

# A PERCEPÇÃO DA AUTODISCIPLINA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

## *Resumo*

Este trabalho avalia aspectos da autodisciplina, importante característica do esporte de alto desempenho, tomando como base a Teoria da Expectativa desenvolvida por Victor Vroom (1964) e comparando com a pesquisa Gallup de engajamento nas empresas. Busca apreender a generalidade do tema, observando como o esporte pode ter algum impacto em modificações de comportamento dos empregados e contribuir na gestão das empresas. Em pesquisas qualitativas e quantitativas observa-se que o engajamento dos funcionários e as atitudes positivas conscientes dos gestores podem se tornar habituais, mantendo os funcionários continuamente motivados e possibilitando o alcance de metas traçadas. Sugerimos que esses resultados possam ser explicados à luz da Teoria da Expectativa e, em especial, que a variável instrumentalidade da Teoria possa ser representada pela autodisciplina, sendo esta um componente fundamental para a manutenção da motivação.

Palavras-chaves: autodisciplina, percepção, engajamento, Teoria da Expectativa.

## *Abstract*

This paper evaluates aspects of self-discipline, an important feature of high performance sports, based on the Expectancy Theory developed by Victor Vroom (1964), and compared to a Gallup poll about enterprises' personnel engagement. It seeks to apprehend the wholeness of the theme observing how sport can have any impact over behavior modifications of the employees and help the management of enterprises. In qualitative and quantitative researches it is observed that the employees' engagement and the positive conscious attitudes of the managers can become habitual, keeping the first constantly motivated and allowing desired goals to be reached. We suggest that these results can be explained according to the Expectancy Theory, and foremost that the instrumentality variable of the Theory can be represented by self-discipline, which is a fundamental item in motivation upkeeping.

Keywords: self-discipline, awareness, engagement, Expectancy Theory

## **1. INTRODUÇÃO**

Apesar de buscarem ativamente a melhoria tecnológica, cada vez mais se torna necessário que as empresas conheçam e desenvolvam seu maior patrimônio: os funcionários. E o estudo científico é uma forma de compreender e controlar o comportamento das organizações. A área de Recursos Humanos é de grande complexidade, com uma infinidade de variáveis que podem gerar ambigüidades, mas também desafios, tanto na elaboração de pesquisas como na implementação de estratégias dirigidas à melhoria do clima organizacional.

O objetivo deste artigo é comparar as condições ambientais do mundo empresarial e do esportivo, trazendo informações que podem contribuir para que os gestores de empresas estimulem ambiente semelhante ao do esporte, a fim de aumentar o engajamento de seus funcionários, tornando-os mais dedicados e disciplinados com respeito às suas tarefas.

Hoje em dia é comum técnicos esportivos e atletas realizarem palestras motivacionais em empresas para apresentar suas conquistas na carreira. Apesar dessas palestras serem agradáveis e permitirem que os funcionários se aproximem de personalidades famosas, na maioria das vezes trata-se de uma iniciativa de integração da empresa na tentativa de mostrar que o atleta venceu por sua dedicação e autodisciplina frente ao esporte, mas o resultado final não é plenamente satisfatório, pois é difícil adaptar a história de vida do atleta à cultura da empresa e ao dia-a-dia dos funcionários.

A consagrada Teoria da Expectativa, elaborada por Victor Vroom (1964/1995) foi escolhida por possibilitar uma comparação entre os dois universos. Ela é individualizada na medida em que considera a motivação como dependente da percepção de cada indivíduo. É também complexa, uma vez que diferentes fatores associam-se uns aos outros, sendo uma das variáveis postuladas, a instrumentalidade, diretamente relacionada à disciplina no que tange à relação esforço-resultado. Na realidade, pode-se expandir a abordagem do trabalho de atletas ao dos artistas, pois os mesmos processos ocorrem com músicos, bailarinos e pintores, e com o trabalho de todos que se devotam à sua arte, necessitando praticar continuamente e por longo tempo para alcançar um alto desempenho.

