspectiva de se apontar para a correção do que eventualmente possa estar inadequado.

A situação criada pelo ProMES de medida da produtividade assegurava que seus membros acompanhassem o resultado do trabalho de forma gradual e permanente, gerando uma expectativa e uma identificação em torno das conquistas. Destaca-se que, após a realização de uma determinada atividade, existia uma apreensão no grupo em saber se os resultados obtidos implicavam realmente um aumento da produtividade.

6.3 – O Movimento Gerado pelo Trabalho

O desenvolvimento do trabalho metodológico orientado pelo ProMES, além de se preocupar em medir e aumentar a produtividade, amplia sua atuação para a esfera da motivação.

Uma vez que se consegue vencer um objetivo estabelecido, o grupo pode estabelecer novos desafios a serem conquistados. Como essa atividade é permanente tanto em identificar os problemas quanto no trabalho de suas soluções, constata-se que o movimento gerado pelo trabalho em grupo é dinâmico, organizado e consciente.

Essa experiência proporciona que a organização seja atuante e participativa, fazendo com seus membros estejam interagindo de maneira equilibrada, num processo de socialização, diminuindo a divisão burocrática do trabalho, identificada pela separação entre quem pensa e quem executa. Atinge também a alienação na produção, representada pela ausência de transparência do quê e como é produzido pela organização.

No momento em que é reunido um grupo de pessoas, que exercem, em seu cotidiano, funções diferenciadas, para pensar e deliberar acerca do interesse geral da organização, cria-se um novo cenário. Essa situação de diversidade gera um novo produto, mais identificado com as pessoas, com suas expectativas, com suas virtudes e limitações. A estrutura, a divisão do trabalho, a distância entre as pessoas fica mais reduzida.

A apropriação desse espaço coletivo, obtido através desses mecanismos metodológicos, oferecidos pelo ProMES, permite ampliar a humanização da produção, podendo, inclusive, dar uma nova feição ao mundo do trabalho, onde os trabalhadores possam ter uma participação democrática no ambiente das organizações.

É nesse sentido que o ProMES pode ser uma importante ferramenta de trabalho na retomada de uma discussão que transcende os limites da fábrica, da empresa ou de qualquer organização produtiva.

6.4 – As Conquistas Verificadas

Algumas conquistas foram verificadas ao longo de aplicação do ProMES na equipe de Futsal da UFSC. A afinidade dos componentes das equipes com o trabalho desenvolvido foi sentida quando, ao final das atividades criou-se uma expectativa sobre o que era preciso fazer para que o resultado fosse alcançado em sua plenitude. Foi observado que havia um clima de motivação em função dos desafios estabelecidos, principalmente no tocante à participação em torneios fora da universidade e à atuação de maneira eficiente, produzindo resultados significativos.

No desenvolvimento dos trabalhos de aplicação do ProMES percebeu-se um entusiasmo do grupo, principalmente em função das novidades faziam parte do trabalho. Contudo, ao final dos trabalhos, que coincidiu com o final do ano e do semestre, marcado pelo período de provas e entrega de trabalhos, além das atividades de rotina, o estresse tomou conta de alguns membros do projeto. Isso foi observado em comentários feitos sobre o cotidiano dos estudantes, pela elevação no grau de absenteísmo e pela redução no tempo de permanência das pessoas envolvidas nos treinamentos.

A metodologia de trabalho mostrou-se pertinente para o que se propôs fazer, ou seja, uma ferramenta de trabalho que proporcionasse ao pesquisador medir e trabalhar na busca de aumento da produtividade na organização escolhida.

Os resultados atingidos sempre representam uma surpresa adicional ao trabalho desenvolvido. O interesse não estava restrito ao aumento da produtividade, abrangia também o que interfere nesse processo. Muitos integrantes do projeto perguntaram, durante o desenvolvimento dos trabalhos, o que aconteceria se, no final da aplicação do ProMES, os resultados indicassem uma redução ou manutenção do nível de produtividade.

Essa questão era respondida de maneira precisa, indicando que, mais importante que o resultado em si, estava a experiência e a conquista pela apropriação do método. O resultado viria a partir do trabalho continuado, definindo claramente os objetivos, os indicadores estabelecidos e as contingências trabalhadas.

