

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALUIZIA APARECIDA CADORI

**A EQUIPE DESPORTIVA ENQUANTO UMA ORGANIZAÇÃO QUE
APRENDE**

**FLORIANÓPOLIS
2002.**

AluÍzia Aparecida Cadori

**A EQUIPE DESPORTIVA ENQUANTO UMA ORGANIZAÇÃO QUE
APRENDE**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em
Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em
Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão
Institucional.

Orientador: José Carlos Zanelli, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2002.

Ficha Catalográfica elaborada por
Sílvia Maria Berté Volpato CRB 14/408

658 Cadori, AluÍzia Aparecida
C152e A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende / AluÍzia Aparecida
Cadori – Florianópolis, 2002.

247f. : Ilustr..

Orientador: José Carlos Zanelli

Dissertaço (Mestrado em Administraço) Programa de Ps-Graduaço em
Administraço. Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Referências

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Trabalho em Equipe. 3. Jogos Desportivos
Coletivos. I José Carlos Zanelli. II Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Ps-Graduaço em Administraço. III Título.

AluÍzia Aparecida Cadori

A EQUIPE DESPORTIVA ENQUANTO UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do curso

Prof. José Carlos Zanelli, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandro Andrade, Dr.
Universidade do estado de Santa Catarina

Prof^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Maria Terezinha Angeloni, Dr^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de Dezembro de 2002.

À minha amada avó Judith (*in memorium*), por tantas vezes ter me feito sorrir, por tantas outras, ter apostado e incentivado minhas aventuras.

À minha mãe, simplesmente, por ter me dado a benção da vida.

Agradecimentos

Sou muito grata a Deus, pois sem a vida concebida por Ele, Seu apoio e força, jamais estaria onde estou hoje. Este apoio se concretizou na figura de minha mãe Maria de Lourdes, a quem eu admiro por sua simplicidade e por ter me ensinado com a própria experiência a lutar sem desanimar por aquilo que acredito.

Agradeço ao meu anjo da guarda, Santo Expedito, por tantas vezes, ter acalorado meu coração, por ter me dado força e permitido que acreditasse, apesar dos obstáculos, que chegaria ao final, com uma indiscutível sensação de leveza e com a certeza de um aprendizado infinitamente maior, do que as minhas dificuldades.

O que falar sobre a minha querida amiga Márcia?

Uma amiga “brilhante”, com uma capacidade excepcional, tanto para conduzir quanto para executar qualquer trabalho. Tantas vezes, mostrou-me caminhos mais simples para o aprendizado, outras tantas, caminhos mais seguros. Inúmeras vezes me incentivou, me ouviu, me aconselhou. Outras me fez dar boas gargalhadas e me despertou para novos aprendizados. Márcia, muitíssimo obrigada pela agradável e boa amizade.

Agradeço ao Professor Zanelli pela orientação do meu estudo e pela possível troca de conhecimentos.

À professora Terezinha Angeloni que me possibilitou dar os primeiros passos em direção a este tema que tanto me encanta, que me faz bem poder estudá-lo. Obrigada pela sua simpatia, pela doçura das palavras e incentivos.

À professora Eloise, tão séria, dinâmica, sorridente, profissional. Obrigada pelas conversas que tivemos em sua sala, pela tentativa de me mostrar o caminho, que somente mais tarde, percebi sua visão. Mas tive que chegar a ele, por mim mesma.

Ao professor Alexandro, agradeço pelas conversas iniciais e me sinto feliz por termos nos encontrado neste momento e podermos conversar um pouco mais sobre nossa área: a Educação Física.

Agradeço ao Rodrigo, que me fez experimentar tantos sentimentos novos e por ter me acompanhado neste estudo.

Patrícia, Oscar, Verônica e Arthur, bons e queridos amigos que estiveram ao meu lado em muitos momentos dessa aventura. Muito abrigada.

Rose, Dionéia e Liliana amigas queridas, que me incentivaram e mesmo estando longe, sempre me passaram energia e motivação.

Aos meus afilhadinhos Arthur e Landara, pela encantadora inocência dos seus sorrisos e pelos gestos meigos e cativantes, todo o meu carinho.

Roney, Andréa, Evelize, Wilson, Cláudia e Renata, meus antigos e bons amigos, um super obrigada, principalmente por não terem desistido de me convidar para deliciosas confraternizações, mesmo obtendo por tantas vezes consecutivas, um não como resposta.

Aos colegas de trabalho da Academia Marcelo Amin, meus agradecimentos pela compreensão neste processo de aprendizado pelo qual passei.

Aos meus queridos alunos que entenderam muitas vezes o meu cansaço. Por muitas outras, me deram energia, vitalidade e aliviaram com seus sorrisos, minha tensão.

À professora Sônia e todos os meus colegas de trabalho na PREG, um super agradecimento. Peço licença para agradecer, especialmente a Vanderli, a Marlene, ao Francisco e ao Marlon, pois estiveram presentes me auxiliando, me ouvindo e muitas vezes me protegendo.

À Professora Eunice, por me incentivar, por poder contar com a senhora neste momento, por entender minha ausência, mesmo estando presente, e por abrandar minhas responsabilidades.

Agradeço ao professor Nelson Colossi por ter me incentivado a realizar o mestrado e todos os professores e colaboradores do CPGA que contribuíram para a minha formação.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina, por ter aberto espaço na legislação para que eu e outros colaboradores desta instituição pudéssemos realizar o curso de mestrado.

Agradeço a Instituição pesquisada que abriu suas portas para a realização desse estudo. Em especial o presidente do clube, o treinador da equipe e os atletas pesquisados, que todas as vezes que ali estive, me receberam com muita simpatia e simplicidade.

Que bom ter podido realizar esse estudo, desenvolver habilidades, trilhar outros caminhos, vencer novos desafios e ultrapassar novas barreiras. Pois com a experiência que vivi e com o aprendizado que adquiri, de uma coisa tenho certeza: sou muito mais feliz.

Muito Obrigada!

Por quantas estradas, entre as estrelas,
precisa o homem mover-se em busca do
segredo final? A jornada é difícil, infinita, às
vezes impossível, no entanto, isto não impede
que alguns de nós a tentemos... Poder-se-ia
dizer que nos reunimos à caravana em um
certo ponto; viajaremos até onde for possível;
mas não podemos, durante uma vida, ver tudo
o que gostaríamos de observar ou aprender
tudo que desejaríamos saber.

Loren Eiseley

RESUMO

CADORI, AluÍzia Aparecida. **A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende.** 2002. 247 f. Dissertaço (Mestrado em Administraço) – Programa de Ps-Graduaço em Administraço. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientador: José Carlos Zanelli

Defesa: 19/dezembro/2002

O principal objetivo desse estudo consistiu em identificar e analisar as caracterÍsticas e os processos de aprendizagem de uma equipe desportiva segundo a teoria das organizações que aprendem, orientadas pelo conteúdo das idéias de Peter Senge. Para atender aos objetivos propostos, adotou-se um método de pesquisa predominantemente qualitativo, o qual sustenta a configuração deste trabalho: um estudo de caso do tipo descritivo e exploratório. A coleta de conteúdos foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Posteriormente, as informações foram analisadas com base na técnica da análise de conteúdo. A estruturação de tais informações deu-se em conformidade com sete categorias: maestria pessoal, modelos mentais, aprendizagem individual, aprendizagem em equipe, aprendizagem organizacional, visão compartilhada e pensamento sistêmico, subsidiadas pelos indicadores para análise, que estão relacionados aos objetivos do estudo. Os resultados desses procedimentos revelaram que a equipe desportiva possui como principal caracterÍstica a valorização do indivÍduo e do seu bem estar fÍsico e psicológico. Independente do segmento ou da posição que ocupam, todos são tratados com respeito. Constantemente, são trocadas opiniões sobre os trabalhos realizados e sobre a estratégia a ser utilizada contra seus adversários no momento dos jogos, sempre respeitando uma hierarquia, necessária para o sucesso dos trabalhos. Sobre o processo de aprendizagem, observou-se que o aprendizado individual ocorre pelo esforço e caminhos utilizados por cada indivÍduo, conduzidos pelo treinador e auxiliados pelos colegas de equipe. Constatou-se que a equipe aprende, preferencialmente, com os seus acertos, mas que o aprendizado com os seus erros surtem, apesar de difÍcil, um resultado positivo. Quanto ao aprendizado com os erros e acertos das equipes adversárias, estes não são maiores do que os apreendidos por si mesma. A equipe enquanto uma organização, se encontra à frente no modo de pensar, de compartilhar seus conhecimentos, no uso da tecnologia a favor do seu desempenho, e na percepção sobre a necessidade de um aperfeiçoamento e treinamentos constantes. A equipe em estudo pode deixar como aprendizado às organizações a capacitação como uma forma de competitividade, um meio de superar os medos e os obstáculos, e a real necessidade de todos os integrantes da equipe estarem imbuÍdos em uma mesma meta.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Trabalho em Equipe, Jogos Desportivos Coletivos.

ABSTRACT

CADORI, AluÍzia Aparecida. **A equipe desportiva enquanto uma organizaçŁo que aprende**. 2002. 247 f. DissertaçŁo (Mestrado em AdministraçŁo) – Programa de PŁs-GraduaçŁo em AdministraçŁo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientador: JosŁ Carlos Zanelli

Defesa: 19/dezembro/2002

The main objective of this study was built up to identify and analyse the characteristics and learning method in a sport team using the theory of learning organization, following the ideas of Peter Senge. To attend the objects proposed, was adopted a method of study predominantly qualitative, in which sustents the configuration of this work : a case study of descriptive and exploration type. The collect of contents was carried out by means of semistructure interview. Later on, the information was analysed from a technique of content analysis. The structing of this information settled down with seven categories: self domain, mental model, individual learning, team learning, organizational learning, shared vision and systemic thinking, subsided by indicators to analysis, that related with objectives of this study. The result of this procedure showed that the team have the main characteristic the valuing of a individual and your phisycal and psicological well. Independent of a level or occupier position, everybody is respectfully treated. Constantly, opinions are shared about works which is done and about which strategy they should used against theirs opponent at the moment of the games, always respecting a hierarchy, which is necessary to succeed works. About learning proceeding, observed that the individual learned occured by effort and ways used by each individual, lead by the coach and helped by colleague of the team. Verified that the team learned, preferential, with theirs hits, but that the learned with theirs mistakes, in spite of difficult, a right result. About learned with mistakes and hits of opponent teams these are not better than what was learned in their own. The team, while an organization, are ahead about way of thinking, of sharing theirs knowledge, in use of technology in order to improve their performance and perception about necessity of a better improvement and persistent training. The team in study could leave as a learned to the organization the qualification as way of competitiveness, a way of overcome fears and obstacles, and the real necessity of all elements of team to be involved in the same goal.

Key-Words: Learning Organization, Team Work, Collective Games.

Ilustrações

Ilustração 1: Aprendizagem de “Uma Volta” e de “Duas Voltas”	53
Ilustração 2: Dimensões da Capacidade de Aprendizagem de uma Organização e suas Características	60
Ilustração 3: Um Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional: o ciclo OADI-SMM	63
Ilustração 4: Perspectiva Linear e Dicotômica da Estratégia e da Tática	72
Ilustração 5: As categorias, seus Indicadores de Conteúdo e os Indicadores para Análise	98

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2	Objetivos	17
1.3	Justificativa	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	Organizações que Aprendem	20
2.2	O que é uma Organização que Aprende?	21
2.2.1	As Cinco Disciplinas de Peter Senge	23
2.2.2	Integrando as Cinco disciplinas	31
2.3	Processo de Aprendizagem	32
2.3.1	<i>Aprendizagem Individual</i>	38
2.3.2	<i>Aprendizagem em Equipe</i>	44
2.3.3	<i>Aprendizagem Organizacional</i>	49
2.3.3.1	<i>Aprendizagem de “Uma Volta” e de “Duas Voltas”</i>	50
2.3.3.2	<i>Dinâmica da Aprendizagem nas Organizações</i>	56
2.3.3.3	<i>Dimensões da Capacidade de Aprendizagem de uma Organização</i>	57
2.3.3.4	<i>Estágios Essenciais para o Processo de Aprendizagem</i>	61
2.3.3.5	<i>Da Aprendizagem Individual à Aprendizagem Organizacional</i>	62
2.4	Jogos Desportivos Coletivos – JDC	67
2.4.1	<i>Estratégia e Tática nos JDC</i>	70
2.4.2	<i>O Ato Tático</i>	73
2.4.3	<i>A Capacidade de Jogo como Pré-requisito do Rendimento para o Jogo</i>	74
2.5	A Equipe Desportiva: uma relação com a equipe organizacional	78

3	MÉTODO	88
3.1	Características do Estudo	88
3.2	Local e Sujeitos do Estudo	90
3.3	Motivo da Escolha do Campo de Estudo	91
4	Pressupostos do Estudo	91
5	Definição dos Termos Considerados Relevantes para este Estudo	92
6	Elaboração e Realização das Entrevistas	94
7	Autorizações	96
8	Procedimentos de Preparação para a Análise dos Conteúdos	97
9	Limitações do Estudo	101
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS CONTEÚDOS	102
4.1	A Instituição Conta a sua História	102
4.2	O Despertar para o Voleibol: glórias e dificuldades	105
4.3	A Equipe Desportiva e suas Características	110
4.2.1	Maestria Pessoal	124
4.2.2	Modelos Mentais	143
4.2.3	Aprendizagem Individual	150
4.2.4	Aprendizagem em Equipe	160
4.2.5	Aprendizagem Organizacional	196
4.2.6	Visão Compartilhada	203
4.2.7	Pensamento Sistêmico	212
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	225
	REFERÊNCIAS	233
	ANEXO	240

1 INTRODUÇÃO

Mas, onde eu devia começar? O mundo é tão vasto, começarei com o meu País, que é o que eu conheço melhor. Meu País, porém, é tão grande. Seria melhor começar com minha cidade. Mas minha cidade também é grande. Seria melhor eu começar com minha rua. Não: minha casa. Não: minha família. Não importa, começarei comigo mesmo.

Elie Wiesel

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

As organizações são sistemas constituídos pela união dos esforços de várias pessoas em busca de um propósito comum, por meio de um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados. As organizações que vivenciavam um ambiente simples e estável, com poucas variáveis e em ritmo de mudança lento, configurando a certeza de seus negócios, passaram a enfrentar um ambiente complexo e dinâmico, repleto de incertezas e contratempos constantes e imprevisíveis.

Este fato é decorrente, principalmente, da abertura dos mercados e do afloramento do processo de globalização; da transformação expressiva da tecnologia; da redefinição do papel dos governos na economia, manifestada pelo avanço das privatizações; da alteração dos padrões de consumo e dos meios de comercialização. Em resposta a este processo, desenvolveu-se uma acirrada concorrência que vem determinando desafios constantes para a administração.

O conjunto de transformações no ambiente externo das organizações provocou um desconforto, sobretudo, na maneira tradicional de pensar e agir dos gestores e de seus colaboradores. Desta forma, procurando respostas para os conflitos ocasionados pela velocidade das mudanças em tempos turbulentos,

estudiosos da administração como Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Pinchot e Pinchot (1994), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, apontaram soluções variadas para os desafios de interagir com um novo momento. Algumas delas vêm transformando a maneira de perceber o período de transição empresarial, remodelando e destacando novas formas de vantagem competitiva para as organizações.

Dentre estas novas formas de gestão, destaca-se a proposta das Organizações que Aprendem, divulgada por Senge (1990), baseada na capacidade de aprender e inovar das organizações. Segundo o autor, estas organizações estão continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para elas, não basta apenas sobreviver, é preciso desenvolver dois tipos de aprendizagem: a de sobrevivência, mais conhecida como aprendizagem de adaptação, e a aprendizagem generativa, que estimula a capacidade criativa.