## **2. METODOLOGIA**

O estudo realizado foi uma pesquisa qualitativa baseada na literatura sobre a Teoria da Expectativa, esporte de alto desempenho e uma pesquisa Gallup de engajamento. Essas três referências possibilitam observar os pontos fortes do esporte de alto desempenho que podem ser utilizados por gestores para aumentar o nível de engajamento do seu quadro funcional e com isto melhorar o clima organizacional das empresas.

## **3. CONCEITOS BÁSICOS**

### **(a) Autodisciplina**

O livro a Quinta Disciplina de Peter Senge (2004, p. 169) define a autodisciplina como uma atividade que integramos à nossa vida, uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para serem úteis. Disciplina implica ação. Atitudes sempre falam mais alto do que palavras e facilitam a motivação que, por sua vez, vem através do aumento da vontade. Para agirmos devemos saber para onde ir. O subconsciente – nossa vida mental automática, não reflexiva – parece não ter vontade própria. Ele também não gera seus próprios objetivos nem determina o seu foco. É altamente sujeito à orientação e ao condicionamento. Por isso é fundamental esclarecer o que é importante para nós. Muitas vezes passamos muito tempo tentando resolver os problemas que surgem ao longo do caminho. O resultado é que temos uma visão vaga, imprecisa até, do que é importante para nós. Outro ponto é aprender continuamente a ver a realidade atual com mais clareza. Aprender significa expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos da vida. E o bom desempenho das organizações que aprendem torna-se inviável se não houver em todos os níveis pessoas que pratiquem esta aprendizagem, como acontece no esporte, cujos resultados estão diretamente ligados ao treinamento e à prática. Disciplina pode ser então entendida como instrução, educação e treinamento. Uma punição não é disciplina, é uma forma de atingi-la, conforme descrito no Código Beneditino de Liderança, de Craig Galbraith e Oliver Galbraith (2005).

Já Daniel Goleman (1995, p. 92), no livro Inteligência Emocional, considera que a combinação dos sentimentos de entusiasmo, empenho e confiança é o degrau para a realização. O renomado autor faz referência a diversos estudos sobre atletas olímpicos, músicos famosos e grandes mestres do xadrez, mostrando que o que todos têm em comum é a capacidade de motivarem-se para seguir implacáveis rotinas de trabalho. E esta árdua rotina

depende de características emocionais – entusiasmo e persistência diante dos reveses – acima de tudo.

### **(b) Atletas de alto desempenho**

Segundo Massa (1999, p. 3) “A busca de talentos tem apoiado-se em fatores subjetivos, pelos quais os profissionais que atuam nesta área utilizam como instrumento de detecção, seleção e promoção de talentos a própria experiência e intuição”. No Brasil, apesar do Ministério do Esporte estimular o estudo científico do assunto, existe pouca literatura sobre o tema, cuja complexidade é similar à da motivação organizacional.

Em sua tese de doutorado apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo em 2006, Marcelo Massa, demonstra bem as dificuldades de pesquisas e estudos realizados sobre o desenvolvimento de atletas de alto desempenho, e descreve alguns métodos e variáveis que servem como base para o estudo comparativo proposto aqui. Em especial, destacamos o Modelo Ericson (1993/1994), que refuta a crença social de que o talento é inato e que o desempenho ótimo pode ser alcançado a partir de um processo de desenvolvimento de 10 anos ou 10.000 horas de prática intensiva. O modelo também atesta que os resultados olímpicos estão mais atrelados a uma melhor estrutura de treinamento do que à evolução genética.

Massa (2006) aplicou um questionário de “Identificação e Desenvolvimento do Talento” a 816 atletas olímpicos americanos entre os anos de 1984 e 1998. Os fatores de maior impacto na permanência do treinamento de longo prazo foram a dedicação e o compromisso, o foco mental, o sucesso competitivo, a família, os treinadores, e os colegas de treinamento. As principais razões observadas da "desistência" foram conflitos com o trabalho paralelo, suporte financeiro deficitário, tempo escasso, lesões e pressão de parentes. A pesquisa também faz uma reflexão sobre o que os diversos autores já citados referenciam: a importância da prática prazerosa e divertida no início da aprendizagem, fazendo com que o amor ao esporte gere o motivo principal para a continuidade da criança nas demais fases do treinamento de longo prazo.