Certamente, a curiosidade em aplicar o ProMES pela primeira vez numa organização esportiva despertava um componente essencial na aplicação do ProMES, o aumento da produtividade.

Quando se realiza um trabalho dessa magnitude, espera-se que a experimentação tenha sucesso e os objetivos realmente sejam alcançados. Contudo, a preocupação precisa estar fundada em bases sólidas. O grupo não deve conduzir o trabalho buscando apenas o resultado, mas procurando fazer valer o sentido coletivo da organização.

Por fim, foram observados alguns elementos ao longo da pesquisa que podem influenciar o processo de aumento da produtividade.

6.5 - Elementos que Contribuem para Aumentar a Produtividade

Alguns dos elementos que foram aparecendo ao longo do trabalho de pesquisa de campo merecem ser destacados. Apesar de terem sido enumerados até dez, eles não representam uma hierarquia, apenas uma ordenação.

Em primeiro lugar, situa-se a idéia do coletivo, do conjunto, que ProMES procura trabalhar nas organizações. Em segundo lugar, a importância do trabalho ser consciente e responsável. Em terceiro, a preocupação de estabelecer medidas claras de produtividade na perspectiva de que elas possam ser aumentadas. Em quarto lugar, a postura de trabalhar a motivação de maneira intrínseca e extrínseca. Em quinto lugar, a aproximação das pessoas, que passa ocorrer com o trabalho, reduzindo a distância entre quem pensa e quem executa as atividades. Em sexto lugar, a busca do sentido solidário e cooperativo. Em sétimo, a construção de um espaço democrático e participativo. Em oitavo lugar, a organização de um ambiente de trabalho, onde o ser humano seja valorizado. Em nono lugar, as características de eficiência, cientificidade e a comprovação na obtenção dos resultados. Por fim, em décimo lugar, está a oportunidade do método ProMES provocar uma mudança no comportamento dos envolvidos na sua aplicação.

CAPÍTULO VII

VII - CONCLUSÃO

7.1 – Considerações Finais

Nesta última etapa da tese de doutoramento, são apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado, procurando expor as contribuições que o ProMES pode oferecer em termos de mudança no comportamento das organizações esportivas, a partir dos fundamentos teóricos apresentados e dos resultados obtidos com a pesquisa de campo.

Outra preocupação levantada neste capítulo está relacionada às questões de pesquisa que haviam sido evidenciadas no Capítulo I, com a intenção de verificar se elas foram devidamente trabalhadas e respondidas ao longo desta pesquisa.

Na seqüência, também foram resgatados os objetivos gerais e específicos apontados no início deste trabalho, com o intuito de revelar se eles também foram observados e cumpridos.

Por fim, procurou-se apresentar como este trabalho de pesquisa pode contribuir, enquanto uma construção acadêmica, para ampliação do conhecimento relacionado ao problema da medição e do aumento da produtividade nos esportes coletivos.

7.2 – A Aplicação do ProMES em Equipes Esportivas

Na seqüência, são apresentados alguns critérios que, de acordo com a pesquisa de campo realizada, devem ser observados para a obtenção de êxito na aplicação do método ProMES em equipes de esportes coletivos.

- 1) Evitar qualquer divisão tradicionalmente estabelecida entre os grupos. A divisão deve respeitar o aspecto aleatório, porém é comum alguém propor a divisão por tempo na organização, sexo, faixa etária, nível de escolaridade, função que desempenha. Evitar esse tipo de atitude é fundamental para que não prevaleçam diferenças ou preconceitos pretensamente interiorizados entre os membros dos grupos;
- 2) Evitar a formação de grupos muito grandes, pois dificulta a participação de todos na elaboração de propostas consensuais. O número de oito a dez membros parece adequado, pois permite uma discussão participativa. No entanto, é importante ressaltar que a divisão em grupos ocorre essencialmente para que o trabalho flua, portanto, além do debate, o grupo precisa apresentar propostas ao conjunto da organização;
- 3) Evitar a possibilidade de exclusões, que podem acontecer nos grupos, motivadas por pouca ou excessiva participação. A diversidade e a pluralidade são ingredientes importantes em qualquer organização, devendo ser observadas e respeitadas.
- 4) Buscar permanentemente a formação do consenso, contudo, parte-se do pressuposto que o grupo é heterogêneo e a argumentação mais consistente deve prevalecer, oportunizando o esgotamento do debate, propostas e