Arelada à capacidade de aprendizagem da organização está a reformulação da concepção do ensino. Acreditava-se que o sistema de ensino tradicional, do fundamental ao terceiro grau, era suficiente para preparar as pessoas para todas as exigências do mercado. No entanto, as organizações perceberam que continuar pensando deste modo, sustentando-se em práticas estabelecidas há longo tempo, não se adequa a essas novas visões de gestão. Precisam aprender como criar novos processos, novas maneiras de fazer.

Diante das transformações que ocorrem nos tempos atuais há necessidade de as universidades formarem cidadãos éticos, dando-lhes subsídios para passarem de uma formação com um ponto final, estanque, para uma formação continuada, uma formação para a vida. Visto que as organizações, segundo Vogt (1996, p.41) anseiam por profissionais que “estejam habilitados não só a desempenhar funções

técnicas específicas, mas também a tomar decisões de alta complexidade social”, o que naturalmente, passa por uma formação contextualizada e de fundo humanista, potencializadora da capacidade de gerenciamento.

Pessoas educadas em um modelo tradicional de educação no qual impera a hierarquia, a obediência, a submissão, entre outros, desenvolvem modelos mentais baseados neste paradigma. Como conseqüência, poderão ter dificuldades para se adaptar a um novo modelo de administração em que a autonomia, a tomada de decisão constante, os riscos, a criatividade e o erro são tidos como um aprendizado. Este é o caso das organizações que aprendem.

Por outro lado, mesmo criando um novo modelo de educação, este levará algum tempo para ser assimilado, pois os professores possuem modelos mentais estabelecidos pelo modelo tradicional, pelo qual obtiveram sua formação. Também os líderes ou colaboradores das organizações, com uma nova visão de administração, enfrentam as mesmas dificuldades, pois são o resultado de uma educação tradicional. De acordo com Finger e Brand (2001, p. 167), “a necessidade de qualificações mais altas e de melhores habilidades, assim como a de aprendizagem contínua, é invocada como a principal razão para as organizações que aprendem”. Como se pode perceber, as mudanças para uma adaptação mais sadia aos novos tempos deveriam vir da educação que se recebe, e o mais breve possível.

Assim, diante desse paradoxo (ensino tradicional versus premência das organizações que aprendem), há a necessidade das organizações, na fase de transição em que se encontram, buscarem meios de adaptação à nova realidade, destacando trabalhos com modelos mentais e aprendizagem do trabalho em equipe. Pois, trabalhar modelos mentais implica em questionar as premissas existentes

tentando ampliar as visões pessoais, enquanto no trabalho em equipe os indivíduos terão a oportunidade de estar em constante contato com diversos modelos mentais, necessitando assim, de flexibilidade e desprendimento.

A fim de trabalhar em equipe, destaca-se o trabalho com as equipes desportivas, uma vez que a intenção de um time é beneficiar-se das várias capacidades, experiências e interesses de seus integrantes. Mas, para que isso aconteça, são necessários o esforço e a dedicação de todos, inclusive do treinador, porque ele é o elo entre todos os componentes de uma equipe.

Levando em conta que trabalhar em equipe é unir os talentos e pontos fortes dos indivíduos produzindo uma força que se torne maior que a soma das partes, Riley (*apud* WEINBERG e GOULD, 2001, p. 170) afirma que “um grande trabalho de equipe é a única forma de alcançarmos nossos momentos máximos, de criarmos os caminhos que definem carreiras, de preenchermos nossas vidas com um senso de importância permanente”. Todavia o desempenho, a harmonia e a sincronia que aparentemente existe em uma apresentação, em uma disputa entre equipes, pode não ser uma tarefa fácil ou que se realize simplesmente porque um treinador diz que ali existe uma equipe. Tampouco se desenvolve por se ter a presença de talentos, pois, segundo Michael Jordan (*apud* WEINBERG e GOULD, 2001, p.170), “talentos podem vencer jogos, mas trabalho em equipe vence campeonatos”. Sendo assim, a base desse desempenho depende em grande parte de quem o conduz.

Desta maneira, ser hoje um treinador, um mediador de uma equipe de “alta competição”, significa mais do que ter uma ocupação intensa, uma atividade interessante, ou uma realização pessoal. As exigências e as responsabilidades aumentaram, porque se trata de uma atividade difícil, de um ofício instável, de um exercício sob pressão do qual se espera obter resultados todos os dias. Além de

todas essas exigências, o treinador passou a ser também, o centro das atenções e críticas. Aumentando ainda mais sua responsabilidade por resultados e por uma estável busca do equilíbrio emocional.

Segundo Loehr, (2002) esportistas profissionais e executivos possuem muito em comum, pois colocam em jogo suas capacidades sob intensa pressão e são cobrados pelos prejuízos em caso de derrota. Sendo assim, a pressão em que vivem os treinadores e suas equipes desportivas se assemelha muito aos desafios, aos riscos e às pressões que as equipes de trabalho enfrentam no seu dia-a-dia nas organizações. Sem nenhuma data marcada para um jogo ou um campeonato, mas participando de reuniões, desenvolvendo novos produtos, adquirindo novos aprendizados, enfrentando, constantemente, novos desafios e riscos com maestria e muita habilidade.

Deste modo, a partir do que foi exposto, pergunta-se:

Quais são as características de uma equipe desportiva enquanto uma organização que aprende?

1.2 Objetivos

O principal objetivo desta pesquisa consiste, em identificar e analisar as características e os processos de aprendizagem de uma equipe desportiva enquanto uma organização que aprende.

Para atingir este objetivo pretende-se:

- a) identificar as características das organizações que aprendem em uma equipe desportiva;
- b) analisar os processos de aprendizagem das organizações que aprendem utilizados também pela equipe desportiva; e
- c) analisar como as equipes desportivas podem contribuir para a aprendizagem organizacional.

1.3 Justificativa

A importância da aprendizagem nas organizações vem assumindo um papel de destaque diante do panorama de mudanças sócio-econômicas observadas nos últimos anos. Portanto, há uma expectativa de as organizações trabalharem em uma realidade que não pode ser confrontada unicamente com soluções padronizadas. A complexidade dos desafios enfrentados exige soluções criativas e eficazes que muitas vezes só serão alcançadas pela aquisição de novos conhecimentos por parte das organizações, ou mais precisamente, por parte daqueles que a compõem.

A aprendizagem individual, em equipe e organizacional, bem como seu processo, destacam-se como fatores chaves nesta forma de gestão. O estudo das formas de aprendizagem em um ambiente organizacional, por meio de seus indivíduos e equipes de trabalho, possibilita construir alternativas e propor soluções.

Percebendo os anseios por novidades na área de gestão administrativa que possam auxiliar e modernizar este processo, optou-se por realizar um estudo, tendo como estímulo e exemplo os trabalhos realizados por equipes desportivas. Tendo em vista que estas equipes, assim como as equipes organizacionais, também se deparam freqüentemente, com problemas com a imprevisibilidade, a variabilidade e

a aleatoriedade de comportamentos e de ações que confirmam os constantes desafios enfrentados, vencidos no decorrer dos jogos e campeonatos.

Parte-se, pois, do pressuposto de que ambas podem aprender uma com a outra, uma vez que a teoria utilizada pelas organizações que aprendem pode auxiliar as equipes desportivas e vice-versa. Entretanto, este estudo limitar-se-á ao que as equipes desportivas podem contribuir para as equipes organizacionais sob a luz da teoria das organizações que aprendem.

Outra razão para realizar esta pesquisa é a escassez de trabalhos unindo essas duas áreas que aparentemente podem ser distintas, mas têm muito a aprender uma com a outra, principalmente diante desta nova forma de administrar, em que as organizações buscam de várias maneiras o aperfeiçoamento e as melhores práticas organizacionais.

Assim sendo, o presente estudo constitui um meio de aprofundar, aperfeiçoar e unir essas duas áreas de conhecimento – uma que abrange as organizações empresariais e a outra que trata das organizações desportivas, formando um tema pouco explorado, possibilitando ainda, uma vasta área de estudos a serem realizados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O homem veio controlar todas as outras formas de vida porque demorou mais para crescer; quando ele se demora ainda mais, e passa seu tempo mais sabiamente, pode aprender a controlar-se e a recriar-se.

Will Durant

2.1 Organizações que Aprendem

Com o propósito de responder adequadamente às transformações ocorridas no ambiente, as organizações percebem a necessidade de ultrapassar barreiras, interagir com outras organizações, flexibilizar suas estruturas, redimensionar mercados e dar prioridade ao lado humano. Este fato pressupõe a necessidade de um realinhamento da cultura organizacional, em que as pessoas e a própria organização percebam a mudança como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento, o que as predispõe à incorporação de um novo conceito: a organização que aprende.

A idéia de que organizações pudessem aprender foi elaborada como metáfora por Schön (1971). O trabalho do autor se estrutura sobre a constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições a procurar novas formas e arranjos em busca da sobrevivência. Posteriormente, Argyris e Schön (1978) aprofundaram essa idéia, mas sempre como uma metáfora.

Na década de 90, a *“Learning Organization”* foi disseminada, principalmente por Senge, que a popularizou com a publicação de sua obra *“The Fifth Discipline”*, tornando-a um dos campos mais promissores do estudo da transformação

organizacional. Junto com a qualidade total e a reengenharia, a aprendizagem organizacional compôs o tripé das propostas de mudanças.

As organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de alcançar os resultados que verdadeiramente desejam e anseiam. Nelas, novos e amplos modelos ou pensamentos são desenvolvidos, as aspirações coletivas manifestam-se como um conjunto livre e as pessoas exercitam continuamente como aprenderem juntas (SENGE, 1998).

2.2 O que é uma organização que aprende?

Um conceito bastante simples para organizações que aprendem, é aquele que as define como organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*. O conceito pode ser simples, todavia a dificuldade está em operacionalizá-lo no cotidiano organizacional, ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma faculdade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança (GARVIN, 1993).

Sabe-se que os indivíduos anseiam, constantemente, descobrir, conhecer e aprender. As organizações que aprendem adotam estas características dos indivíduos, assumindo que a aprendizagem é um fator preponderante para o desenvolvimento organizacional. Segundo Starkey (1997, p.15), “a organização que aprende é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação”.

As organizações que aprendem primam pela valorização do ser humano, tendo em vista que, por meio do seu potencial de aprendizagem e da sua capacidade de mudar, o indivíduo será a fonte de vantagem competitiva nas organizações. Para Ramos (1983, p. 69) as “organizações são fantasmas, abstrações, não possuem em verdade capacidade de agir. Concretos, só os indivíduos, que agem por elas e em seu nome”.

Nas organizações aprendentes¹ de Assmann (1998) as pessoas envolvidas estão acostumadas a ampliar nos níveis individual e coletivo, a sua capacidade de criar resultados para os quais estão orientadas ou pelos quais estão efetivamente interessadas, visto que um envolvimento interessado e comprometido é muito diferente de uma execução imposta por comandos e agentes externos.

As organizações que desejam progredir e realizar o processo de aprendizagem organizacional podem, ainda, buscar a sua maneira de aprender. Responder lentamente ou apenas adaptar-se ao ambiente turbulento pode vir a ser uma estratégia inadequada e pouco eficaz, que não levará ao sucesso.

Na visão de Stata (1997) a velocidade com a qual as pessoas e as organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável em tempos de mudanças constantes e ritmos acelerados. Ou seja, não só o aprender, mas o quão rápido se aprende também é fundamental para ser competitivo. Esta é a razão pela qual as definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças que ocorrem a todo instante no mundo. Entretanto, Senge (1990) afirma que a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no

¹ Terminologia utilizada, entre outros autores, por Hugo Assmann (1998) em sua obra: *Reencantar a Educação – Rumo à sociedade aprendente*.

processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo, produtivo e pró-ativo.

As organizações que aprendem, segundo Senge (1998), distinguem-se das organizações controladoras, autoritárias e tradicionais, pelo domínio das cinco disciplinas básicas: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, já bastante difundidas na literatura atual. No entanto, dar-se-á especial destaque às cinco disciplinas por ser a base desse estudo.

2.2.1 As cinco disciplinas de Peter Senge

A palavra disciplina significa um conjunto de procedimentos que regem a vida de uma corporação. No âmbito das organizações que aprendem, estas disciplinas podem ser consideradas como princípios e práticas para preparar novas formas de reconhecer as organizações de maneira a superar o conformismo e romper com alguns pressupostos que não mais atendem às exigências do ambiente organizacional.

Essas disciplinas auxiliam as pessoas a examinar a maneira como pensam, sendo fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem.

Maestria Pessoal: é entre as disciplinas desenvolvidas neste modelo, a que mais depende da disponibilidade das pessoas para fazê-la. Através do auto-conhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva.

Alguns princípios e práticas preparam as pessoas para a expansão contínua da maestria pessoal, são eles: visão pessoal, tensão criativa, realização de tarefas extremamente complexas com facilidade. Esta dinâmica advém da capacidade de comunicação entre o consciente e o subconsciente, e torna-se um aspecto importante em pessoas que desenvolvem sua maestria pessoal.

Ter uma visão pessoal implica, sobretudo, na habilidade de focar os desejos mais intrínsecos, mais intensos, não apenas as metas secundárias. Em síntese, a visão determina aquilo que a pessoa realmente quer. Assumi-la e lutar para alcançá-la é prova do desenvolvimento desta disciplina.

A maestria pessoal, quando assumida como disciplina, ou seja, como uma atividade que o indivíduo integrou a sua vida, leva-o a incorporar dois movimentos ao seu cotidiano. O primeiro refere-se a um contínuo esclarecimento do que realmente é importante para cada um; o segundo é aprender continuamente a ver a realidade com mais clareza. A distância entre a visão - o que se quer, e a realidade atual - onde se está com relação ao que se quer, gera a tensão criativa, que para Senge (1998, p.137) “é a força que entra em ação no momento em que identificamos um objetivo em desacordo com a realidade atual”. A essência da maestria pessoal está em aprender a gerar e sustentar esta tensão criativa.

As pessoas que possuem maestria pessoal não hesitam a sair de sua zona de conforto. São profundamente criativas e vivem em um processo de aprendizagem contínua. Nunca estão satisfeitas com a situação, reconhecem a sua ignorância, sua incompetência e seus pontos a serem melhorados, porém não se intimidam diante disto, porque possuem um grau de autoconfiança elevado e vêem a realidade como meio de superar seus próprios limites, por meio da aprendizagem. Mesmo porque, a

maestria pessoal é um processo, é uma disciplina para toda a vida, é uma dinâmica de aperfeiçoamento e crescimento constante.

Modelos Mentais: são idéias profundamente enraizadas, generalizações e, mesmo, imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes.

Os indivíduos possuem mapas mentais que comandam suas atitudes por intermédio de suas percepções a respeito do meio em que estão inseridos e das normas de condutas às quais estão submetidos. Modelos mentais, portanto, são as imagens, as premissas e as histórias que o ser humano traz na mente a respeito de si e do meio que o rodeia. Mesmo estando submetidas a um mesmo ambiente, as pessoas possuem reações diferentes, caracterizando-o, assim, como peculiar de cada indivíduo (SENGE, 1998).

O mecanismo dos modelos mentais ativos e da formação das concepções mais profundas da mente mostra que à medida que estas imagens e percepções se tornam mais arraigadas, independente de estarem certas ou erradas, elas vão tomando o estado tácito – quando existem abaixo do nosso nível de consciência, o que levará as pessoas a aceitarem somente aquilo que é condizente com seu modelo, limitando-as a desqualificar determinados *insights*, simplesmente por não serem compatíveis com o seu modelo mental (SENGE, 1998).

Trabalhar com modelos mentais, portanto, implica testar e questionar novas imagens e provocar reações aos modelos que estão arraigados, fazendo com que os indivíduos sejam flexíveis e adaptáveis às mudanças e a novas percepções.