As condições do ambiente, o suporte familiar, a motivação do praticante e a pré-disposição para a prática regulamentada e a prática deliberada são fatores fundamentais para o desenvolvimento do talento, enquanto as características inatas identificadas como prematuras não são determinantes na carreira de um futuro talento, segundo Bloom (1985) e

Csikszentmihalyi, Rathunde e Whalen (1997).

Hohmann, Wick e Carl (2001), apresentam um modelo de talento em esporte mostrando a relação dinâmica entre o nível individual inicial, atual e final de desempenho competitivo. Neste modelo, cinco pressupostos pessoais de desempenho são apresentados: idade biológica, condição, técnica e coordenação, constituição corporal e motivação/vontade que, aliadas às condições contextuais de desempenho – que denominam "Sistemas de Suporte" (escola, família, clube, federação, etc.), e o treinamento (prática deliberada), podem determinar o desempenho competitivo atual e a reserva de desempenho para atingir o potencial total de desempenho.

### **(c) Engajamento nas empresas**

A dificuldade da manutenção da autodisciplina nas empresas pode ser comprovada por pesquisa do Instituto Gallup, realizada em julho de 2006 com 1.012 trabalhadores, maiores de 18 anos, em 11 capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Salvador, Recife, Brasília, Fortaleza, Manaus e Vitória). O resultado indica que 79% dos trabalhadores brasileiros não estão engajados em seu trabalho, com margem de erro estipulada em  $\pm 3,1$  pontos percentuais. O conceito de engajamento foi desenvolvido, segundo o Instituto, para retratar fatores que estão muito além da chamada satisfação no trabalho. Este termo se direciona à expectativa de empregadores em ter funcionários empenhados em suas atividades, alinhados com os valores e princípios da organização.

A pesquisa também revela ter apenas 18% da força de trabalho brasileira considerada “ativamente desengajada”. São funcionários que freqüentemente mostram sua atitude negativa com relação ao trabalho e ao empregador, são improdutivos e responsáveis por destruir o valor criado por seus colegas na organização, podendo até sabotar o trabalho. Outros 61% dos trabalhadores são considerados “não engajados”, ou seja, não estão psicologicamente comprometidos com a empresa, buscam apenas atingir os objetivos sem ousadia ou riscos, e podem deixar a empresa caso surja uma oportunidade. O traço principal do seu comportamento é a falta de interesse e de compromisso, de modo que eles não fazem mais do que lhe pedem. Trata-se de empregados que não recomendariam os produtos da empresa, nem a indicariam como local de trabalho para seus amigos ou parentes. Por fim, a parcela de profissionais “engajados” (21%) é representada por aqueles que trabalham com paixão e têm um sentimento de conexão com a empresa. Pelo conceito, são produtivos, leais, impulsionam

a inovação e movem a organização através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho. O prejuízo causado pelo desengajamento é imenso, tanto para as empresas quanto para o país. A pesquisa estima um prejuízo de 77 bilhões de reais que a falta de engajamento causa à economia brasileira.

Gustavo Oliveira, diretor da Gallup no Brasil em entrevista a Eduardo Lorea na Revista Amanhã (2006), considera duas variáveis principais que afetam o nível de engajamento. A primeira é o gerente, que precisa saber valorizar as qualidades de seus funcionários, e a outra é o “talento natural”. “É a questão de estar no lugar certo, com condições para desempenhar suas atividades por meio de seus pontos fortes”, explica. A pesquisa também detectou que o engajamento está ligado à felicidade no trabalho – 86% dos que “vestem a camisa” da empresa se dizem felizes no escritório, ante 46% dos grupos intermediários e 11% dos “inimigos da empresa”. “Além disso, percebemos que não dá pra separar bem-estar na vida com bem-estar no trabalho. Uma coisa afeta a outra, é cíclico”, argumenta Oliveira.