- encaminhamentos, evitando-se assim a imposição, seja pelo voto da maioria ou pelo posicionamento do coordenador;
- 5) Evitar que haja uma pressão individualizada, sobrecarregando algum integrante do grupo. Deve-se primar pela divisão das tarefas e responsabilidades, apontando assim para a idéia de que a produtividade depende do movimento organizacional, em que todos fazem parte;
 - 6) Evitar o estabelecimento de níveis hierárquicos no interior dos grupos. O método aponta para a necessidade de coordenação, escolhida entre seus pares, entretanto, essa função não pode ser extrapolada. Os coordenadores devem atuar como facilitadores dos trabalhos;
 - 7) Evitar que os coordenadores, façam determinadas atividades que podem ser distribuídas entre o grupo, tampouco, os facilitadores podem impor a sua vontade. Sua função deve estar voltada para o auxílio na condução dos trabalhos, buscando sempre a participação de todos e a colaboração necessária para o funcionamento dos grupos e o desenvolvimento dos trabalhos;
 - 8) Garantir um ambiente favorável, desde o início dos trabalhos, permitindo que as orientações gerais do ProMES possam contribuir para um funcionamento mais harmônico e cooperativo no trabalho em grupo;
 - 9) Evitar discussões que não façam parte da pauta. Exige-se que os facilitadores tenham paciência e não procurem impor limites ou interrupções deixando que as reuniões andem dentro da normalidade;
 - 10) Desde a primeira reunião, deve ser estabelecida a função do coordenador em ser um mediador. Contudo, é um aprendizado mútuo, para os coordenadores e para os integrantes dos grupos;

- 11) As divergências devem ser trabalhadas de maneira que não comprometam o objetivo principal da reunião e não criem situações de dificuldade na convivência entre os integrantes. As reuniões, em alguns momentos, podem ser mais descontraídas, com o intuito de diminuir as tensões;
- 12) A reunião, mesmo que num primeiro momento não consiga definir muita coisa, precisa ser entendida como um processo vitorioso, pois a participação e a contribuição das pessoas nas reuniões, passa ser mais importante que o resultado atingido.

7.3 – Considerando os Objetivos Apontados

Levando em conta os objetivos orientadores deste trabalho, verificou-se uma preocupação permanente em persegui-los. A começar pelos objetivos gerais que destinavam-se a “identificar os elementos que contribuem para a melhoria da produtividade em equipes de esporte coletivo”.

Em relação aos objetivos específicos, procurou-se dividi-los em três grupos:

- 1) Estudar o método ProMES com o intuito de compreender como se processa o aumento da produtividade em equipes de esporte coletivo;
- 2) Aplicar, numa organização esportiva, o método ProMES, considerando-o uma ferramenta de trabalho para medir e aumentar o seu nível de produtividade;
- 3) Apresentar alguns elementos presentes num sistema de medição do nível de produtividade numa organização esportiva, a partir das contribuições oriundas do método ProMES.

Diante desses objetivos, percebe-se que eles foram devidamente tratados ao longo desta tese. O primeiro está implicitamente colocado na medida em que foi feita uma revisão de literatura que procurou compreender como está localizado o problema. Em relação à segunda questão, ela é respondida na medida em que é feita a aplicação do método ProMES numa organização esportiva no ano de 2002. A última questão nos remete aos elementos que foram identificados e que contribuem para aumentar a produtividade nas organizações esportivas que foram expostos no tópico 6.5.

7.4 – Respondendo as Questões da Pesquisa

Na oportunidade em que foi formulada a proposta de pesquisa surgiram duas questões gerais, apontadas no tópico 1.3 (questões da pesquisa). Elas focalizam a discussão sobre o problema de se aumentar a produtividade numa organização e manter concomitantemente elevada a satisfação e a motivação dos envolvidos; o outro problema refere-se à viabilidade de aplicação do método ProMES numa organização esportiva e às dificuldades de se processar algum tipo de mudança.