Como espaços que possibilitam trabalhar os modelos mentais, as organizações e em especial os seres humanos inseridos neste contexto

atravessarão um processo de adaptação e questionamento de suas atitudes. Segundo Argyris (1999), a incompetência hábil e as rotinas defensivas são implicações dos modelos mentais para as organizações, que devem ser combatidas, objetivando melhorar o ambiente de trabalho.

Incompetência hábil para Argyris (1999, p.17) é “a prática de comportamentos de rotina para produzir o que não pretendem”, isto é, os gerentes, ao não dizerem o que realmente estão pensando nem conferindo suas suposições com a intenção de evitar aborrecimentos e conflitos, acabam inibindo a resolução de questões importantes e prejudicando a organização. Por sua vez, as rotinas defensivas organizacionais são “qualquer ação ou política destinada a evitar surpresas, constrangimentos ou ameaças” (p. 17).

O grande problema está no fato de as rotinas tornarem-se sistêmicas - adotadas por todos, passando a não serem percebidas pela organização. O resultado é o desestímulo e a discussão entre os indivíduos, o disfarce dos problemas e erros, a transferência de culpa e as dificuldades na geração e no compartilhamento do conhecimento.

Visão Compartilhada: é o desenvolvimento de um objetivo comum entre os membros da organização, como forma de buscar o comprometimento e a aceitação de ações conjuntas. Quando um objetivo é percebido como concreto ou legítimo, as pessoas se dedicam e aprendem, não como uma obrigação, mas por vontade própria, constituindo visões partilhadas.

As organizações que querem, realmente, envolver as pessoas no processo, devem gerar a tensão criativa, similar a ocorrida individualmente quanto às suas aspirações, capaz de motivá-las e comprometê-las, mantendo-as unidas para

atravessar os percalços do mercado, sem abalar a essência da organização, criando, assim, uma identidade comum entre pessoas diferentes. Como a maioria das pessoas precisa de propósitos, motivação e objetivos a serem alcançados em suas vidas, as organizações, também anseiam por uma visão compartilhada.

As organizações que desejam, realmente, criar visões compartilhadas devem incentivar seus membros a desenvolverem suas próprias visões, pois se não as tiverem irão acatar a visão do outro e o resultado será a aceitação e não o comprometimento (SENGE, 1997).

O primeiro desafio que as organizações têm que enfrentar em busca de uma visão compartilhada é adaptar os seus líderes a um perfil diferente daquele vigente na burocracia do comando e do controle. Em particular, em relação à visão compartilhada, o líder terá de mudar muitos aspectos para permitir o avanço do processo. Não deverá impor a sua visão como a melhor, esta não é a sua tarefa. Sua visão pessoal faz parte da visão compartilhada, mas só traz satisfação a ele. A tarefa do líder é permitir a expressão das visões pessoais e tentar harmonizá-las em busca de uma identidade comum para pessoas diferentes.

Existem fatores que estimulam o processo de compartilhamento da visão e os que limitam o processo. Entre os fatores estimulantes estão: a clareza, o entusiasmo, a comunicação e o compartilhamento. Entre os fatores limitantes estão: a capacidade de indagar sobre a visão e de harmonizar a diversidade de visões, e a capacidade de manter a tensão criativa sob a pressão de tempo, estes fatores impedem o desenvolvimento do ímpeto por trás de uma nova visão, apesar de seu mérito intrínseco.

A visão compartilhada, ao proporcionar o foco e a energia para a aprendizagem, passa a ser essencial para a organização que aprende, e sua base

está na maestria pessoal. É um processo demorado, pois as visões compartilhadas emanam na forma de um subproduto, das interações de visões individuais.

Aprendizagem em Equipe: a aprendizagem em equipe visa obter o melhor de cada membro de uma equipe, pois coletivamente, pode-se ter novas e variadas idéias, ser mais capaz do que se poderia ser individualmente, alinhando assim, a direção dos componentes e desenvolvendo a capacidade de criar os resultados que seus integrantes, realmente desejam. O desempenho da equipe depende tanto da excelência individual quanto da capacidade do trabalho em conjunto.

Nas equipes em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada, pois, a aprendizagem em equipe começa com o diálogo. Em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de um objetivo comum.

De acordo com as idéias de Senge (1998, p.269), “a disciplina de aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas de conversação entre as equipes”. Além disso, envolve a capacidade de lidar de forma criativa com as poderosas forças de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho, da adoção de uma visão sistêmica e a prática contínua destes fatores.

Portanto, discussão e diálogo, são os dois tipos primários de discurso. Ambos são importantes para uma equipe capaz do aprendizado generativo contínuo, mas seu poder reside na sua sinergia, que não tende a estar presente quando não se consideram as diferenças entre os interlocutores. A discussão tem como objetivo, por meio de visões diferentes, a tomada de decisão. O processo ocorre como um

jogo, no qual normalmente o propósito é “vencer”, o que significa que a visão de uma pessoa será aceita pelo grupo. A ênfase em querer vencer, no entanto, não é compatível em muitas situações, com a busca da coerência e da verdade. (SENGE, 1998).

Segundo Senge (1998), no diálogo as diferentes visões são apresentadas como uma forma de se descobrir uma nova visão e explorar assuntos complexos, por meio de um "conjunto de significado comum", que não pode ser alcançado individualmente. O propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual. Com este, busca-se novas perspectivas, as quais simplesmente não poderiam ser obtidas individualmente, explorando questões difíceis e complexas de vários pontos de vista.

A aprendizagem em equipe baseia-se nas disciplinas do desenvolvimento da visão compartilhada e da maestria pessoal e solicita o domínio das práticas do diálogo e da discussão. Uma “equipe que aprende” domina e conhece a utilidade de cada um destes instrumentos. Para isso, necessita de “campos de prática”, os laboratórios de aprendizagem, como formas de prática conjunta para desenvolver suas habilidades coletivas de aprendizagem.

A habilidade de trabalhar em equipe exige também, a cooperação de todos e, principalmente, a prática constante do aprender a aprender em conjunto, determinando assim um tipo de prática regular. Uma equipe que aprende, estimula constantemente outras equipes, por meio da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla. Toda equipe necessita continuamente de muita prática, para que possa obter sucesso no momento de suas atuações, sejam elas no dia-a-dia de uma organização ou nos jogos e nos campeonatos disputados por uma equipe desportiva.

Pensamento Sistêmico: é a forma pela qual a organização que aprende percebe o seu mundo. Esta disciplina é a responsável pela integração entre as demais. Com o pensamento sistêmico é que surge a possibilidade de transformação da organização e a realização das demais disciplinas em sua plenitude, formando um corpo coeso de teoria e prática.

A humanidade e as organizações estão atravessando um período de geração rápida de informações, maior do que a capacidade de absorção, além e uma aceleração nas mudanças. Diante desta complexibilidade, a análise fragmentada dos fenômenos pode tornar-se um empecilho para o desenvolvimento das organizações, há a premência de uma análise mais global e inter-relacionada dos fatos existentes.

Os mecanismos tradicionais foram planejados para perceber a complexidade de detalhes, mas não a complexidade dinâmica, que se refere à situação em que a mesma ação provoca efeitos drasticamente diferentes a curto e a longo prazos.

Desta maneira, a verdadeira alavancagem gerencial está em identificar os processos gerenciais como resultantes de uma problemática dinâmica, na qual os efeitos de curto e longo prazos não necessariamente serão iguais.

Na visão de Senge (1998), as organizações buscam soluções imediatas que determinem a solução dos sintomas. Diante disso, os problemas podem melhorar naquele momento ou até parecer estarem resolvidos, mas é a longo prazo que os reflexos das soluções imediatistas ganham espaço, e é muito provável que, daqui a alguns anos, a problemática retorne com conseqüências ainda piores.

Algumas características do pensamento sistêmico podem ser atribuídas ao reconhecer que a realidade é constituída de círculos e não de linhas retas. Esta percepção pode ser relacionada a linguagem. A linguagem ocidental, com sua

estrutura linear sujeito-verbo-objeto, tende a dificultar o entendimento das inter-relações e favorecer uma visão linear. Porém, esta visão linear não permite que se veja o inter-relacionamento dos fatos, o que leva à fragmentação da realidade para que se torne plausível.

A chave para interpretar a realidade sistemicamente é enxergar círculos de influência, ao invés de linhas retas. Esse é o primeiro passo para romper a mentalidade reativa que vem, inevitavelmente, do pensamento linear. Todo círculo conta uma história. O círculo de *feedback* derruba idéias extremamente arraigadas como a casualidade. Ver somente as ações individuais e ignorar a estrutura subjacente a essas ações, constitui a essência da sensação de impotência nas situações complexas.

Ao dominar o pensamento sistêmico, abandona-se a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável. A perspectiva de *feedback* sugere que todos compartilhem a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

2.2.2 Integrando as cinco disciplinas

Cada disciplina proporciona uma dimensão vital para criação e ampliação contínua da capacidade de realização das aspirações da organização. Embora desenvolvidas como tópicos separados, é a integração entre elas e o desenvolvimento de cada uma delas que permite o sucesso da outra e da organização que aprende. É uma nova forma de perceber os indivíduos e o mundo amparado por uma mudança de mentalidade.

O pensamento sistêmico é considerado a quinta disciplina, pela sua virtude de integrar todas as disciplinas em um corpo coerente de teoria e prática e orientar a

observação das inter-relações entre elas. Porém este, para atingir suas potencialidades, necessita das outras disciplinas. Por exemplo, a atenção em longo prazo é estimulada pela construção de uma visão compartilhada; os modelos mentais deixam à mostra as limitações do indivíduo nas suas maneiras de ver o mundo; a aprendizagem em equipe estabelece a condição necessária para os grupos terem uma visão geral do todo, o que vai além das perspectivas individuais; e por sua vez a maestria pessoal proporciona a motivação pessoal para o contínuo aprendizado do modo como as ações afetam o mundo (SENGE, 1998).

Após estudar sobre o que é uma Organização que Aprende e analisar as cinco disciplinas que identificam as organizações, segundo as idéias de Senge (1998), faz-se necessário o aprofundamento do processo de aprendizagem, em três níveis: a aprendizagem individual, focando a andragogia que estuda a aprendizagem de adultos; a aprendizagem em equipe e a aprendizagem organizacional.

2.3 Processo de aprendizagem

Na vida humana, a aprendizagem se inicia com o nascimento ou mesmo antes, e se prolonga até a morte. A necessidade e o desejo de aprender podem ser considerados uma característica do ser humano. É por meio dessas características que homem melhora sua atuação nas tarefas manuais, aprende com seus erros, aprende a conhecer a natureza e a compreender melhor seus companheiros. Ela capacita-o a ajustar-se adequadamente a seu ambiente físico e social. A aprendizagem leva o indivíduo a viver melhor ou pior, mas, inevitavelmente, leva-o a viver de acordo com o que aprendeu.

Logo, quando se pretende entender o comportamento e as atividades, os interesses e as atitudes, os ideais e as crenças, as habilidades e os conhecimentos que caracterizam qualquer ser humano, é essencial compreender o processo de aprendizagem, porque este e a maturação constituem as duas maiores influências sobre o comportamento humano (CAMPOS, 1997).

A aprendizagem é a maneira pela qual o comportamento se transforma de acordo com as vivências. Segundo Seagoe, (1978) conhecer o processo de aprendizagem, é compreender de que modo se pode fazer com que os indivíduos passem a se comportar diferentemente da maneira inicial e, principalmente, a aceitar esses novos comportamentos provindos de mudanças.

Para o educador Freire (1996, p. 33) “o homem e a mulher são os únicos seres capazes de aprender com alegria e esperança, na convicção de que a mudança é possível. Aprender é uma descoberta criadora, com abertura ao risco e à aventura do ser, pois ensinando se aprende e aprendendo se ensina”. Diante das descobertas que vivencia, dos riscos que corre e dos obstáculos que transpõe no despertar de novos aprendizados é que o homem remodela e cria conceitos e conhecimentos, agregando assim, valores diferenciados.

Na concepção de Assmann (1998, p. 40) a “aprendizagem não é um amontoado sucessivo de coisas que se vão reunindo. Ao contrário, trata-se de uma rede ou teia de interações neurais extremamente complexas e dinâmicas, que vão criando estados gerais qualitativamente novos no cérebro humano”. podendo ser alimentada e aperfeiçoada fortuitamente a cada absorção de conhecimento realizada pelo cérebro.

De acordo com as idéias de Kim (1996, p.67), o aprendizado individual também “pode ser descrito como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado,

reflete sobre experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age”. Assim, explicar o processo de aprendizagem é esclarecer a maneira pela qual o indivíduo organiza a sua conduta e se ajusta ao meio físico e às interações sociais. Pois é pela aprendizagem que o homem se afirma como ser racional, forma a sua potencialidade e se prepara para o papel que lhe cabe na sociedade.

Para Duran (1993) o indivíduo se transforma, amadurece e se constrói de acordo com a variabilidade, a multiplicidade e a contraditoriedade de suas redes de interações e conexões sociais. Como consequência dessas mutações e por meio dessas ações individuais ocorrem as alterações no meio coletivo, permitindo, com o passar do tempo, novas configurações sociais e culturais.

Entretanto, para que haja uma mudança efetiva, é necessário integrar as dimensões psicológica, sociológica e antropológica, sem, contudo, estabelecer uma relação direta entre os três níveis. Estes interagem, por meio dos mediadores, formando uma rede de interação² social e dando condições para a construção do indivíduo em nível cultural, social e individual. Além disso, as transformações que ocorrem no indivíduo, na sociedade e na cultura, ao longo do tempo, passam pela interação social (DURAN, 1993).

Desta forma, cada indivíduo é o que é, em grande parte pelo que aprendeu e, ainda, pelos modos segundo os quais, em novas emergências de ajustamento, poderá aprender, integrando seu comportamento e sua experiência a novos padrões (CAMPOS, 1997).

A aprendizagem é, afinal, um processo fundamental da vida. Todo indivíduo aprende e, por meio da aprendizagem, desenvolve os comportamentos que lhe possibilitam viver. Todas as atividades e realizações humanas são resultado da

² Rede de interação entre indivíduos. A interação, neste caso, aparece como um momento mediador (Duran, 1993).

aprendizagem. Quando se considera a vida em termos de povo, comunidade ou indivíduo, por todos os lados são encontrados os resultados da aprendizagem.

Senge (1990, p.135) corrobora o que foi mencionado ao admitir que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. O aprendizado individual não garante o organizacional, mas sem ele, com certeza não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Fleury (1997) assegura que é possível distinguir os diferentes níveis em que o processo de aprendizagem pode ocorrer nas organizações:

- a) no nível do indivíduo – o processo de aprendizagem, ocorre por meio das idéias inovadoras e *insights*;
- b) no nível do grupo – a aprendizagem pode vir a se constituir um processo social e coletivo. Para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivamente partilhados; estes, por sua vez, podem se constituir em orientações para ações. O desejo de pertencer ao grupo pode ser um dos elementos motivacionais para o processo de aprendizagem; e
- c) no nível das organizações – o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo se torna institucionalizado e é expresso em diversos aspectos organizacionais como: na estrutura, nas regras, nos procedimentos e nos elementos simbólicos.

Nota-se a real dificuldade de ser realizada na prática, uma demarcação entre os níveis, ou seja, determinar exatamente quando começa e quando termina cada nível.

Preskill e Torres (2001) apresentam uma lista de resultados, que freqüentemente são vinculados a esforços da aprendizagem individual, em equipe e organizacional. Os autores identificam estes resultados por meio de efeitos instrumentais e conceituais. Efeitos instrumentais são usualmente pragmáticos e evolutivos resultando em mudanças que são percebidas nas estruturas, nos sistemas, nos produtos e nos serviços da organização. Esses efeitos também podem ser relacionados ao desempenho individual e de equipe, quando as informações são usadas para transpor obstáculos na resolução de problemas, e para encontrar métodos mais efetivos para realizar seu trabalho. Obviamente, são adotados em nome do desenvolvimento organizacional e da vantagem competitiva.