Para Carter e Underwood (1998), em seu livro *The significance principle* (O Princípio da Significância) a força básica subjacente ao comportamento humano é o desejo de ser aceito, compreendido, apreciado e reconhecido. Logo, se a empresa oferece bons salários, benefícios e bom ambiente, mas o líder não é um incentivador, ou seja, não reconhece e valoriza seus funcionários, alguma coisa fica comprometida. Esta dificuldade de alinhamento das percepções na relação entre chefe e funcionário é uma das possíveis razões pelas quais o esporte tem maior facilidade para manter o atleta mais disciplinado, devido aos seus resultados dependerem menos dos supervisores, por estarem diretamente ligados ao placar e ao resultado final de sua contribuição na disputa, no evento (equivalente à tarefa).

#### **(d) Teoria da Expectativa**

A expectativa que a pesquisa Gallup relata foi estudada por Victor Vroom (1964/1997) na Teoria da Expectativa, que busca compreender as diferenças de comportamento e de reações de indivíduos em determinadas condições. Relaciona o esforço que se realiza em uma tarefa e a sua execução ou rendimento no trabalho. A Teoria da Expectativa de Vroom sugere que um indivíduo se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em recompensas. Em sua visão, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é o resultado da interação de três variáveis, conforme a seguinte equação (Bergamini, 1997):  
$$\text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} = \text{Força Motivacional}.$$

A valência é definida como o quanto uma pessoa deseja uma recompensa. É a intensidade expressa do seu desejo por certa recompensa ou resultado, que pode ser um aumento salarial, uma promoção, um reconhecimento, um trabalho de melhor qualidade, etc. (Szilagyi e Wallace Jr. (1990). Refletem preferências. No caso do esporte são os campeonatos que os atletas disputam e nos quais buscam o prazer da vitória e o reconhecimento da mídia em geral. O sonho é um exemplo para a valência, e o esporte permite ter sonhos mais concretos – taças, medalhas e outros incentivos visíveis – em campeonatos e Olimpíadas, do que os sonhos dos trabalhadores, que muitas vezes são percepções e podem ser vagos e nem sempre passíveis de mensuração, como a felicidade. Para o atleta, felicidade é jogar, disputar, e para o trabalhador, em grande parte dos casos a felicidade não está em trabalhar.

A expectativa é a estimativa do indivíduo sobre a probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido. É a crença de que certo nível de esforço relacionado ao trabalho resultará em um correspondente nível de desempenho, que pode ser simplesmente a conclusão de uma determinada tarefa. A expectativa é expressa em termos de probabilidades. O indivíduo estima até que ponto o desempenho será determinado pelo esforço despendido. Se o indivíduo não vir a chance de que um dado esforço possa levar a um desempenho desejado, a expectativa é 0 (0%). Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o esforço possa levar à conclusão da tarefa, a expectativa tem o valor 1 (100%) (Szilagyi e Wallace Jr., 1990). No esporte coletivo pode-se verificar que este esforço é muito maior quando o resultado está equilibrado. Quando uma das equipes está com o placar muito superior a da outra equipe "se entrega", ou seja, se esforça menos pois sabe que a expectativa de reverter o placar é muito baixa

A instrumentalidade é a estimativa de que o desempenho é um meio para alcançar a recompensa. Representa a crença do indivíduo de que uma recompensa será recebida em função do seu desempenho. Espera-se, portanto, que o indivíduo faça um julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de valorização de seu desempenho e do ganho de recompensas com base neste desempenho. Também é necessário que ele perceba o sistema como sendo justo, por exemplo, ser recompensado por seu desempenho e não por ser "amigo do chefe" (George e Brief, 1996; Szilagyi e Wallace Jr., 1990). A disciplina é um exemplo para a instrumentalidade, e nesta área os atletas sabem que dependem do seu esforço pessoal, e que treinar mais melhorará sua habilidade. Nas empresas, a quantidade de horas treinadas é ínfima se comparada aos treinos dos atletas, razão dos esportistas valorizarem mais a disciplina como um instrumento para atingir seu sonho (valência).