A primeira questão surgiu desse relacionamento paradoxal de se trabalhar o aumento da produtividade nas organizações (esportivas), sem que para isso fosse reduzido o nível de motivação e de satisfação dos envolvidos.

O entendimento desta pesquisa é de que a motivação, conforme foi destacado no item 2.5, é uma construção complexa que envolve várias intervenientes, entretanto, optou-se pela concepção de que ela é extrínseca ao indivíduo, por estar se dando um enfoque associado ao aspecto organizacional, possuindo, então, uma origem externa de estimulação, através do processo.

Há, neste caso, uma focalização sobre os objetivos e resultados e sobre as instrumentalidades que levam aos resultados desejados. O ProMES, trabalhado nesta pesquisa, além apresentar os aspectos já mencionados, procura também estabelecer uma mudança no comportamento da organização.

Como o comportamento é o ato de estabelecer uma relação com alguma coisa, Nuttin (1980) explica que sua formulação teórica sobre a questão leva em conta que o ponto de partida em se conceber a motivação não está situado nem num estímulo intra-orgânico, nem no meio, mas numa situação de relação que une o indivíduo ao seu ambiente.

O relacionamento dessas intervenientes (motivação, satisfação, produtividade, indivíduo e meio ambiente) produz uma explicação compreensível de que outros interesses estavam interagindo no grupo trabalhado na pesquisa de campo. Embora a questão da produtividade fosse enfaticamente colocada, decorrente da proposição estabelecida pelos princípios que orientam o método ProMES, aquele espaço era visto, por parte significativa do grupo, também, como um espaço destinado ao lazer.

A dualidade entre lazer e trabalho, para ser resolvida, necessitaria o ingresso da discussão no campo da produtividade organizacional, das relações de trabalho e da lógica do mercado. Contudo, não é proposição deste trabalho. O que se pretende é reconhecer que parte significativa do grupo não identificava aquele espaço como instância de alto rendimento (trabalho).

Portanto, desde o início dos trabalhos, alguns interesses se revelavam antagônicos, sendo um grande desafio para ser enfrentado. A saída encontrada, observando a recomendação do ProMES, de encaminhar as questões consideradas consensuais permite uma ação unitária e uma unidade na formulação de estratégias, ou seja, consegue-se uma unidade na teoria e na prática.

Partindo dessa pressuposto, o ponto seguinte foi identificar o que o grupo estava sugerindo para elevar o nível motivacional ou pelo menos mantê-lo estável para que fosse feito o trabalho de se aumentar a produtividade. A decisão de participar do campeonato promovido por uma Emissora de TV serviu de estímulo para mobilização do grupo, o que implicou também um aumento da motivação, verificada a partir da presença efetiva de todos nos treinos preparativos para os jogos e nos próprios jogos da equipe.

Embora tenha sido resolvido dessa forma o problema, satisfazendo um desejo de participação num evento competitivo fora da universidade, postula-se nesta pesquisa que outras intervenientes possam contribuir para elevação ou diminuição do grau de motivação dos componentes de uma organização, influenciando, assim, no nível de produtividade.

A preocupação de existir um paradoxo no fato de se aumentar a motivação e aumentar a produtividade deve ser considerada. O aumento da produtividade em qualquer organização é um desafio que a modernidade impõe. Ela foi conduzida com determinação neste trabalho por estar se aplicando um método como o ProMES, que trata exatamente de dar respostas efetivas ao problema da produtividade.

O próprio Pritchard (1995) indica que existem dois grandes caminhos que influenciam decisivamente no aumento da produtividade. Um deles é representado pela melhoria tecnológica, ou seja, pela infra-estrutura que a organização pode dispor, e o outro caminho está relacionado ao campo comportamental, representado pelo aumento da motivação das pessoas.

Levando em consideração a proposição de Pritchard, o aspecto da melhoria tecnológica seria um caminho difícil para ser percorrido, pois não corresponde a realidade da organização estudada. Ou seja, provocar mudanças tecnológicas dependeria

da disponibilidade de recursos financeiros. Entretanto, a ênfase da pesquisa apontou, desde o início, que o trabalho estruturado poderia provocar mudanças significativas no comportamento da equipe.