Os efeitos conceituais refletem mudanças no crescimento e desenvolvimento de indivíduos, no que se refere à maneira como pensam, sentem e agem no ambiente de trabalho. Estes efeitos ocorrem de acordo com as interações entre indivíduos e o seu envolvimento no processo de aprendizagem organizacional. Essas mudanças podem realçar a auto-estima dos mesmos, promover melhores comunicações, aproximar as pessoas e resultar na disposição dos membros organizacionais em tomar maiores riscos.

De acordo com Preskill e Torres (2001, p.141) “os resultados conceituais podem ser considerados, como sendo usualmente menos tangíveis, pois necessitam de mais tempo para surtir efeito antes de serem mensurados e são, com freqüência, avaliados por meio de métodos qualitativos”.

No que se refere à aprendizagem individual e de equipe, Preskill e Torres (2001), destacam os seguintes resultados:

- a) entendem como suas ações afetam outras áreas da organização;
- b) tendem a formular mais questões do que oferecer soluções;
- c) desenvolvem maior senso de consideração e responsabilidade pelos resultados da organização;
- d) são aprendizes mais auto-orientados;
- e) tomam risco mais altos;
- f) são mais consultivos e dispostos a orientar outros;
- g) têm maior probabilidade de pedir ajuda;
- h) são ouvintes mais eficazes;
- i) usam informação para agir;
- j) desenvolvem soluções criativas; e
- k) compartilham o trabalho que necessita ser feito.

No que se refere à aprendizagem organizacional, os resultados destacados são:

- a) desenvolvem novos produtos e serviços;
- b) aumentam produtividade;
- c) apresentam moral mais alto, um clima melhorado de trabalho organizacional;
- d) experimentam menor rotatividade por parte de seus colaboradores internos;

- e) experimentam menos desperdício, sabotagem e erros;
- f) experimentam melhor desempenho financeiro;
- g) experimentam eficiência aumentada e menos redundância (os colaboradores percebem como cada cargo contribui para o sucesso da organização);
- h) proporcionam um serviço mais efetivo para clientes; e
- i) são capazes de mudar de maneira mais rápida.

Todavia, é necessário desenvolver e manter uma infra-estrutura de apoio à aprendizagem, para que esta possa ocorrer em toda a organização. A infra-estrutura deve assegurar que as organizações desenvolvam visão, missão e propósitos claros, que ofereçam oportunidades de aprendizagem contínua e que estabeleçam processos de comunicação abertos e sistêmicos (PRESKILL e TORRES, 2001).

A partir das divisões propostas para os níveis de aprendizagem e dos resultados esperados e apresentados neste processo, é importante compreender como cada um deles ocorre e quais são suas repercussões para as organizações. É o que será apresentado a seguir.

2.3.1 Aprendizagem Individual

Neste tópico é enfatizado o aprendizado individual, porque são as pessoas os principais agentes de mudanças nas organizações e também pelo fato de a aprendizagem ser um fenômeno de mudança constante e relevante.

A aprendizagem individual, no entanto, decorre da capacidade das pessoas de gerar em suas vidas os resultados que procuram, por meio de um processo de aprendizado contínuo.

Senge (1990, p.311) enfatiza que as “organizações que aprendem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a essa tarefa”. Mas, para que isto ocorra, o medo e o autoritarismo devem ser excluídos. As pessoas precisam de liberdade para analisar e testar novas idéias, e no momento em que passam a ficar preocupadas com “quem disse o que” ou em “não dizer nenhuma bobagem”, essa liberdade desaparece. Assmann (1998) complementa destacando que a criatividade individual e coletiva, capazes de inovar e assumir mudanças, são características relevantes nas premissas básicas do conceito de “organização aprendente”.

De qualquer maneira, a aprendizagem se processa inicialmente no plano individual. Segundo Fleury e Fleury (1995, p.19), a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Sendo assim, a aprendizagem contínua é uma das formas mais adequadas de manter-se alerta, de manter-se vivos, criativos e livres, pois quanto mais se aprende, mais autonomia se alcança.

Além disso, a aprendizagem sempre envolve novos conhecimentos e novos comportamentos. A partir do que se aprende, pode-se modificar a forma de “pensar” – princípios, e, como resultado, a forma de “fazer” – prática. Faz-se melhor ou pior, porém faz-se diferente. Razão pela qual se distingue o princípio da prática. Contudo, ambos são fundamentais para que ocorra o aprendizado efetivo.

Diante deste contexto, Senge (1990) admite que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das organizações é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a padrões pré-estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

A aprendizagem organizacional alia, sem, entretanto, polarizar este debate entre modelos behaviorista e cognitivista, no que diz respeito ao fato do processo de aprendizagem implicar ou não em mudança comportamental visível e mensurável. Ou seja, o processo de aprendizagem, em uma organização, não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo, mas também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY, 1997).

Fleury (1997) apresenta duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o *modelo behaviorista* e o *modelo cognitivista*. A autora cita alguns traços principais, relevantes para a discussão de um modelo de aprendizagem:

- a) *Modelo Behaviorista*: seu foco é o comportamento, pois este é observável e mensurável. Parte-se do princípio de que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. Planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.
- b) *Modelo Cognitivista*: pretende ser mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor, fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos,

comportamentais e subjetivos. Leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Portanto, na visão de Fleury (1997), a aprendizagem constitui um evento interno, não observável, efetivado por meio do desempenho das pessoas. O modelo cognitivista trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo. Sendo assim, este modelo, que pesquisa o processo de aprendizagem por meio de *insights*, pode adaptar-se à teoria das Organizações que Aprendem, já que é baseado na aprendizagem do indivíduo, e no caso desse estudo, precisamente a do indivíduo adulto.

Considerando-se que uma equipe de trabalho nas organizações é composta por indivíduos adultos, que necessitam de uma aprendizagem diferenciada, percebe-se, desse modo, a necessidade de especial atenção à sua dinâmica de aprendizagem, com a finalidade de orientar e esclarecer como os adultos aprendem, visto que possuem características próprias de aprendizado e que são estudadas pela andragogia³.

Assim, para Carmo (1997, p.133) “o adulto deste século é um *ser-em-processo-de-educação* permanente”, visto que a sociedade contemporânea tem como uma de suas características o fato de que grande parte do que se aprende hoje estará desatualizada em pouco tempo, associada ao alargamento da média de vida das populações. De imediato, torna-se necessário programas educacionais

³ Andragogia foi criada inicialmente em oposição a Pedagogia – aprendizagem destinada às crianças, a Andragogia é uma metodologia da educação de adultos, mas atualmente é considerada como complementar à Pedagogia (Knowles; Hilton e Swanson, 1997).

permanentes para acompanhar as transformações e a evolução, por elas causadas no modo de vida das pessoas.

Na aprendizagem das organizações, a andragogia é vista como fator relevante para o processo de aprendizagem dos adultos, que caracteriza o aprendiz nas organizações. O termo é de origem grega: *andro*, que significa adulto, e *agein*, que é guiar ou conduzir – arte de conduzir adultos. As raízes da andragogia remontam a Platão (séc. IV a.C.) que embora não utilizando o termo andragogia, expôs suas idéias e sua preocupação com a educação de adultos, por meio da descrição da teoria educacional. Igualmente outros grandes mestres da Antigüidade (gregos, chineses e hebreus) foram, sobretudo, professores de adultos e não de crianças (MENEGASSO, 1998).

Na concepção de Knowles et. al. (1997), a andragogia surgiu diante da complexidade educativa demandada pelo adulto, e associa-se à necessidade de toda ação educativa efetivar-se em um processo contínuo de formação da pessoa, com a intenção de que fluam os objetivos e que estes sejam direcionados a sua adaptação social e ao seu crescimento pessoal.

De acordo com as idéias de Knowles et. al. (1997) o processo de aprendizagem do adulto é conduzido por alguns princípios básicos, que são:

- a) *A necessidade de saber do estudante* – antes de empenhar-se na aprendizagem de algo, os adultos precisam ter claro por quê precisam aprender isso. Portanto, a primeira tarefa do facilitador da aprendizagem é a de conscientizar os estudantes a respeito da necessidade do saber e das vantagens que esse conhecimento irá lhes trazer.

- b) *O auto-conceito do estudante* – os adultos têm o auto-conceito da responsabilidade pelas suas próprias decisões, de gerir sua própria vida. Uma vez conscientes desse auto-conceito, desenvolvem uma profunda necessidade psicológica de serem vistos e tratados pelos demais como capazes de tomar suas próprias decisões. A maioria dos adultos prefere participar do planejamento e da execução das atividades.
- c) *Experiência anterior do estudante* – os adultos ingressam em uma atividade educacional com uma quantidade e qualidade de experiências maiores do que os jovens, pelo simples fato de terem vivido muito mais tempo. Isso assegura que os grupos de adultos sejam mais heterogêneos em termos de conhecimento passado, estilo de aprendizagem, motivação, necessidades, interesses e objetivos.
- d) *Prontidão para aprender* – os adultos estão naturalmente dispostos a aprender, se os conhecimentos os auxiliarem a administrar situações presentes no seu cotidiano.
- e) *Orientação para a aprendizagem* – em contraste com a orientação centrada em assuntos, que ocorre na educação para crianças e jovens, os adultos são centrados na vida. Aprendem efetivamente novos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes quando estes são apresentados no contexto de aplicação a situações da vida real.
- f) *Motivação para aprender* – os adultos respondem a alguns estímulos externos, classicamente utilizados para motivar o aprendizado (premiações, perspectivas de promoções ou melhores empregos), porém os motivadores mais potentes são os internos, relacionados com a maior motivação no trabalho, a elevação da auto-estima, a melhoria na qualidade de vida.

Referindo-se a estas características abordadas, para Moscovici (1985, p.5), “aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas conjugada à sua própria”. É o anseio de ir ao encontro da autonomia, conseqüentemente, da liberdade.

O adulto tem condições de criar estratégias e buscar caminhos no processo de aprender, tendo já desenvolvido a noção de responsabilidade, liberdade de opções, consciência dos seus limites e de suas necessidades. As experiências vividas pelo adulto, em muitas situações, proporcionam condições de aprendizagem pela liberdade, pelas atitudes e pela maturidade já adquiridas e pela possibilidade de fazer a relação entre o conhecido e o desconhecido. O adulto, que busca o sentido utilitário, aprende para a aplicação imediata no decorrer de suas atividades e na resolução dos problemas cotidianos.

2.3.2 Aprendizagem em equipe

Equipes, grupos e times são vocábulos freqüentemente utilizados sem distinção, aparecendo como sinônimos. Desta forma, há necessidade de um maior esclarecimento e entendimento sobre as principais diferenças existentes entre um time, uma equipe, e um grupo. Além disso, o fato deste estudo estar diretamente relacionado com o trabalho em equipe, analisando-se como esta se comporta, aprende e consegue lidar com as divergências entre os diferentes modelos mentais de seus integrantes, exigem que se faça distinção entre os termos.

O dicionário Michaelis (1998) traz as seguintes definições: Grupo – um certo número de pessoas reunidas; Equipe – grupo de pessoas que se dedicam a uma mesma tarefa; e Time – o mesmo que equipe.

Ao abordar este tema, Pinchot e Pinchot, (1994) estabelecem uma distinção entre o significado de equipe e de grupo: por equipe, entende-se pequenos ou médios grupos de indivíduos que trabalham em união, objetivando gerar um resultado comum. O grupo de trabalho, por sua vez, se reúne para dividir o trabalho, mas em seguida o realiza individualmente. As verdadeiras equipes criam e aprendem em conjunto.

Goldberg (1995) define um time como sendo um pequeno ou médio grupo de indivíduos com habilidades que se complementam entre si, que são comprometidos com um propósito comum e que coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão.

O desenvolvimento de uma equipe, segundo Moscovici (1995) é entendido como um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. A autora acrescenta, ainda, que é relativamente mais fácil acreditar no trabalho em equipe, bem como compreendê-lo e adotá-lo, quando o grupo ou a unidade está deficitário, enfrentando sérios contratempos ou crescente competição.

Após apresentar a definição e diferenciação dos termos: equipes, times e grupos, sob a ótica de alguns autores, optou-se por utilizar, nesse estudo, a terminologia e os conceitos de equipe, tanto para as equipes organizacionais quanto para as equipes desportivas. Na seqüência, destacar-se-á a importância dos trabalhos em equipe nas empresas, de acordo a visão de Leonard e Straus sobre equipes homogêneas e heterogêneas.

Os autores traçam um paralelo de vantagens e desvantagens do trabalho em equipes homogêneas e heterogêneas. A total e absoluta homogeneidade na abordagem cognitiva de uma empresa pode ser muito eficiente. No entanto, por mais brilhante que seja o grupo de indivíduos, suas contribuições para a solução de problemas de maneira criativa serão ampliadas mediante o confronto de perspectivas totalmente diferentes, uma vez que o objetivo, segundo Leonard e Straus (2000, p.119), “é estimular a fertilização cruzada de idéias e abordagens para a solução de problemas”.

Partindo do pressuposto de que a mudança ocasiona inovação e para isso necessita de pessoas diferentes, com idéias diferentes, a fim de que haja um aumento de criatividade, surge a necessidade de um mediador para trabalhar com esta diversidade, pois a dificuldade de gerenciamento para solucionar o problema da divergência intelectual é bastante grande. O recomendável é manter as discussões no plano das idéias, eliminando as disputas pessoais, que provocam a ruptura do processo criativo. Isto somente poderá ser efetivado por meio de um eficiente mediador.

Na visão de Leonard e Straus (2000), a mudança é imprescindível. As empresas, nos dias de hoje, em sua maioria, vivem uma competitividade atroz. Lembrando que as transformações ocorrem com a colisão de diferentes idéias, percepções, formas de processamento e avaliação de informações. Normalmente, ainda se exige a colaboração entre participantes que vêem o mundo sob diferentes ângulos. Como consequência, o conflito que deveria desenvolver-se de maneira construtiva, muitas vezes surge entre as pessoas, como resultados destrutivos. As disputas se tornam pessoais, provocando a quebra do processo criativo.

Se estas diferenças não forem gerenciadas de modo a possibilitarem a criatividade, a abrasão inibirá o esforço construtivo dos indivíduos e organizações. As pessoas que não entendem as preferências cognitivas tendem a personalizar ou a evitar o conflito. Em vista disso, há necessidade da despersonalização deste conflito. Quando se constata que a abordagem de outra pessoa não é obstinação ou obsessão, mas algo diferente, acaba-se dispersando a raiva e aproveitando o que de melhor há em uma equipe heterogênea, que é a criatividade e a abordagem diferenciada para a solução dos problemas.

Assim, uma maneira de se desenvolver a aprendizagem produtiva entre diferentes abordagens é por meio da abrasão criativa, que é uma ferramenta de trabalho para criar idéias e produtos novos. O gerenciamento do processo de abrasão criativa consiste em assegurar a participação de todos. As pessoas diferentes desenvolvem estilos de pensamentos diversos: analítico ou intuitivo, conceitual ou experimental, social ou independente, e lógico ou induzido por valores. Cada pessoa deve respeitar o estilo de pensar da outra, pois, conforme Leonard e Straus (2000, p.115), “se quisermos uma organização inovadora, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com quem estejamos pouco à vontade”. Sendo necessário também, compreender e aceitar as próprias preferências, para contrabalançar os pontos negativos e aperfeiçoar os pontos positivos. O maior desafio da aceitação das contribuições de indivíduos com características diferentes é o próprio ego.

Atentando para os problemas que margeiam uma organização e os benefícios que os trabalhos em equipe podem gerar, é aconselhável que se repense os modelos mentais e que se deixe vir à tona o espírito de companheirismo e parceria.