Nesta Teoria, o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço, ou seja, quando existe um motivo para fazer com que ele persiga um determinado objetivo. Porque o indivíduo trabalha? Vroom (1964/1997) destacou cinco áreas específicas: salários e seus benefícios, dispêndio de força mental ou física, produção de bens e serviços, interação social e *status* social. Em geral, no esporte os objetivos são mais claros de que nas empresas. Se o atleta se esforça mais, aumentam as suas chances de vitória. Neste caso, a probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior). Existe, portanto, uma combinação entre a percepção das pessoas e os conteúdos relacionados às suas experiências interiores. Esta percepção facilita ou não o engajamento do funcionário na empresa, já que suas atitudes e seu comprometimento estão vinculados à produção como parte de um todo, e que depende, e muito, do processo de gestão para que essa percepção seja a mais fiel possível, através de *feedbacks* constantes, de indicadores coerentes e de uma comunicação aberta e sem interferências de fatores políticos, criando-se assim um bom ambiente de cultura organizacional que o torna satisfeito e integrante ativo da empresa. As melhores empresas, vistas assim por serem melhores locais de trabalho, descobriram este caminho e têm atingido níveis de bom clima organizacional, bem acima da média das outras empresas.

A essência da Teoria da Expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e finalmente, entre recompensa e alcance de metas pessoais. Para Vroom, o nível de produtividade individual depende de três forças básicas: desejo de alcançar objetivos individuais, percepção da relação entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, e a percepção da capacidade de influenciar o padrão de produtividade. Ou seja, a lógica deste modelo é a de que as pessoas podem escolher entre comportamentos alternativos.

Visto que o produto é resultado da multiplicação das três variáveis, se qualquer uma delas tiver valor zero o resultado final será igual a zero, anulando as outras variáveis, como qualquer equação matemática que envolva apenas multiplicação, ou seja, mesmo que a equação tenha valores elevados em uma ou mais variáveis, de nada adiantará se um deles tiver valor zero. Assim, para criar altos níveis de engajamento, é preciso aumentar, conjuntamente, as três variáveis.

De acordo com Robbins (2002), esta teoria tem a vantagem em relação às anteriores, baseadas nas necessidades, pois além de valorizar as diferenças entre os indivíduos e seu lado racional,



possibilita também contextualizar o efeito da ação na motivação. A crítica a esta teoria é a necessidade de obter uma grande quantidade de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que não é simples de realizar. Esta crítica reforça a grande valia desta teoria, pois como sabemos, a motivação é algo complexo e que sofre diversas influências e, enquanto modelo contingencial, a Teoria da Expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreendermos as necessidades que uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

Contudo, mantém-se a visão de que a origem da motivação é sempre o desejo de satisfazer necessidades. Quando um determinado estado de equilíbrio é desestabilizado, é preciso restabelecê-lo. A necessidade ativa um motivo, e o motivo desencadeia condutas dirigidas ao restabelecimento do equilíbrio. Este processo pode ser esquematizado como se segue:

Desequilíbrio → Necessidade → Motivo → Conduta → Equilíbrio

A motivação serve, portanto, como força auto-reguladora, constituindo o dínamo que faz um ser humano andar, correr, criar, alcançar e concretizar. Uma pessoa motivada tende a ser mais otimista, autônoma, criativa, perseverante, produtiva e principalmente autodisciplinada, além de ser receptiva à mudança. Estes representam apenas um pouco mais de 20% dos funcionários das empresas.

#### **4. COMPARATIVO ENTRE EMPREGADOS E ATLETAS**

O ambiente empresarial é muito mais complexo e dinâmico do que o ambiente esportivo, o que dificulta a manutenção da autodisciplina do empregado. Enquanto as organizações estão em freqüentes mudanças, as regras no esporte são alteradas lentamente, o que facilita manter o foco, exercitando a rotina. Além disso, os principais eventos esportivos são previamente estabelecidos com bastante antecedência, como as Olimpíadas, que atingiram um século de realização e ocorrem sempre de quatro em quatro anos, fato similar à Copa do Mundo, que desde 1930 sofreu poucas alterações em sua organização. Já nas empresas, a cada dia surge uma nova situação que tende a sair de controle. Este ambiente de contínua mutação torna os empregados mais tensos e ansiosos e prejudica seu engajamento. Não se têm prazos

estabelecidos para as grandes “competições”, pois cada dia traz uma nova oportunidade a ser aproveitada ou ameaça a ser vencida.