Em relação ao esse aspecto comportamental, conclui-se que o método ProMES tem como característica fundamental provocar uma mudança efetiva no *modus operandi* da organização, redesenhando a forma de agir individualmente e visualizar o grupo como uma totalidade, exatamente por atuar de maneira participativa, agir de maneira democrática e fazer com que seus integrantes se percebam trabalhando conscientes, críticos e integrados no processo.

Contudo, mudar a forma de agir (em função do método) na organização não representa necessariamente uma mudança no comportamento da organização. Isso quer dizer que essa construção (aplicação do método) precisa enraizar-se, constituindo uma questão de cultura da organização e de seus componentes.

O ProMES, ao trabalhar na organização diferentes aspectos evidenciados na atualidade como necessários, tais como: estresse, motivação, participação, cooperação, aumento da produtividade e medida da produtividade, assegura que a organização em questão estará rumando no caminho da construção do trabalho consciente.

A situação de cooperação entre os trabalhadores e a direção estabelece novas formas de relacionamento no mundo do trabalho, indispensáveis ao progresso e ao desenvolvimento humano nas organizações e das organizações. Tal perspectiva pode implicar avanços significativos na dinâmica social, reduzindo, assim, a distância que separa os trabalhadores manuais dos trabalhadores intelectuais.

A eliminação dessa dualidade (trabalho manual e intelectual) é uma indicação objetiva de que haverá condições de se caminhar a passos largos rumo à sociedade do conhecimento, que utiliza cada vez mais a ciência e a tecnologia para ampliar

horizontes, por exemplo, para que o homem possa ter mais tempo para o convívio, através de diferentes formas de lazer e para si próprio, conseguindo criar e desenvolver ainda mais o seu intelecto.

O contexto de reflexão de diferentes aspectos, que é proporcionado pelo método ProMES, por sua característica de elaboração coletiva e consensual, não prevista na maioria das organizações, contribui para que o trabalhador atinja um grau mais elevado de criatividade e consciência, permitindo uma situação de retomada (resgate) da fase pré-industrial, em que o artesão criava de acordo com sua capacidade, deixando uma evidente identificação com o produto do seu trabalho.

O esporte, na atualidade, merece um tratamento diferenciado na dinâmica administrativa. O método ProMES poderá se constituir, se assumido por diferentes organizações, como uma importante ferramenta, produzindo inovações necessárias ao esporte, que ainda não foram implementadas neste início de século XXI.

A conservação desses modelos antiquados, gerados nos tempos de profundas restrições às liberdades democráticas, interessa apenas aos defensores de movimentos mecanicistas e tecnicistas, que apelam para o uso da força bruta (física) em detrimento da arte e da criatividade no movimento humano.

Os diferentes métodos que procuram redimensionar (reorientar) o esporte são bem vindos, exatamente para provocar mudanças imprescindíveis no setor. Em síntese, o método proposto de medição e elevação da produtividade no esporte não pode ser visto como o melhor, mas como um método reconhecidamente científico e que está sendo oportunamente testado neste trabalho de pesquisa, para verificar-se sua validade no meio esportivo.

A segunda questão de pesquisa, apresentada no tópico 1.3, relaciona-se à viabilidade de se aplicar um método como o ProMES numa organização esportiva e até

que ponto ele poderia contribuir para a conquista de resultados mais satisfatórios. O meio esportivo carece da adoção de metodologias científicas que possam dinamizar a performance individual e coletiva dos componentes de uma equipe.

De maneira geral, na mentalidade dos envolvidos com o esporte predomina a idéia de que o aumento da produtividade de uma equipe está estritamente ligado a aspectos técnicos e físicos, outras percepções recebem um tratamento secundário, ou não são consideradas.

A questão que havia surgido está situada na possibilidade de se utilizar uma ferramenta metodológica como o ProMES, no meio esportivo, permitindo a construção de um trabalho para além do treinamento desportivo tradicional que privilegia o trabalho físico, técnico e tático e não trabalha equitativamente o trabalho psicológico, representado pela mudança de comportamento dos envolvidos.