Apesar das diferenças de pensamento entre os indivíduos, Senge (1998, p.262) constata que a aprendizagem em equipe é o “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Este processo se desenvolve a partir da criação de uma visão compartilhada e da maestria pessoal, uma vez que equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. No entanto, objetivo comum e talento não são suficientes. O fundamental é implementar o aprendizado em equipe nas organizações, uma vez que quase todas as decisões importantes são, atualmente, tomadas em equipe.

Quando equipes aprendem em conjunto, elas passam a ser uma partícula indispensável para o processo de aprendizagem da organização inteira. A equipe deve canalizar o potencial de mentes diversificadas de maneira que a inteligência do conjunto seja maior do que a individual.

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que a disciplina do aprendizado em equipe requer, principalmente, a prática da discussão e do diálogo. Para Senge (1990), a discussão é a contrapartida necessária ao diálogo. Em uma discussão, diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar uma análise eficaz de toda a situação. No diálogo, diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Na discussão, decisões são tomadas. No diálogo, questões complexas são analisadas.

No entanto, em uma equipe de aprendizagem, seus integrantes devem saber se mover entre o diálogo e a discussão, passando de uma para a outra sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes, os objetivos são diferentes e, não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas. Portanto, cabe à equipe e às pessoas que a compõem se desenvolver, porque elas precisam umas das outras para agir.

2.3.3 Aprendizagem Organizacional

A característica mais importante da aprendizagem organizacional é a forma sistêmica empregada para compreender e lidar com os processos da empresa e, principalmente, com as pessoas que os realizam. É, portanto, uma forma específica do processo de transformação organizacional. Dessa maneira, nas organizações que aprendem, todos os colaboradores, sem exceção, são responsáveis por pensar, planejar, avaliar e executar os processos que fazem parte de seu domínio, em grupo ou individualmente.

As organizações que aprendem, além da capacidade de solucionar problemas sistematicamente, possuem também a capacidade de experimentar continuamente novas abordagens; lhes é peculiar aprender com a sua própria experiência e também com a de outras organizações, transferindo de forma rápida e eficiente os conhecimentos adquiridos para toda a empresa (TOLOVI JUNIOR, 1995).

Para tanto, Argyris e Schön (1978) desenvolveram modelos específicos de aprendizagem organizacional, como condição de sobrevivência organizacional e social em ambientes em constantes transformações. Conforme os autores, existe diferença entre mudança e aprendizagem organizacional. A mudança envolve objetivos e valores, ao passo que a aprendizagem organizacional, além de tudo isso, identifica erros e trabalha para corrigi-los.

Para melhor entendimento da aprendizagem organizacional, optou-se por separar os estudos realizados nesta área, de acordo com algumas abordagens: aprendizagem de “uma volta” e de “duas voltas”, dinâmica da aprendizagem nas organizações, dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização,

estágios essenciais para o processo de aprendizagem e da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional.

2.3.3.1 Aprendizagem de “uma volta” e de “duas voltas”

Segundo Argyris (1999), com base em Argyris e Schön (1978), existem dois modelos de aprendizagem, o de “uma volta” ou superficial, que detecta erros sem questionar as políticas subjacentes e o de “duas voltas” ou profunda, que questiona e muda condições dominantes a fim de atingir os resultados desejados. O primeiro é orientado para a manutenção do conhecimento e o segundo permite à empresa questionar o que aprende e revisar seus princípios, sendo mais indicado para mudança de cultura organizacional.

Na concepção de Edmondson e Moingeon, (2001) o objetivo maior de Argyris é que as organizações sejam capazes de efetuar o aprendizado de “duas voltas”, mesmo com os entraves e barreiras proporcionados pelos indivíduos ao se defrontarem com novas experiências nas organizações.

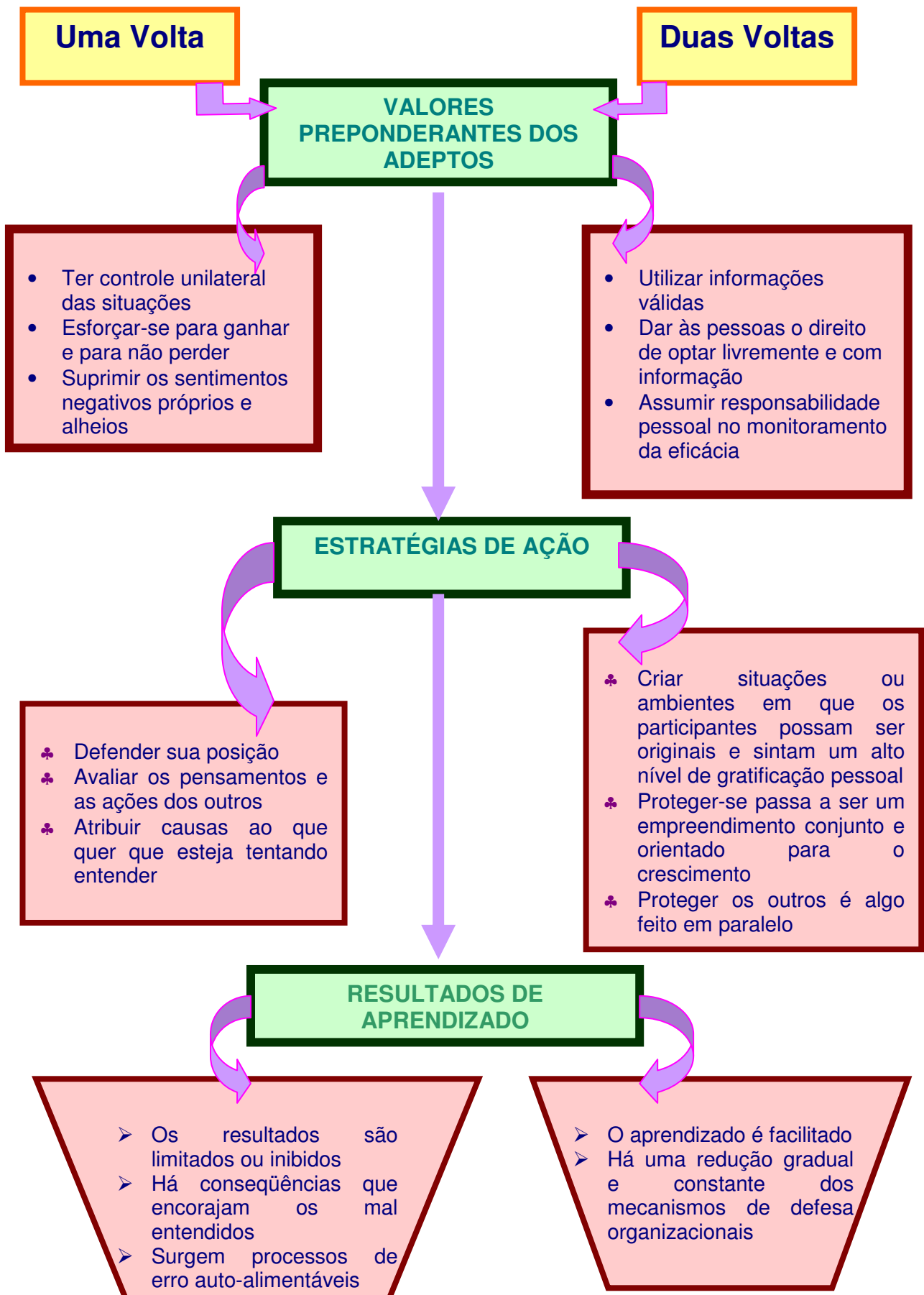
Segundo os autores, “ao serem confrontados com situações interpessoais ameaçadoras, confiam em suas ‘teorias de uso’ tácitas, para serem efetivas, as quais apresentam conseqüências inesperadas de impedi-los de aprender” (p. 200), ocasionado a inibição da troca de informações relevantes e tornando difícil, e muitas vezes impossível este tipo de aprendizagem em situações nas quais muitos fatores estão em jogo. Isso ocorre, em parte, porque há um hiato, do qual os indivíduos não estão conscientes, entre o modo como eles acreditam que se comportam (sua teoria esposada) e o modo como eles realmente o fazem (sua teoria em uso).

Sendo assim, o modelo de aprendizagem denominado de “uma volta” envolve, de acordo com Edmondson e Moingeon, (2001, p.200) “fazer inferências sobre o comportamento de outra pessoa, sem verificar se elas são válidas, e advogar suas próprias visões de forma abstrata, sem explicar ou ilustrar seu raciocínio”. Essa estratégia apresenta a consequência de comunicar que não se está interessado em compreender o ponto de vista de outros, provocando um desconforto, uma insegurança, na qual ninguém menciona suas idéias e, conseqüentemente, ninguém aprende. Conclui-se, desse modo, que há um desejo de reter controle unilateral sobre uma situação, guiado inerentemente por uma mentalidade defensiva e que provoca também uma rotina defensiva na organização. Essas rotinas impedem que indivíduos e organizações venham a experimentar desconforto ou ameaça, mas também, apresentam a consequência de prevenir a mudança da causa dos problemas. Finalmente, apenas quando se “examinam e modificam os valores dominantes das próprias ações é que se torna possível produzir novas estratégias de ação que capacitam a aprendizagem” (p. 200). Esse processo reflexivo, de acordo com os autores exemplifica a aprendizagem de “duas voltas”.

Assim, refletindo a turbulência e a incerteza que caracterizam a época presente, início de um novo milênio, devido à perda da estabilidade e ao acelerado processo de mudança que as organizações, a sociedade e as pessoas estão atravessando, Finger e Brand (2001, p.167) ratificam que “a única vantagem competitiva é aprender mais rápido que os outros”. A aprendizagem, na literatura, é, portanto, quase um sinônimo de mudança. Logo, uma organização que aprende é aquela que está aberta à mudança, ou ainda mais do que isso, aquela que muda a

partir do seu interior. Por isso, a aprendizagem organizacional assume um papel de destaque no estudo das organizações.

De acordo com as idéias de Schön, (1971) para que se possa desenvolver a organização que aprende, torna-se fundamental aprender a suportar, guiar, influenciar e administrar as transformações. Com intuito de facilitar a visualização e para um melhor entendimento das diferenças existentes entre o modelo de aprendizagem de “uma volta” e o de “duas voltas”, apresenta-se na página seguinte a Ilustração 1, que ressalta as características de cada modelo.



Ilustr. 1: Aprendizagem de “Uma Volta” e “Duas Voltas”. Adaptado com base em Argyris, (1999)

Argyris (1999) apresenta nos modelos de “uma volta” e “duas voltas” os valores preponderantes dos adeptos de cada modelo, bem como as estratégias de ação resultantes desses valores, e por fim o resultado do aprendizado apresentado, baseado nas estratégias escolhidas.

Na visão de Senge (1997) baseado no modelo apresentado por Argyris (1999), denominado de “uma volta” e “duas voltas”, a aprendizagem organizacional pode ser adaptativa e generativa, ou conforme Finger e Brand (2001) adaptável e reativa. O aprendizado adaptativo é apenas o início do processo nas organizações que aprendem, que deve ir além da reação e da adaptação eficaz às mudanças ambientais. Se a aprendizagem adaptativa caracteriza-se por aprender a contornar os reflexos do ambiente, a aprendizagem generativa vai mais adiante. Neste caso, o importante é expandir a capacidade, abandonar as privações impostas pelos modelos mentais burocráticos, olhar o mundo de outras formas e fazer uso da criatividade.

Senge (1997, p.344) destaca que “as empresas líderes estão se concentrando no aprendizado *generativo*, que se refere à criação, e no aprendizado *adaptativo*, que se refere a lidar com que está em volta”. Portanto, as organizações que estão buscando um diferencial competitivo devem abolir as visões negativas, devem procurar gerar uma visão capaz de fazer com que as pessoas lutem para alcançar um objetivo enobrecedor e de importância para elas, tornando-se, não só comprometidas, mas dispostas a ir além das necessidades dos clientes, prevendo e criando suas necessidades por meio de produtos que as pessoas jamais pensariam em pedir.

Hamel e Prahalad (1995) ratificam esta idéia, evidenciando que as estratégias devem ir além da participação no mercado atual e buscar a participação nas

oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa. As empresas que aproveitam estas oportunidades e criam o futuro fazem mais do que atender e satisfazer seus clientes, elas os surpreendem o tempo todo, uma vez que só o esforço do aprendizado generativo cria possibilidades para as organizações estarem predispostas a estas condições.

Neste contexto, as organizações devem rever também, muitos de seus pressupostos para possibilitar o processo de aprendizagem, pois estas organizações, somente serão possíveis se “quebrarem” a idéia de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si (SENGE, 1998).

Ainda conforme Senge (1990, p.12), a aprendizagem surge a partir da negação da ilusão de que o mundo é fragmentado, composto por focos separados, não relacionados entre si. A grande dificuldade das organizações em desenvolver o aprendizado é decorrente da forma como elas estão estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, mais importante, como todos foram ensinados a raciocinar e interagir. Por isso, o autor afirma que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”, podendo com este processo, aumentar o comprometimento das pessoas com a organização e como consequência, obter melhores resultados.

Visto que no centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus colaboradores internos, Garvin et al. (1998), propõem que para aprender eficazmente, eles precisam, antes de qualquer coisa, estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização. Só assim podem definir metas particulares de aprendizado alinhado àquele objetivo maior. Para esse fim, os colaboradores precisam ter um conhecimento profundo da empresa e de

suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de aprendizado para o trabalho em equipe, para a criação de sistemas e para reflexão, e a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais.

2.3.3.2 Dinâmica da aprendizagem nas organizações

Para poder discutir como acontece a dinâmica da aprendizagem na organização, é fundamental compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento por meio de símbolos e práticas organizacionais (FLEURY e FLEURY, 1995).

Os autores também destacam que, uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem da equipe ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, que estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. A forma de lidar com os problemas torna-se um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações.

Fleury e Fleury (1995), listam pontos, que consideram essenciais para gerar a dinâmica de aprendizagem nas organizações. São eles:

- a) o processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é permanente e jamais esgotável;
- b) o processo de aprendizagem é uma dinâmica coletiva, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- c) os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados. O comprometimento ocorre em função da congruência entre os objetivos

individuais de autodesenvolvimento e os de desenvolvimento organizacional;

- d) a comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares; e
- e) a visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional é desenvolvida.

Estes pontos, segundo os autores, são essenciais para criar, desenvolver e aperfeiçoar as dinâmicas de aprendizagem organizacional, considerando que a visão sistêmica promove a união e auxilia na melhor maneira de se trabalhar com os demais pontos.

2.3.3.3 Dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização

No contexto da aprendizagem organizacional, Finger e Brand (2001, p.186) apresentam as dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização, definida por eles como “sua habilidade de aprender, seja individualmente, seja como unidade coletiva”. Concebe-se essa habilidade em evolução, como um indicador agregado a medir o progresso em direção a uma organização que aprende.

Essa capacidade é constituída, por capacidades individuais e coletivas de aprendizagem, mas também deve-se incluir as dimensões organizacionais. Pode-se então, distinguir as seis dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização:

- a) capacidades individuais de aprendizagem – corresponde à habilidade e competência de um indivíduo de aprender. Como exemplo, a habilidade de

pensar de forma sistêmica, de pensar criticamente e de se colocar na posição de outra pessoa;

- b) capacidades coletivas de aprendizagem – a capacidade de uma organização resulta, em parte, da interação bem sucedida entre indivíduos. Multifuncionalidade, capacidade de dialogar e de lidar produtivamente com um conflito. Estas funcionalidades são o espírito da equipe;
- c) capacidades estruturais de aprendizagem – correspondem àquelas características estruturais de uma organização que favorecem ou impedem a aprendizagem individual ou coletiva. São estruturas descentralizadas que permitem participação, hierarquias achatadas, unidades pequenas interagindo umas com as outras, e assim por diante;
- d) capacidades culturais de aprendizagem – refere-se ao fato de que as normas e os valores de uma organização influenciam processos de aprendizagem individuais e coletivos. A aprendizagem individual e coletiva é favorecida por uma cultura de diálogo, de comunicação, de abertura, de transparência, de confiança, de tomada de risco, de comparação com os melhores, e assim por diante;
- e) capacidades resultantes da organização de trabalho – implica que os processos de produção sejam organizados de tal modo que a aprendizagem individual e coletiva seja favorecida e não impedida. Como exemplo, sistemas de informações, controle descentralizado, rotação de cargos, etc.; e
- f) capacidade de liderança de aprender e de promover a aprendizagem – por meio de seu comportamento, seu estilo gerencial, suas maneiras de

recompensar (e de punir), mas também por meio de sua habilidade de aceitar críticas e alternativas e de questionar visões dominantes.