O planejamento das empresas têm metas de longo prazo e de natureza genérica – lucros e crescimento. Mas os empregados normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Não é fácil estabelecer uma ligação entre esses dois conjuntos de metas, conforme o livro *Gestão de Pessoas não de Pessoal*, de Victor Vroom (1997). Este é outro fator que beneficia o esporte, pois têm objetivos de prazo mais curto e estão mais próximos dos desejos dos indivíduos. Embora o atleta possa estar pensando no próximo grande evento daqui a 2-3 anos, tem-se uma escala de competições que auxilia a sua preparação para o atingimento de suas metas. Na empresa, há dependência direta de uma boa comunicação dessas metas para o comprometimento dos empregados, pois o indivíduo é parte de um todo, da produção final. O reconhecimento individualizado do desempenho, através de um bônus é uma receita vitoriosa para reduzir este hiato na autodisciplina dos empregados.

O *feedback* é talvez a receita que tenha maior diferenciação, pois nas empresas os *feedbacks* (elogios, por exemplo) geralmente são escassos e imperceptíveis, e dependem diretamente das chefias imediatas. Conforme sugere Vroom (1997), é muito comum os empregados tenderem a supervalorizar seu próprio desempenho comparado à avaliação que recebem de seus supervisores e a superestimar o salário de colegas que desempenham tarefas semelhantes e a subestimar seu próprio desempenho. O que temos em nossas mentes são imagens, premissas e histórias. Pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, afirma Senge (2004), e o placar no esporte minimiza essas diferenças, pois ele é frio e realista quanto ao desempenho, e independentemente de estímulos externos o atleta recebe o real *feedback* por seu desempenho e com isto pode manter-se mais engajado em sua carreira. O empregado de empresas depende mais do gestor para alinhamento do seu desempenho com o que a empresa deseja, conforme visto na pesquisa Gallup. Um dos maiores desmotivadores de empregados vem da falta de reconhecimento do bom trabalho, pois muitos dos gestores acham que o fato de pagar em dia elimina a necessidade de reconhecer o bom desempenho. No esporte, mesmo que o treinador não reconheça, existe o resultado do jogo, que dá a verdadeira noção do real desempenho do atleta, possibilitando avaliar o seu correto desempenho.

Os treinamentos na empresa são muito inferiores aos do esporte. Um empregado treina em

média, numa boa empresa, cerca de 200 horas/ano, e esta carga horária em muitos casos é uma quinzena dos atletas de alto desempenho. O treinamento é o aprimoramento da habilidade do atleta, enquanto na empresa é uma forma de atualização e até, em determinados casos, de motivação. No seu livro *O Código Samurai*, Boyé Lafayette (2005, p. 22) aponta que um dos maiores fatores de sucesso dos japoneses é o treinamento intensivo baseado nos samurais, em sua energia e em seu compromisso emocional-espiritual. Eles agem com conhecimento, assumem responsabilidade pessoal, comunicam-se clara e honestamente, valorizam sua honra, agem com justiça e trabalham com energia ilimitada. Um dos mais importantes princípios do treinamento é que nunca deveriam parar de tentar melhorar suas habilidades, nem estarem satisfeitos com o grau de progresso alcançado. Suportar o insuportável, com muita tolerância, muita perseverança e muita paciência e dedicação. A disciplina emocional, a intelectual e a espiritual que são necessárias para a pessoa se esforçar em fazer mais e melhor estão ausentes nos ocidentais, porque estas disciplinas não lhes são ensinadas, afirma o autor.