Essas duas proposições basilares orientaram a questão central que este trabalho de pesquisa procurou abordar: é possível aplicar no meio esportivo um método que se propõe a medir e aumentar a produtividade nas organizações e, com isso, obter bons resultados? Sendo que, por bons resultados, entende-se um aumento da performance esportiva.

Por fim, conclui-se que o método é pertinente para ser aplicado no meio esportivo em diferentes equipes e com distintas conotações, ou seja, ele pode ser aplicado em equipes que busquem o rendimento máximo, que tenham o sentido de desporto educativo e até mesmo em grupos que visem situações participativas (lazer) com o esporte, justamente porque os objetivos perseguidos serão sempre aqueles estabelecidos pelo próprio grupo, seja aumentar a produtividade, aprender o desporto ou mesmo buscar entretenimento.

VIII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, Antonio. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

ARCHER, E. A. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (orgs.), **Psicodinâmica da Vida Organizacional**, São Paulo: Atlas, 1997.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

BARRAL, Welber. **Metodologia da Pesquisa Jurídica**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no século XX**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

BRACHT, Valter. Educação Física & Ciência: cenas de um casamento (in)feliz. In: **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas – SP, set 2000.

BRACHT, Valter. Educação Física: a busca da autonomia pedagógica. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 1, nº 0, 1989.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. (org.) **Repensando a Pesquisa Participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CAVALCANTI, Kátia Brandão. **Esporte Para Todos – Um Discurso Ideológico**. São Paulo: Ibrasa, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHUANXI, He. **Retrospectiva e Perspectiva do Centenário da Modernização Chinesa**. Disponível em: <<http://www.china.org.cn>>. Acesso em: 16 fev.2003.

CIMBLISTA, Silmara. Trabalho e Motivação: a insatisfação do trabalhador. **Análise Conjuntural**. V. 23, nº 9-10, p. 18, set-out 2001.

CLASTRES, Pierre. **Arqueologia da Violência: ensaio de antropologia política**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FEITOSA, A. M. **Contribuições de Thomas Kuhn para a Epistemologia da Motricidade Humana**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GHIRALDELI JR., Paulo. **Educação Física Progressista**. São Paulo: Ed. Loyola, 1988.

GLEICK, James. **Caos: a Criação de uma Nova Ciência**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GRAMSCI, Antônio. **Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

HABERMAS, Jürgen. **Tecnologia e Ciência enquanto “Ideologia”**. 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Ohio: The World Publishing Co., 1966.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. Filosofia, São Paulo: Perspectiva, 2000.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **O Relacionamento Instituto de Pesquisa – Setor Produtivo: um caso de mudança organizacional na pesquisa agrícola em Santa Catarina**. (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. UFSC. Florianópolis, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. SP: Atlas, 1975.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1996.

LOPEZ, Carlos Campos. **Marketing y Patrocinio Deportivo**. Barcelona: Gestió i Promoció Editorial, 1997.

MAGALHÃES, Mario. Futebol ainda espera sua revolução burguesa. **Folha de São Paulo**, Caderno de Esporte, p. 12, 31 ago 1996.