Para Finger e Brand (2001), é a combinação dessas seis capacidades de aprendizagem que forma a capacidade de uma organização de aprender de forma contínua. Focalizar apenas um desses aspectos será insuficiente. Neste caso, será inútil desenvolver alta capacidade individual de aprender, sem criar estruturas que favorecem a aprendizagem coletiva.

Os mesmos autores identificaram também, quatro tipos de atividades que promovem a capacidade de aprendizagem de uma organização: atividades educacionais, atividades de aperfeiçoamento, o uso ativo de fontes internas e externas e a promoção de um ambiente de aprendizagem. Finger e Brand (2001) sugerem dividir cada uma dessas atividades de aprendizagem, de acordo com os quatro passos do ciclo de aprendizagem. Desta maneira, será identificado que atividades de aprendizagem necessitam ser conduzidas, a fim de promover cada uma das seis dimensões de aprendizagem, conforme apresentado na Ilustração 2.

Ilustração 2 – Dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização e suas características.

Dimensões	Características que se aplicam a...				
	Ciclo de aprendizagem por inteiro	Passos de geração	Passos de integração	Passos de interpretação	Passos de ação
Capacidade individual de aprendizagem	* Pensamento sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade de assimilar nova informação ▶ Capacidade de entrar em contato com o ambiente ▶ Auto-observação ▶ Atenção 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multiqualificação ▶ Abertura ▶ Capacidade de integrar novas informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade de pensar criticamente (analítica, sintética, abstratamente etc) ▶ Empatia ▶ Tolerância ▶ Coragem ▶ Humor 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade de transferir ▶ Entusiasmo ▶ Capacidade de assumir responsabilidade ▶ Abertura à mudança
Capacidade coletiva de aprendizagem	* Capacidade da equipe		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multifunções ▶ Obsequiosidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade de dialogar ▶ Capacidade de enfrentar conflitos ▶ Diversidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade de implementar
Capacidade estrutural de aprendizagem	* Descentralização		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hierarquias achatadas ▶ Integrar a assessoria à linha 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pequenas unidades organizacionais ▶ Interações freqüentes 	
Capacidade cultural de aprendizagem	* Solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preocupação com mensuração ▶ Atitude ativa em relação à informação ▶ Abertura em relação ao exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparência ▶ Confiança ▶ Cultura de informação contínua 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cultura de diálogo e comunicação ▶ Abertura a múltiplas perspectivas ▶ Espírito de comparação e competição 	
Capacidade de aprendizagem da organização do trabalho		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monitoramento de ciclos de <i>feedback</i> ▶ Experimentação com auto-correção 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Meios de informação acessíveis ao usuário ▶ Rotação de cargos limita a especialização ▶ Integrar assessoria à linha 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forças-tarefa, trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Controle descentralizado ▶ Administração por objetivo – APO ▶ Poucas especificações
Capacidade de aprendizagem na liderança		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auferir responsabilidade à geração de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recompensa por informação pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Condições igualitárias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instrução

Fonte: Finger e Brand, (2001, p. 190)

Este quadro apresenta um resumo do que foi discutido sobre as seis dimensões de aprendizagem, bem como os quatro passos do ciclo de aprendizagem por inteiro: os passos de geração, de integração, de interpretação e de ação,

facilitando a visualização e a compreensão do conteúdo exposto sobre este assunto, no presente estudo.

2.3.3.4 Estágios essenciais para o processo de aprendizagem

Segundo Nevis; DiBella e Gould (1998, p.186) organizações são “arranjos complexos de pessoas nos quais ocorre a aprendizagem” e a aprendizagem organizacional é a “capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência” (p. 184). Para esses autores, a aprendizagem não deixa de ser uma tarefa tanto quanto a produção, a entrega de mercadorias ou os serviços prestados.

Huber (*apud* Nevis; DiBella e Gould, 1998), propõe uma construção de três estágios considerados como essenciais para o processo de aprendizagem organizacional: da *aquisição do conhecimento* – que é o desenvolvimento ou criação de habilidades, *insights* e relacionamentos; do *compartilhamento do conhecimento* – que ocorre pela disseminação do que foi aprendido; e da *utilização do conhecimento* – ou seja, pela integração da aprendizagem de tal modo que se torne amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações.

Nevis; DiBella e Gould (1998) confirmam que a maioria dos estudos sobre aprendizagem organizacional têm se preocupado mais com a *aquisição* de conhecimento e em grau menor com o *compartilhamento* ou disseminação do conhecimento adquirido. Entretanto, sabe-se menos sobre o processo de assimilação e utilização, que segundo Huber (*apud* Nevis; DiBella e Gould, 1998, p. 187), é tido como – “memória organizacional” e também, como o estágio no qual o conhecimento se torna institucionalmente disponível e não propriedade de

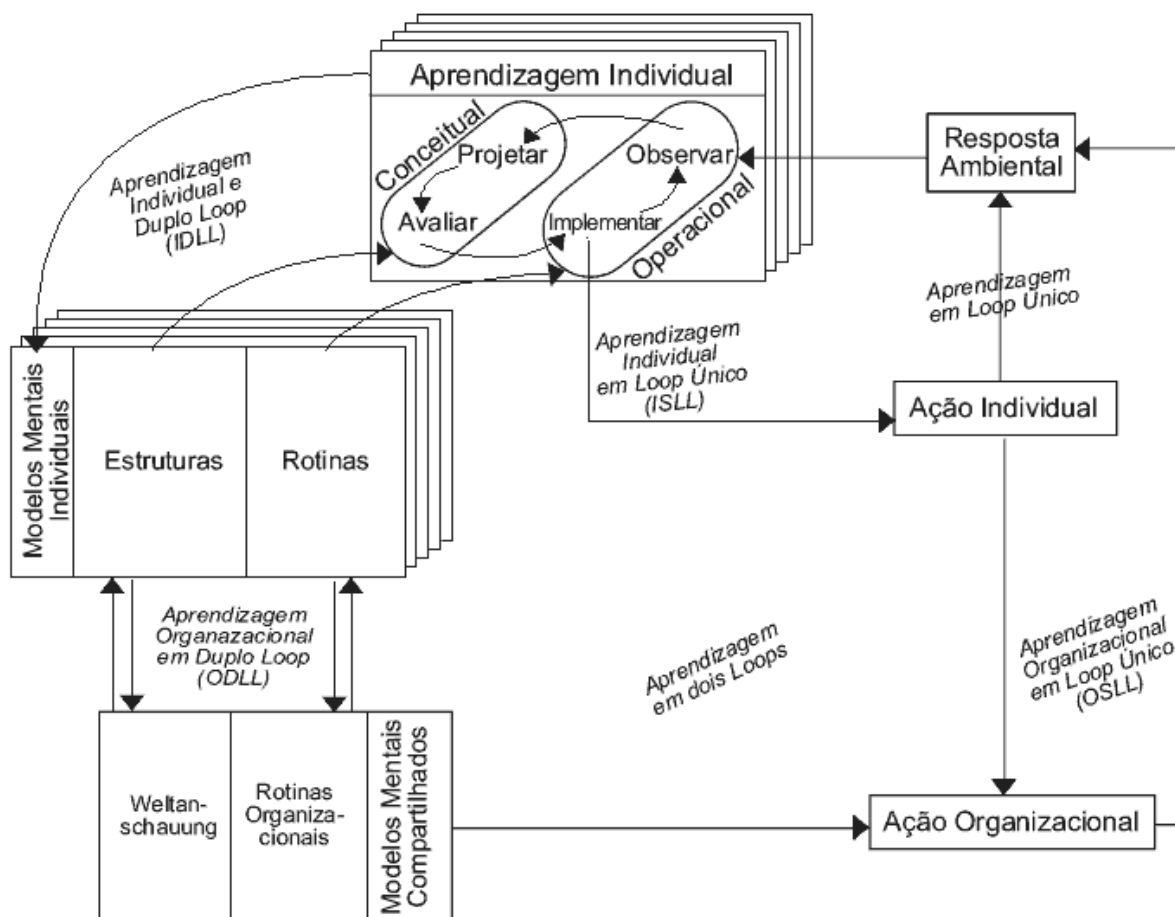
determinadas pessoas ou grupos. Porém, os estudos de aprendizagem organizacional devem se preocupar com os três estágios do processo, visto que a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento são uma dinâmica cíclica da transformação de informações em conhecimento para serem utilizados da maneira mais fácil, rápida e eficaz pelos colaboradores da organização, proporcionando com isto, melhores resultados.

2.3.3.5 Da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional

Da mesma forma que Senge (1998), Kim (1993, 1996, 1998) também parte do princípio de que o aprendizado é iniciado no indivíduo, ou seja, “uma organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual (KIM, 1998, p. 70-71). Entretanto, a aprendizagem organizacional não é apenas a ampliação do aprendizado individual, mas um aumento significativo no grau de complexidade para a integração de um grande número de indivíduos diferentes, com seus aprendizados diversos. De acordo com Kim (1998, p. 77), a aprendizagem organizacional é definida como “aumentando a capacidade da organização para tomar ações eficazes”.

O referido autor, em seus estudos, desenvolveu um modelo integrado de aprendizagem organizacional que envolve o processo de observar, avaliar, projetar e implementar – modelos mentais compartilhados (*OADI-SMM Observe-asses-design-implement – Shared mental models*). O modelo aborda a questão da transferência da aprendizagem por meio da permuta de modelos mentais individuais e compartilhados, conforme exposto na Ilustração 3 a seguir:

Ilustração 3: Um modelo integrado de aprendizagem organizacional: o ciclo OADI-SMM



Fonte: Um modelo integrado de aprendizagem organizacional: o ciclo OADI-SMM, KIM, (1998, p. 77).

O modelo OADI-SMM é composto pela *aprendizagem individual* que, por sua vez, compreende os níveis de aprendizagem *conceitual* e *operacional*. O nível conceitual – o por quê se efetuar tais mudanças, está relacionado à aquisição da capacidade para a compreensão mental de uma experiência e ocorre através do ato de avaliar a realidade vivenciada. Esta forma de aprendizagem é influenciada pelas estruturas dos modelos mentais.

O nível de aprendizagem operacional – mudanças na maneira como se realiza o trabalho, está relacionado à aquisição da habilidade física para produzir

alguma ação e envolve a implementação dos conceitos projetados pela aprendizagem conceitual, sendo realizado em seguida o ato de observar a implementação, o que oferece fundamentos para uma avaliação, que, então, retorna a aprendizagem conceitual, fechando assim, o ciclo. Esta última forma de aprendizagem também é influenciada pelas rotinas operacionais individuais da organização. Portanto, um ciclo de aprendizagem conceitual e operacional informa e recebe informações de modelos mentais.

As rotinas são os procedimentos operacionais individuais do cotidiano das organizações, as quais refletem o aprendizado organizacional ao mesmo tempo em que o influenciam. E os modelos mentais individuais são compostos pelas estruturas e são influenciados pelo aprendizado conceitual.

Os modelos mentais compartilhados são compostos pela visão de mundo (*weltanschauung*) da organização, que influencia e é influenciada pela estrutura dos modelos mentais individuais e pela cultura organizacional⁵. As rotinas organizacionais são as formas padronizadas de atuação conjunta da organização as quais se relacionam com as rotinas individuais.

A aprendizagem individual em “*loop único*” (ISLL – *Individual single-loop learning*) resulta da ação individual, relacionada à aprendizagem operacional, a qual acarreta influências no meio ambiente e uma resposta deste, que é observada e entra em ciclo de aprendizagem individual.

A aprendizagem individual em “*dois loops*” (IDLL – *Individual double-loop learning*) origina-se da influência do aprendizado individual, o qual provoca mudanças nas estruturas e rotinas geradas pelos modelos mentais individuais. Tais

⁵ Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente, para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas.

mudanças igualmente exercem influência nas aprendizagens conceituais e operacionais respectivamente. Este ciclo pode também ter origem na aprendizagem organizacional em “dois *loops*” (ODLL).

A aprendizagem organizacional em “*loop único*” (OSLL – *Organizational single-loop learning*) ocorre como resultado da ação individual, a qual provoca, ou insere-se, em uma ação organizacional que tem como consequência um impacto no ambiente onde se situa a organização. Ocorre então, uma resposta do meio ambiente que tem influência no ciclo de aprendizagem individual dos envolvidos e na ação organizacional.

A aprendizagem organizacional em “*dois loops*” (ODLL – *Organizational double-loop learning*) tem relação com as mudanças nos modelos mentais, tanto individuais como compartilhados, as quais provocam efeitos nas rotinas, estruturas, visão de mundo e na própria ação organizacional. Isso decorre da interação existente entre os inconscientes individuais e coletivos e as estruturas das ações que deles resultam.

A grande virtude do modelo OADI-SMM de Kim (1998) está em demonstrar, com relação à aprendizagem organizacional, um conjunto dinâmico e inter-relacionado de elementos que se influenciam mutuamente. A composição de seu modelo acaba privilegiando a relação cíclica entre o fundamento do pensar (modelo mental), a estrutura de ação (rotina) e os imperativos ambientais, produção de resultados (resposta ambiental). Outra peculiaridade do modelo está em não determinar onde ocorre o início dos ciclos, deste modo ele pode iniciar em qualquer um de seus componentes, resultando a seguir em influências nos demais elementos relacionados. Também, caracteriza-se como uma visão sistêmica dos fenômenos

organizacionais, o que ressalta a complexidade dos acontecimentos que ocorrem neste contexto.

A partir destes cinco estudos apresentados sobre aprendizagem organizacional, cabe ressaltar a evidente similaridade entre as abordagens, no que diz respeito à importância da participação individual para que ocorra a aprendizagem organizacional. Apesar das organizações se caracterizarem como entes coletivos, a incorporação de novos conhecimentos, depende de seus integrantes, porque, segundo Nonaka (2000, p.31), “novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas”.

No trabalho de Kim (1998), o uso das representações mentais pode ser destacado como um dos mais importantes elementos da aprendizagem organizacional enquanto coletivo. Com o estabelecimento destes modelos mentais, são desenvolvidas habilidades, são adquiridos novos conhecimentos que servem de subsídios para a realização de ações. Estas, após terem demonstrado eficácia, se transformam em rotinas presentes e são reproduzidas pela organização.

Para que aconteça o aprendizado organizacional é necessário também evitar o aprendizado fragmentado entre as pessoas e disseminar, compartilhar o conhecimento adquirido, pois o desafio de uma organização é entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e o aprendizado individual são incorporados na memória e na estrutura de uma organização.

A organização que aprende está constantemente aberta a novos conhecimentos e transformações. Por isso a necessidade de um olhar especial ao aprendizado de duas voltas, pois este é o aprendizado que vai além, que transforma, que provoca inovações, que para Nonaka (2000, p.31) “é a recriação do mundo de acordo com determinada visão ou ideal”, que faz o diferencial de uma organização e

surpreende seus clientes. Faz uma leitura sistêmica da organização. No ambiente onde a comunicação confiável flui livremente entre as pessoas, as áreas e os níveis; a interdependência seja a base da coesão; o sucesso de indivíduos e coletivos seja uma constante; onde prevaleçam a confiança; o ato de assumir riscos e ajudar os outros profissionais, a fim de que os conflitos possam ser identificados e gerenciados. Parece ser este o caminho, para uma organização que aprende.