Quanto ao prazer da realização, o esporte também tem maiores possibilidades de satisfazer melhor esta variável. Um dos pontos vitais no desenvolvimento de atletas de alto desempenho é iniciar o esporte por prazer, e isto facilita o desenvolvimento da sua carreira. A competição direta, a adrenalina liberada durante o evento, a presença de torcedores, a imprensa, são ingredientes que favorecem o prazer em continuar satisfeito com seu ofício, pois a conquista é prazerosa para o corpo, a mente fica feliz e o coração se enche de alegria. Nas empresas, para manter o clima organizacional saudável o gestor tem que manter um alto grau de comunicação com os empregados para que os mesmos se sintam parte integrante do time e com isto mais engajados e fazendo parte de um ambiente agradável para realizar as tarefas. A pesquisa alerta que apenas um em cada cinco empregados estão neste time.

Quanto à concorrência, os empregados têm mais chances de permanecer mais tempo na empresa do que o atleta em sua curta carreira. Os principais concorrentes do empregado são as máquinas, os robôs, principalmente na indústria e agricultura, que cada vez mais estão tirando vagas dos seres humanos. A migração para o setor de serviços é uma realidade, mas as máquinas vão continuar a conquistar mais espaços também nestes setores, como os caixas eletrônicos, que substituíram quase um milhão de pessoas no setor bancário. Os computadores, cada vez mais complexos e “inteligentes”, estão conseguindo substituir o homem até em certas atividades intelectuais. No esporte o concorrente é direto, é o outro atleta ou a outra equipe. E o momento para a disputa é predeterminado. Cria-se uma tensão

maior, mas o atleta sabe muito bem em que momento deve dar o melhor de si. Toda a parte técnica e mental deve estar constantemente em sua plenitude, pois qualquer descuido pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. As contusões também são outras ocorrências que podem reduzir o tempo e a carreira do atleta. Neste item existe equilíbrio entre pontos, embora os mercados tanto empresariais como esportistas estejam em expansão.

A autoestima do empregado depende muito de sua capacidade de se motivar, pois a desmotivação fará ir por água abaixo a autoestima que cada um nutre por si mesmo, conforme Cecília Bergamini (1998) afirma em seu artigo *A difícil administração das motivações*. A discrepância entre a realidade percebida pela pessoa desmotivada e a realidade concreta gera uma atitude interior de ameaça que pode, na maioria dos casos, instalar uma reação defensiva dela contra tudo e todos, caracterizando uma falsa percepção, um sentimento de permanente ameaça. Cabe ao gestor manter os empregados motivados e com isto gerar um ambiente de confiança. As pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmas. No esporte não existe esta dependência direta do gestor, pois o público, a imprensa e a possibilidade de se tornar uma pessoa conhecida em função de suas conquistas tornam os atletas mais automotivados e com isto aumenta sua autodisciplina, visando melhorar seu desempenho.

A premiação pelo desempenho no esporte é recebida imediatamente após o evento, seja numa partida de futebol ou numa prova de atletismo. A premiação é obtida após a finalização do evento, caso tenha um desempenho favorável. Na empresa, a participação nos lucros passou a ser uma fórmula vencedora de melhorar o engajamento dos empregados, pois passaram a receber uma parcela do lucro do negócio. Ocorre que apesar desta evolução, as premiações são anuais, enquanto no esporte as premiações são imediatas, a cada término de competição. Um atleta de ponta pode receber premiações extras durante o ano inteiro. As comemorações dos resultados também seguem este mesmo processo da premiação constante no esporte, sendo eventuais nas empresas.

Por fim, a carreira do atleta geralmente inicia-se na infância, quando a influência dos pais é mais forte e o condicionamento é mais fácil. No mercado de trabalho, o jovem inicia quando atinge a fase adulta, quando tende a ter suas novas preferências pessoais dificultando sua persistência. É mais fácil incorporar o esporte ao sonho pessoal, transformando uma oportunidade em necessidade de vencer na vida, ao passo que o trabalho em muitas ocasiões é procurado para suprir uma necessidade e não uma oportunidade.