MARCUSE, Herbet. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

- MARINHO, Inezil Penna. **História Geral da Educação Física**. São Paulo: Cia Brasil, 1982.
- MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Livro 1 – Processo de Produção do Capital, vol. 1, São Paulo: Difel, 1985.
- MASLOW, ABRAHAM H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1970.
- MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MELLO, R. A. & BRACHT, V. Educação Física: revisão crítica e perspectiva. **Revista da Educação Física da UEM**, v. 3 (1), 1992.
- MELO FILHO, **Nova Lei do Desporto Comentada**. RJ: Forense, 1994.
- MEDINA, J.P.S. **A Educação Física Cuida do Corpo e "Mente"**. Campinas: Papyrus, 1987.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOLINA NETO, V. Marketing Esportivo. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 13, nº 03, jun 1992.
- NUTTIN, J. **Théorie de la Motivation Humaine: du besoin au project d'action**. Paris: Press Universitaires de France, 1980.
- OLEIAS, Valmir José. Políticas Esportivas no Neoliberalismo. **Revista Motrivivência**, v.12, p.65-76, mai 1999.
- OLIVEIRA, César Augusto. **Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade** (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- OLIVEIRA, Vitor Marinho. **Consenso e Conflito da Educação Física Brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1994.
- POZZI, Luís Fernando. **A Grande Jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. SP: Globo, 1998.
- PRITCHARD, Robert D. **Measuring and Improving Organizatinal Productivity: a practical guide**. New York: Praeger Publishers, 1990.
- _____. Measuring and Improving Organizational Productivity. **Ind. Mgmt & Work**, Sep.1995 (a).
- _____. **Productivity Measurement and Improvement: organizational case studies**. Westport: Praeger Publishers, 1995.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANTANA, Ângela Maria Campos. **A Produtividade em Unidades de Alimentação e Nutrição: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia**. (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. UFSC. Florianópolis, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela Mão de Alice – O social e o político na pós-modernidade**. SP: Cortez, 1999.

SÉRGIO, Manuel. **Epistemologia da Motricidade Humana**. São Paulo: FMH, 1996.

SERAFIM FILHO, Pedro. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, 1999.

SILVA, João Bosco. & Schmitt, Paulo Marcos. **Entenda o Projeto Pelé**. Londrina-PR: Lido, 1997.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TUBINO, M. J. G. et al. **Repensando o Esporte Brasileiro**. São Paulo: Ibrasa, 1988.

TUBINO, M. J. G. **Teoria Geral do Esporte**. São Paulo: Ibrasa, 1987.

ZALUAR, Alba. O Esporte na Educação e na Política Pública. **Revista Educação e Sociedade**. Nº 38, abr 1991.

WEIDONG, Yu. **Retrospectiva e Perspectiva do Centenário da Modernização Chinesa**. Disponível em: <<http://www.china.org.cn>>. Acesso em: 16 fev.2003.

WOOD Jr., Thomas. A Teoria do Caos e a Administração de Empresas. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

IX – ANEXOS

ANEXO 1 – Partidas Realizadas Pela Equipe da UFSC na Copa SBT de Futsal

a) Primeira Partida:

A primeira partida da equipe da UFSC aconteceu em 16/07/02, às 20:00 horas, no ginásio municipal de Campinas – São José, contra a equipe do Beira Rio. O resultado foi 6 X 2 para a equipe adversária. O grupo escolheu o pesquisador como técnico da equipe, que, ao final de cada partida, produziu um relatório analisando o desempenho técnico e tático do grupo a ser apresentado nos encontros previamente estabelecidos, conforme segue:

- 1) A equipe jogou um primeiro tempo razoável. No segundo tempo, o time não se encontrou em quadra;
- 2) Os dois primeiros gols sofridos foram por erro na saída de bola, sendo este um problema muito freqüente na equipe, precisando ser corrigido;
- 3) A equipe dificilmente troca mais que três passes antes de armar uma jogada;
- 4) Os jogadores alas precisam guardar mais as posições;
- 5) O pivô precisa assumir mais a responsabilidade de fazer os gols que aparecem;
- 6) É preciso definir quem fará a armação das jogadas e os chutes com bola parada;
- 7) Os integrantes do banco precisam estar atentos, esperando qualquer oportunidade para entrar em quadra ou, até mesmo, a partir do banco, contribuir com o posicionamento dos jogadores em quadra;
- 8) Deve-se evitar as faltas no campo adversário;
- 9) É necessário aumentar a motivação do grupo e diminuir o nervosismo em quadra.

b) Segunda Partida:

No jogo seguinte contra a equipe da ETEFESC, realizado em 23/07/02, às 22:00 horas, a equipe procurou observar o que foi apresentado pelo técnico/pesquisador e discutido pelo grupo. O resultado da partida foi favorável, a vitória de 3 X 1 deu uma certa tranqüilidade ao grupo, porém alguns problemas eram sentidos:

- 1) O time levou o primeiro gol porque não se encontrou em quadra, porém não baixou a cabeça e começou pressionar o adversário;
- 2) Faltou motivação e vibração ao grupo. No primeiro tempo a equipe vencia por 2 X 1, mas parecia que estava perdendo;
- 3) Em relação ao jogo anterior, o time jogou de forma mais regular, não teve tantos altos e baixos;
- 4) A saída de bola pelos alas melhorou bastante, embora haja necessidade de trabalhar mais os fundamentos do Futsal;
- 5) O time jogou com pouca movimentação, precisando aumentar as triangulações. O armador precisa voltar mais para receber a bola e sair jogando;
- 6) O pivô não está chamando para si a responsabilidade de fazer os gols;
- 7) A postura dos integrantes do banco foi boa, houve incentivo aos que estavam em quadra;
- 8) O time perdeu o nervosismo e começou a se soltar, teve até uma jogada ensaiada que funcionou.

c) Terceira Partida:

No jogo do dia 30/07/02, às 21:00 horas, a equipe enfrentou a Supersul, considerada uma das favoritas da chave. Teve personalidade para vencer por 3 X 2. Foi um jogo muito disputado. A seguir a avaliação feita pelo pesquisador:

- a) A equipe imprimiu um ritmo de velocidade com boa armação de jogadas;
- b) O sistema defensivo esteve bem e foi perfeito no corte das jogadas adversárias;
- c) O indicador “saída de bola” tem sido trabalhado pelo grupo, que passa compreender melhor a sua importância;
- d) A finalização das jogadas ainda é um dos grandes problemas a ser observado;
- e) É preciso valorizar mais a posse de bola, imprimir um ritmo cauteloso na armação das jogadas e agir com mais rapidez na conclusão das jogadas;
- f) Alguns jogadores foram muito emotivos em quadra, contribuindo para que o grupo perdesse a concentração no jogo;

d) Quarta Partida:

No jogo seguinte, contra a equipe da Formacco, dia 06/08/02, às 21:00 horas, o time da UFSC conseguiu um empate (2 X 2) e assegurou a classificação:

- a) No jogo prevaleceu uma postura individualista, distanciada do que caracteriza comumente a equipe;
- b) Os erros apresentados dentro da quadra também foram individuais;
- c) O time tinha dificuldades para se impor. As saídas de bola precisavam melhorar;
- d) É preciso jogar de maneira mais compacta e aparecer para pedir a bola;
- e) Há necessidade de criar uma mudança no grupo, o nível de motivação está muito baixo.

e) Quinta Partida:

No último jogo da fase classificatória, a UFSC enfrentou a equipe da Elite, dia 13/08/02, às 22:00 horas, e perdeu por 9 X 2. Os adversários mostraram superioridade física e técnica, o resultado da partida foi merecido, pelo que foi apresentado em quadra:

- a) Os erros de saída de bola voltaram a aparecer;
- b) As finalizações foram poucas e ineficientes;
- c) O time teve grande dificuldade em proteger a bola e valorizar a sua posse;
- d) Uma comprovação no final do jogo foi reveladora: a equipe não tem um condicionamento físico bom, chegando a influenciar no resultado da partida;
- e) O ponto forte da equipe é a jogada de velocidade, mas nessa partida, em particular, o time estava lento;

A acomodação da equipe pode ter sido influenciada pela conquista antecipada da classificação⁴³. A próxima etapa exigiria muito mais do que tinha sido apresentado nas últimas duas partidas. Pelo regulamento, a quarta colocada (UFSC) jogaria a próxima partida da fase eliminatória, com a primeira colocada da chave B.

f) Sexta Partida:

Foi enfrentada no dia 22/08/02, às 21:00 horas, a equipe do Amaro Sport, num jogo equilibrado, mas com ligeira vantagem para os adversários, que souberam explorar as debilidades da equipe da UFSC e vencer por 6 X 2. Ao final da partida, a equipe reconheceu as dificuldades que reunia, principalmente por ser final de semestre (estressante) na UFSC.

⁴³ Beira Rio ficou classificada em primeiro lugar na chave A. A equipe da Elite ficou em segundo, Supersul em terceiro e a UFSC em quarto lugar. Foram desclassificadas as equipes da ETEFESC e da Formacco.