Na análise das capacidades individuais e coletivas de aprendizagem, percebe-se a importância do trabalho em equipe em uma organização. Como o objetivo deste estudo é a descoberta das características das equipes desportivas enquanto uma organização que aprende, faz-se necessário dar especial destaque aos Jogos Desportivos Coletivos em que sobressai o trabalho coletivo, impulsionado pela variabilidade das situações de jogo, pela rapidez com que se deve tomar decisões táticas e pela velocidade na realização das ações motoras, como forma de organização.

2.4 Jogos desportivos coletivos – JDC

A literatura não identifica com exatidão a origem da palavra desporto: francesa ou inglesa. O termo inglês “*sport*” parece derivar do velho termo francês “*desport*”, que significa divertir-se. Segundo Messadié (*apud* MARQUES, 2001), esporte era sinônimo de diversão. Mas também, esta atividade sofreu uma clara evolução e o desporto “divertimento” transformou-se em desporto “profissão”.

Em vista disso, sentiu-se a necessidade de estudar com mais atenção e em detalhes, sobre a complexa natureza dos Jogos Desportivos Coletivos (JDC) que na sua essência determina sempre alguma imprevisibilidade, na qual as situações

devem ser entendidas como unidades de ação, e a superação de um conflito pode ser o objetivo essencial.

Outras condições que caracterizam os JDC são a aleatoriedade e a variabilidade de comportamentos e ações, que concorrem para atribuir a este grupo de desportos características únicas, alicerçadas na inteligência e na capacidade de decisão dos jogadores (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996).

Nos Jogos Desportivos Coletivos, as dimensões estratégica e tática, sobretudo, assumem um papel determinante, na medida em que estas modalidades se caracterizam por um complexo de relações de oposição e cooperação. Estas configurações decorrem dos objetivos das equipas e dos jogadores em confronto, do conhecimento que as mesmas possuem acerca de si próprias, do seu nível técnico e do adversário.

A estratégia e a tática devem ser claramente determinadas, principalmente, nos jogos onde impera a competitividade acirrada. Existe um sistema de referência com vários componentes (colega, adversário, bola, campo de jogo, etc), no qual se integram todos os jogadores e estes se confrontam constantemente a fim de por em prática a técnica executada repetidamente nos treinos que antecipam aos jogos, além disso, e com o intuito de vencer a equipa adversária técnica, tática e estrategicamente.

A natureza da interação, nos seus componentes de adversidade e cooperação, que é típica das ações de jogo nos JDC confere uma clara determinação segundo o ponto de vista tático. Assim sendo, as ações táticas que os jogadores podem escolher devem estar sempre de acordo com as ações ou a antecipação das ações que o adversário tem intenção de executar. Por isso, é

necessário antecipar a conseqüência das suas próprias ações e das ações do seu adversário (TAVARES e FARIA, 1996).

Para alguns autores como Moreno e Olivera, Tico, Tavares e Garganta (*apud* TAVARES e FARIA 1996) os JDC são caracterizados por possuírem uma *estrutura formal*: (1) o campo de jogo; (2) a bola; (3) as regras; (4) os pontos/gols obtidos; (5) os colegas; (6) os adversários; e uma *estrutura funcional*: (1) relação tático-técnica; (2) relação ataque/defesa; (3) relação cooperação/oposição. No nível da estrutura funcional, a influência dos processos mentais – modelos mentais, na formação do pensamento tático do jogador ganha uma importância relevante, visto que os jogadores terão que se valer dos conhecimentos anteriores – tácitos, para possíveis mudanças táticas que possam vir a ser efetuadas em momentos imprevisíveis de um jogo.

Como complemento à estrutura funcional, poderia ser incluída a estratégia a ser utilizada pelo treinador e pela equipe, em cada jogo e para cada adversário. É da estratégia que depende a escolha da tática mais adequada e eficaz para aquele momento e para aquele adversário.

Entretanto, nem todos os autores têm uma visão tão técnica e competitiva dos JDC. Para Teodorescu (*apud* TAVARES e FARIA 1996), os JDC representam uma forma de atividade social, organizada com o caráter lúdico do exercício físico e na qual os participantes estão agrupados em duas equipes, em uma relação de adversidade típica, não hostil. Para o desenrolar do jogo, os componentes das duas equipes executam ações individuais e coletivas, denominadas ações de jogo, sendo estas de colaboração e de adversidade.

Assim, nos JDC, determina-se relações privilegiadas e conflitantes entre duas equipes, devendo os jogadores elaborar as escolhas segundo a eventualidade dos

ganhos ou das perdas em um tempo limitado. Nestas condições, o componente emocional do jogo, não pode ser negligenciado, precisando ser tão desenvolvido quanto a parte física dos jogadores, levando em conta o modelo mental individual e o compartilhado pela equipe, bem como o conhecimento tácito.

Em seguida serão abordados conceitos e peculiaridades sobre a estratégia e a tática na concepção dos autores Garganta e Oliveira (1996), com o intuito de melhor entender, esclarecer e diferenciar as funções que cabe a cada uma delas nos JDC.

2.4.1 Estratégia e tática nos JDC

Os conceitos de estratégia e tática têm a sua origem em fenômenos sociais que se caracterizam pelo conflito de interesses e objetivos. É assim que se vêem comumente referidos estes termos em áreas da atividade humana como a política, a economia e na gestão administrativa.

A estratégia representa o que está previsto antecipadamente, enquanto a tática é a adaptação instantânea da estratégia para as configurações do jogo e para a circulação da bola (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996).

O papel da estratégia consiste também em examinar as condições do confronto desportivo futuro e determinar os meios, os métodos e as formas que conduzam a sua realização. Ao passo que a tática é um elemento integrante do próprio jogo, bem como a técnica que a executa por meio dos seus atos motores.

Wrzos (*apud* GARGANTA e OLIVEIRA, 1996) refere-se ainda à tática como possuindo uma dimensão espaço-temporal de realização, traduzida quer pela sua

subordinação à estratégia, quer pela delimitação ou constrangimento espaço-temporal da ação de jogo.

Na concepção de Garganta e Oliveira, (1996) a estratégia forma o plano de atuação e nesse sentido liga uma série de atos que devem conduzir à decisão final, ou seja, planeja isoladamente. A tática identifica-se com a formação e conclusão no momento da atuação, levando em conta a ação recíproca, bem como a natureza dos objetivos e dos meios.

Tradicionalmente, pode-se distinguir estratégia de tática, colocando a primeira do lado da concepção e a segunda do lado da execução. Esta diferenciação tem revelado algum interesse organizacional em domínios como o comercial, o industrial e o militar, nos quais os níveis de decisão e de ação, bem como a separação de tarefas e poderes são mais claramente distintos. No entanto, no plano dos JDC esta visão dualista corre o risco de ser ilusória, na medida em que, no jogo propriamente dito, os aspectos da concepção e da execução das ações decorrem de uma mesma fonte de processamento do jogador, da equipe, cujas decisões e ações devem acontecer em um contexto muito restrito e em um período de tempo bem determinado. Aqui, o indivíduo que decide é também o indivíduo que age (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996).

Essa maestria tática decorre da excelência do pensamento operativo do atleta, isto é, do pensamento estritamente ligado à atividade específica, ao jogo. Por exemplo, os melhores jogadores nos JDC, distinguem-se dos outros, não apenas pelos acertos das decisões tomadas durante o confronto, mas também pela velocidade com que essas decisões são tomadas (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996).

No que se refere às organizações que aprendem, a estratégia que faz o papel da criação, é também, executada – tática, por indivíduos que compõem uma equipe,

por meio de comunicação fluente, livre e confiável entre seus integrantes, com o intuito de facilitar o livre acesso a informações e novos conhecimentos, permitindo com isso, agilidade na tomada de decisões individual e maior eficácia no coletivo.

Com o intuito de uma melhor visualização e entendimento entre as posições, estratégia e tática, exibe-se a Ilustração 4.

Ilustração 4: Perspectiva linear e dicotômica da estratégia e da tática

Estratégia	Tática
Treinador	Jogador
Antes do jogo	Durante o jogo
Aspectos exteriores ao jogo	Aspectos do jogo propriamente dito
Pensamento	Ação
Inteligência – Esperteza	Padronização – Mecanização
Regulação da competição	Condução do confronto – jogo

Fonte: adaptado de Garganta e Oliveira, (1996, p. 19).

Resumindo, nos JDC, a estratégia e a tática estão intimamente ligadas, influenciam-se mutuamente, objetivam o mesmo fim e fundem-se em uma ação motora. E não cabe somente ao treinador a função de planejar e nem tampouco aos jogadores somente a função de executá-las, porque essas funções são mutuamente interligadas. Cada jogador deve ter sua estratégia e ser capacitado para integrar as suas soluções táticas individuais no processo coletivo e vice-versa.

Dando continuidade aos conceitos sobre tática, é necessário também detalhes sobre o ato tático, que é o responsável pela execução consciente do ato motor, após compreender o encadeamento ininterrupto das fases que antecedem a execução técnica dos movimentos, em uma jogada.

2.4.2 O ato tático

A atividade motora do atleta exige que ele seja capaz de analisar, interpretar, prever uma situação e de executar a resposta com o máximo de precisão possível. O cumprimento desta exigência lhe é possibilitado pela realização de qualquer movimento voluntário designado pelo ato tático, que partilha de todas as decisões desportivas pelo fato de ser um ato consciente e orientado.

Para Teodorescu (*apud* TAVARES,1996), raciocínio tático é o elemento que confere conteúdo tático aos procedimentos técnicos, acrescentando que para sua concretização, de forma eficiente, é condição fundamental que o jogador possua uma base rica de procedimentos técnicos, de experiência de jogo e de preparação tática adequada.

O encadeamento das várias ações que possibilitam ao jogador tratar, sem interrupção, as informações necessárias para o jogo, segundo Mahlo (*apud* TAVARES, 1996), tem a seguinte formação: primeiramente, o jogador deverá identificar o problema que lhe é colocado (percepção e análise da situação); em seguida, elaborará a solução que ele pensa ser a mais adequada para resolver o problema (solução mental do problema); a partir daí, executará eficazmente, do ponto de vista motor, essa solução (solução motora do problema).

No entanto, as fases estabelecidas para a execução do “ato tático”, apresentam o problema de saber se, diante de uma tarefa complexa, como é o caso dos JDC, o atleta segue essa hierarquia rigidamente ou se, pelo contrário, revela capacidade para alterar essa seqüência e adaptar a sua resposta à situação apresentada. Ou seja, para realizar com sucesso uma ação não basta executar corretamente uma técnica, mas é necessário, sobretudo, conhecer o objetivo da

própria ação e a fase indispensável para a sua realização. Observa-se que, muitas vezes, os erros táticos são cometidos quando há uma mudança repentina da situação. Este dado pode significar que o jogador não está preparado para adaptar-se, ou para reorganizar o seu programa motor, de forma a decidir e responder adequadamente às situações imprevisíveis (TAVARES, 1996).

Na hierarquia da estratégia para a tática, da tática para a o ato tático e deste, finalizando com a execução técnica, todos se fundem em um único objetivo, que é vencer o jogo. De acordo com a estratégia utilizada pelo treinador e seus auxiliares, esta vitória poderá ser obtida com mais ou menos facilidade, com mais ou menos gasto de energia de seus jogadores, pois é a estratégia que norteia a tática em um jogo e que vai possibilitar uma aplicação mais adequada e perfeita das técnicas treinadas no decorrer dos aperfeiçoamentos antecipatórios ao jogo.

Para um melhor encadeamento entre os vários componentes, estratégia, tática, ato tático e técnica e para que estes possam se desenvolver de maneira sincrônica, necessita-se estudar a capacidade de previsão e rendimento de jogo, a tomada de decisão nas ações do atleta, bem como os efeitos desencadeados por estas ações no decorrer dos jogos.

2.4.3 A capacidade de jogo como pré-requisito do rendimento para o jogo

O objetivo do treinamento desportivo é melhorar o funcionamento da equipe desportiva antes e durante o jogo, aperfeiçoando a aplicação dos estímulos necessários a uma boa execução dos movimentos em jogo e da capacidade de prognose dos seus efeitos sobre a aplicação destes, enquadrados sempre em uma

visão interdisciplinar que tem em conta os diversos aspectos fisiológicos, psicológicos, pedagógicos, culturais e sociológicos do atleta no treino.

Segundo Garganta e Pinto (*apud* GARGANTA e OLIVEIRA, 1996, p. 18),

... na construção da atitude tática, o desenvolvimento das possibilidades de escolha do jogador depende obviamente do conhecimento que ele tem do jogo. Isto quer dizer que a forma de atuação de um jogador está fortemente condicionada pelos seus modelos de explicação, ou seja, pelo modo como ele concebe e percebe o jogo. São esses modelos que orientam as respectivas decisões, condicionando a organização da percepção, a compreensão das informações e a resposta motora.

Assim sendo, a capacidade de inter-relacionar os componentes tático-técnicos durante o desenrolar da ação pressupõe uma ampla automatização na realização da mesma por parte do jogador, automatização esta que resulta da experiência acumulada pelos jogadores, tanto nos treinos como nas competições.

De acordo com as idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), esta experiência acumulada pelos jogadores é denominada de conhecimento tácito – algo dificilmente visível e exprimível. É altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Por isso, as limitações de tempo que, na competição, exigem do atleta uma ação rápida, geram condições que restringem e por vezes impossibilitam um processo consciente de apreensão, tratamento e tomada de decisão prévia para a realização do movimento, do ato motor.

No processo de treino desportivo, grande parte dos atletas era sujeita à realização constante de exercícios físicos, sendo poucos os treinadores que se preocupavam com o desenvolvimento dos aspectos cognitivos ou mentais dos seus jogadores. Isto resultou claramente de um entendimento da estrutura de rendimento nas suas diferentes dimensões: energético/funcionais, coordenativas, cognitivas e emotivas. Contudo, atualmente, há a necessidade inadiável de que esta perspectiva,

construída a partir de um paradigma disjuntivo, seja rapidamente superada (TAVARES e FARIA, 1996).

Em vista disso, Harris (*apud* TAVARES e FARIA 1996, p. 42) considera que, “em termos de rendimento desportivo, se colocarmos em igualdade de circunstâncias todos os componentes do rendimento, não será o componente físico a determinar a diferença entre os atletas, mas sim o componente cognitivo que determinará o grau de sucesso na competição”. Para tanto, é necessário que os treinadores dêem maior atenção ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das capacidades cognitivas e emocionais dos seus atletas, e não apenas às capacidades físicas e técnicas.

Para que haja qualidade de jogo, o indivíduo deverá ter comportamentos inteligentes, os quais dependem da capacidade dele para assegurar três tipos de funções que, segundo Andreewsky (*apud* GARGANTA e OLIVEIRA 1996), são: *função de resolução* (elaborar e selecionar soluções pertinentes para atingir os objetivos e resolver problemas), *função de compreensão* (responder de modo coerente e apropriado às questões e criar formas significantes compreensíveis) e *função de efetuação* (organicamente ligada às tomadas de decisões).

Ainda no que diz respeito à tomada de decisão, Pruden (*apud* FARIA e TAVARES 1996, p. 36) aponta o dilema do processo ensino/treino ao questionar como desenvolver as capacidades decisórias dos jogadores, tendo em vista que o treinador decide antecipadamente pelo jogador, ao apresentar um conjunto de regras e soluções que determinam quem e quando deve realizar uma ação. Segundo o autor “tal perspectiva é redutora da atividade do jogador e incompatível com a espontaneidade, imaginação e criatividade, pois apenas apetrecha o atleta para as seqüências estáveis do jogo sem contemplar todos os outros membros

associados à emergência do novo”. Dificultando, desse modo, ações mais dinâmicas, criativas e, em muitos casos, inviabilizando a iniciativa. Visto também, que a essência dos JDC é a imprevisibilidade, sendo assim, tal modo não seria o mais adequado.