## 5. CONCLUSÃO

Apesar de muitas incertezas, da complexidade das organizações, e principalmente a falta de percepção da autodisciplina e ao *locus* interno de cada um, têm-se alguns aspectos que quando controlados possibilitam um aumento do engajamento dos empregados. A informação, aliada à interpretação dos mecanismos da autodisciplina, faz com que ambas contribuam no *modus operandi* de cada indivíduo, refletindo direta e indiretamente nos resultados do desenvolvimento de cada organização. O esporte de alto desempenho necessita também de muito esforço e pode utilizar algumas variáveis para se transportar para o mundo empresarial, apesar de ser um ambiente muito mais turbulento. Placar, comemoração e treinamento contínuo são fatores determinantes para o sucesso do atleta. Os gestores precisam adequar estas facilidades dos esportistas através de uma boa comunicação que envolva a equipe e minimize os erros, ampliando os mecanismos de percepção. Desta forma, manter a autodisciplina torna-se mais fácil e prazeroso. Como consequência, os sonhos e as expectativas se aproximam quando os esforços estão na direção correta, gerando maior autoconfiança e motivação.

Atente-se que são 79% de empregados que não estão engajados, e não é qualquer melhoria em uma das variáveis que possibilita um clima organizacional melhor. As melhores empresas, de certa forma conseguem, cada uma à sua maneira, comunicar freqüentemente o placar, ou seja, os objetivos de cada empregado e da corporação. Sabem comemorar sistematicamente os resultados alcançados e mantêm um ciclo de treinamento contínuo para seus empregados aprenderem continuamente.

As empresas que desejam melhorar a gestão do seu negócio, aumentar a produtividade e melhorar o clima organizacional devem implementar de forma consistente formas de melhorar a comunicação com indicadores de gestão de conhecimento de todos os colaboradores, comemorar as conquistas e criar programas contínuos de treinamento. Estes mecanismos auxiliam nos efeitos maléficos de percepções indevidas, reduzindo o boato, um dos fatores de improdutividade coletiva, e aumentando o engajamento dos empregados.

### ***Referências***

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, v.

38, n. 1, jan./mar. 1998.

BLOOM, B. S. *Developing talent in young people*. New York: Ballentine, 1985.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia-UFRN*, v. 6, n. 2, p. 177-94, 2001. **Não encontrei os autores citados no texto.**

CARTER, L.; UNDERWOOD, J. *The significance principle: the secret behind high performance people and organizations*. Nashville: B & H Publishing Group, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, K; RATHUNDE, K; WHALEN, S. *Talent teenagers: the roots of success and failure*. Cambridge: University Press, 1997.

GALBRAITH, C. S.; GALBRAITH, O. *O código beneditino de liderança*. São Paulo: Landscape, 2005.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Motivational agendas in the workplace: the effects of feelings on focus of attention and work motivation. In: CUMMINGS, L. L.; STAN, B. M. (Edit.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1996.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

INSTITUTO GALLUP DE PESQUISA (Brasil). Disponível em: <[www.gallup.com.br](http://www.gallup.com.br)>. Acesso em: 30 ago. 2008. Conteúdo publicado em 05 jan. 2007 às 15:27 h. Arquivado em "Comentários Gerais".

LAFAYETE, B. *O Código Samurai*. São Paulo: Landscape, 2005.

MASSA, Marcelo. 2006. *Desenvolvimento de judocas brasileiros talentosos*. Tese (Doutorado em Educação Física). Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

LOREA, E. Engajamento é que faz a diferença, conclui Gallup. *Revista Amanhã*. 16.08.2006. Disponível em <[http://amanha.terra.com.br/notas\\_quentes/notas\\_index.asp?cod=3434](http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=3434)>. Acesso em: 26 nov. 2008. Entrevista com Gustavo Oliveira.

HOHMANN, A.; WICK, D.; CARL, K., *Talent im sport*. Schorndorf: Verlag Karl Hoffmann, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. 17. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SZILAGYI, A. D.; WALLACE JR. *Organizational behavior and performance*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Harper & Collins, 1990.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas não de pessoal*. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1997