A tomada de decisão desempenha um papel importante nas ações do atleta, pois a realização de movimentos conscientes é sempre precedida de uma decisão. Portanto, todo jogador deve ser considerado como um tomador de decisão, tendo que escolher e executar rapidamente uma resposta em uma determinada situação.

Assim sendo, a autonomia do jogador e dos integrantes de uma equipe desportiva ou de trabalho pode vir a aumentar a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar um novo conhecimento.

Efetivamente, nos JDC, segundo Garganta e Oliveira (1996), o desenvolvimento das possibilidades de escolha implica um desenvolvimento dos “saberes”: saber o que fazer, o que se prende com o conhecimento declarativo, que pode ser expresso através da linguagem; saber executar, ou seja, possuir um conhecimento processual que decorre da ação propriamente dita.

Se forem levadas em consideração as situações imprevisíveis do jogo, percebe-se que não se pode estabelecer com rigor um conjunto de normas reguladoras da ação do jogador.

Stacey (*apud* TAVARES e FARIA 1996) considera que, quando as pessoas se defrontam com situações totalmente novas, que são impossíveis de prever, podem geralmente, detectar alguma semelhança com acontecimentos que já ocorreram. Neste caso, reconhecem padrões qualitativamente semelhantes, que usam para desenvolver modelos mentais, no sentido de lidar com as novas situações.

Conforme apresentado nas “Cinco Disciplinas de Senge” neste estudo, modelos mentais são crenças armazenadas ao longo da vida e que determinam como ver os fatos ao redor e, a partir disto, o direcionamento das ações. Os mesmos podem limitar as formas de pensar e agir. Usa-se analogias, baseadas na semelhança, para lidar com o inesperado, quando com ele somos confrontados.

Para Tavares e Faria (1996) a capacidade de jogo é uma combinação tática de uma grande diversidade de capacidades psicológicas e físicas, e de um grande número de habilidades técnicas, com complexas ações de jogo, para as quais as tarefas exigidas são resolvidas da forma mais eficaz.

Após estudos sobre a teoria das Organizações que Aprendem, seus processos de aprendizagem, bem como o estudo de alguns tópicos essenciais no campo dos Jogos Desportivos Coletivos, far-se-á uma análise prática das prováveis características de funcionamento e comportamento de uma equipe desportiva, neste caso em específico, de voleibol de alto nível, visando reconhecer a similaridade e o entrelaçamento existentes entre os processos desenvolvidos por essa equipe desportiva e pelas equipes organizacionais, no que se refere ao seu funcionamento, como nas dinâmicas de aprendizagem.

2.5 A equipe desportiva: uma relação com a equipe organizacional

O interesse de se fazer uma relação entre o comportamento de uma equipe organizacional e o de uma equipe desportiva – neste caso de voleibol, surgiu após relatos de atletas olímpicos do vôlei, de um técnico de futebol, de um atleta do tênis-de-mesa, entre outros, criando possibilidades para se desenvolver uma conexão entre a organização do esporte e as organizações que aprendem.

O trabalho em equipe seja pelo seu aprendizado proporcionado, seja no processo de tomada de decisão, tem se mostrado de grande importância no desenvolvimento organizacional. O processo de aprendizado do trabalho em equipe possui três dimensões: a *primeira* refere-se à necessidade de pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos, aprendendo a utilizar o potencial de várias mentes juntas; a *segunda* diz respeito à necessidade de uma ação inovadora e coordenada; e a *terceira* aponta a necessidade de transmissão do conhecimento obtido pelas diversas equipes que os membros adquiriram em trabalhos anteriores (SENGE, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1997), essas experiências seriam denominadas de conhecimento tácito – que segundo Nonaka (2000, p. 33) “também se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo em determinado contexto”.

Partindo deste princípio, trabalhar em equipe é um dos anseios do mundo corporativo, sendo quase uma necessidade, pois várias pessoas podem pensar melhor do que uma, sendo que mais de uma visão possibilita a diminuição do erro e o aperfeiçoamento de um produto ou serviço. Aumentam, sobretudo, as possibilidades de sobressair às concorrentes, bem como de desenvolver melhores relacionamentos entre seus integrantes e o mercado, de distribuir responsabilidades, e aproveitar de uma maneira mais adequada, as habilidades de cada colaborador. Para muitos empregadores, saber trabalhar em equipe vem se tornando um pré-requisito, ao selecionarem seus candidatos.

Com base no funcionamento do trabalho em equipe nos esportes e “o que” e “como” se pode aprender com eles, tentar-se-á desenvolver e conectar características, regras, estratégias que regem um jogo de voleibol, correlacionando conceitos, anseios e metas que envolvem uma organização que aprende. Entre as

características relacionadas a um jogo de voleibol estão: a sincronia, os atletas não se limitam à sua função, todos lutam pelo mesmo objetivo, a solidariedade, a comunicação, a superação e a disciplina.

No voleibol, a bola deve ser mantida no ar todo o tempo, não podendo tocar o chão, pois este fato significa ponto para a equipe adversária, além disso, um atleta não pode tocar na bola por duas vezes consecutivas. Desta forma, exige-se atenção constante dos jogadores, e *sincronia* entre eles. Para vencer, é preciso a soma de todos os esforços individuais. Somente assim, a equipe obterá resultados positivos.

Nos treinamentos realizados pelas equipes de voleibol, *os atletas não se limitam à sua função* e apesar de cada um ter uma posição definida – atacante, meio-de-rede, levantador, líbero (o especialista em defesa), isso não impede que um socorra o outro em situações difíceis. Em uma determinada jogada um atacante pode assumir o papel de levantador e vice-versa. Na organização, este profissional multifuncional, acaba se tornando muito cobiçado pela sua flexibilidade e facilidade de adaptação. É preciso dominar um determinado assunto ou segmento, mas a compreensão geral do todo – o pensamento sistêmico, e a capacidade de transitar por outras áreas sem traumas, acabam por ser muito valorizadas, principalmente, pela necessidade da constante tomada de decisões, em uma época na qual a velocidade das transformações está se tornando cada vez mais evidente.

Apesar de exercerem funções variadas dentro da equipe, *todos os jogadores lutam pelo mesmo objetivo*, independente das diferenças, gostos e projetos pessoais. Em quadra, o esforço de todos é para superar o adversário. O importante é alcançar um resultado positivo para a equipe, pois cada jogador colabora para que os parceiros rendam o máximo e agindo assim, a vitória será de todos.

Com relação ao esforço conjunto para atingir um objetivo comum, pode-se associar o pensamento de Senge (1998) sobre a visão compartilhada. Segundo o autor, esta visão determina aonde a organização quer chegar, o que será quando chegar lá e porque a organização é especial e diferente. A visão compartilhada parte das visões pessoais que levam a buscar um sentido compartilhado, no qual cada membro da organização dá sua contribuição e assume a responsabilidade pela visão compartilhada esboçada por todos. Além disso, é maior que a visão em si, pois traz consigo a missão e os valores essenciais de uma organização. A criação de uma visão compartilhada deve ser considerada um elemento central do dia-a-dia dos líderes, no caso de uma equipe desportiva, do treinador e de seus jogadores. Ela é contínua e eterna.

Uma visão compartilhada gera também excelência e aprendizagem porque as pessoas querem se empenhar para atingir suas metas, criando um sentimento de coletividade que permeia a organização e que dá coerência às diversas atividades.

Um outro aspecto relevante do trabalho em equipes no esporte é o da *solidariedade* durante o jogo. Em muitas ocasiões, um jogador tem que “dar cobertura” ao outro, que está mal-posicionado ou então foi pego de surpresa por uma jogada inesperada do adversário, já que a imprevisibilidade é uma constante nos jogos desportivos coletivos. Neste momento, não há espaço para críticas, mas sim para a ação: aquele que está mais próximo do lance cobre a jogada e, com isso, os demais têm tempo de se preparar para a jogada seguinte.

De modo que a aprendizagem em equipe pressupõe que, enquanto a equipe aprende, as pessoas que a compõem se desenvolvam. As unidades de aprendizagem das organizações são as “equipes”, grupos de pessoas que precisam umas das outras para agir. Senge (1998), aponta a prática, através da educação e

do desenvolvimento, como fator relevante para a aprendizagem em equipe, pois as técnicas de aprendizagem coletiva diferem significativamente das técnicas de aprendizagem individuais, principalmente no tocante aos relacionamentos interpessoais. Desta forma, o aprendizado efetua-se através da ação, da observação das suas conseqüências e da realização dos ajustes necessários.

A aprendizagem em equipe visa obter o melhor de cada um dos seus membros, alinhando a direção dos componentes e desenvolvendo a capacidade de criar os resultados que estes membros realmente desejam (SENGE, 1998).

Segundo De Geus (1999, p. 127) “as empresas inovadoras são dirigidas por equipes, porque equipes são capazes de aprender mais que indivíduos”. A habilidade nesta forma de trabalho exige uma grande integração do conjunto e, principalmente, a prática constante do aprender a aprender em equipe.

Para Scholtes (1992, p.7), “à medida que os membros da equipe se sentem mais à vontade entre si e compreendem melhor o projeto e o que se espera deles, a equipe torna-se uma unidade eficaz, com todos trabalhando em harmonia”. As equipes que aprendem praticam uma forma especial de alquimia, transformando o conflito, potencialmente gerador de discórdia, e a defensividade, em aprendizado.

Outra característica fundamental de uma equipe desportiva é a *comunicação*. Cada equipe tem seu código, gestos e sinais que são entendidos rapidamente por todos. Desta maneira, eles sabem o que está ocorrendo no jogo, qual a próxima jogada, quem recebe a bola. Se durante uma jogada algo sair errado, alguém grita: “deixa!”, “minha!”, alertando os parceiros que assumirão o toque seguinte e farão a correção necessária.

Como conseqüência, para o bom funcionamento de uma equipe, tanto desportiva quanto organizacional, a comunicação eficaz é fator imprescindível. Com

relação a este aspecto, Senge (1998) faz distinção entre a discussão e o diálogo, o que para o autor, ambos são necessários. A discussão objetiva, por meio de visões diferentes, a tomada de decisão, enquanto no diálogo as diferentes visões são apresentadas como uma forma de descobrir uma nova visão e de explorar assuntos complexos. Uma equipe que aprende domina e conhece a utilidade de cada um destes instrumentos, e procura utilizá-los da maneira mais apropriada e oportuna.

Sendo assim, em uma equipe de trabalho, se a comunicação entre seus componentes for verdadeira, opiniões divergentes são incentivadas. A confiança entre os membros é grande, e é inevitável que se assumam os riscos. As habilidades complementares dos integrantes viabilizam alcançar resultados, e os objetivos compartilhados determinam o propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 1995).

Também, há a *superação*, representada pela força do time capaz de produzir resultados elevados, superando deficiências técnicas e até mesmo um erro tático. Tavares (1996) considera o raciocínio tático do atleta essencial para captar, avaliar, separar e trabalhar a informação indispensável, para a resolução dos problemas práticos durante o jogo e para o bom desempenho da equipe. Pode-se chamar isto de “espírito de equipe”. Este comportamento é evidenciado somente quando a equipe é unida e os atletas querem dar o melhor de si para os próprios companheiros. Nessas horas, a superação acontece e o que vemos é um espetáculo de sincronia, harmonia e motivação.

Relativamente ao atleta que participa de Jogos Desportivos Coletivos, o complexo sistema de referência com que se defronta no jogo faz grandes exigências às funções mentais, que constituem pré-requisito do rendimento. O jogador deve

saber o quê, e como observar, pois do contrário não saberá distinguir o fundamento do acessório e menos ainda avaliá-lo. Este é, precisamente, um dos pontos fundamentais que diferencia um desporto individual de um desporto coletivo, ou seja, o tipo de comportamento que se exige do jogador, o comportamento de execução (simples ajuste mecânico – energético) e o comportamento de decisão (solução mental variável) a aplicar respectivamente (TAVARES, 1996).

Associando-se com o princípio das organizações que aprendem, é a aprendizagem por meio das pessoas que integra a aprendizagem organizacional. Pois, todos os indivíduos possuem mapas mentais que comandam suas ações por intermédio de suas percepções a respeito do meio em que estão inseridos e das normas de condutas às quais são submetidos.

Mahlo (*apud* TAVARES, 1996) confere aos processos mentais dos jogadores uma importância significativa, considerando que aqueles originam um pensamento tático em jogo, destinado a resolver um problema. Na realidade, nos jogos desportivos as situações de iniciativa correspondem a tarefas de resolução tática nas quais a escolha pertinente, realizada por cada jogador, relativamente aos objetivos a alcançar e aos efeitos a produzir constitui um pressuposto fundamental para o êxito.

De acordo com Senge (1998, p. 169), a aprendizagem individual decorre da capacidade que as pessoas têm de gerar em suas vidas os resultados que procuram, por meio de um processo de aprendizado contínuo. Esta capacidade é obtida por aqueles que possuem maestria pessoal, isto é, pelo indivíduo que procura “encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-lo da perspectiva criativa, e não reativa”. Desse modo, por meio do auto-conhecimento, as pessoas aprendem a

clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva.

Um desafio ainda maior do que determinar qual a sua visão pessoal, é ter consciência do hiato existente entre esta visão e a realidade atual. Apesar de parecer desestimulador, o hiato pode tornar-se a força e a energia para construir e alcançar a visão traçada. O princípio da tensão criativa consiste em evitar ou aprender a transformar uma tensão emocional, que geralmente leva a redimensionar a visão em direção à realidade, em uma energia para mudar e alcançar um propósito ainda maior. Este processo permite enxergar o fracasso de outra forma, como uma oportunidade de aprendizagem (SENGE, 1998).

Por isso, é importante que o administrador ou treinador entenda que o seu papel principal é o de proporcionar condições para que as pessoas, cada qual com seu modelo mental e maestria pessoal, usem sua inteligência, sintam prazer no que fazem e tenham uma vida o mais enriquecedora possível, estimulando a realização de suas funções com maior comprometimento e eficiência, possibilitando assim, resultados mais eficazes.

É importante frisar também que *há disciplina*. A hierarquia e as regras existem tanto em uma equipe desportiva como em uma equipe organizacional. Uma equipe sem liderança dificilmente chegará a algum lugar. Cumprir as normas apresentadas é um ato de respeito, não apenas consigo mesmo, mas para com toda a equipe.

Estas condições estão relacionadas à responsabilidade, pois estão vinculadas ao autocontrole e à idéia de que cada um é responsável por suas ações, de que seus atos trazem conseqüências, de que deve fazer o melhor uso possível de seus potenciais, dividir o sucesso com quem merece, ser sincero consigo próprio e com

os outros. Estas idéias estão interligadas a conceitos mais amplos como o poder pessoal ou a maturidade (ZANELLI, 1997).

Nas organizações que aprendem, os líderes que projetam o futuro, são professores e regentes. Essas mesmas funções possuem um treinador de uma equipe desportiva, pois a ele cabe escolher e utilizar a melhor e mais adequada estratégia e tática para um jogo, que facilitem o desempenho técnico, realizado por meio do ato motor consciente de seus jogadores. Cabe-lhes também, a função de construir e disseminar uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes, de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento, além de facilitar os relacionamentos interpessoais dos integrantes da sua equipe desportiva. Para Senge (1997), os líderes também são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam, continuamente, expandir sua capacidade de criar seu futuro. Ou seja, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

Por sua vez, Moscovici (1995) afirma que o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na criação de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa e com carinho, a probabilidade de colaboração aumenta e a sinergia pode ser o resultado produtivo que surge de modo consciente.

Como se pode perceber, a complexidade dos problemas dinâmicos, cada vez mais presentes na realidade organizacional, determina que a descoberta de causas e possíveis soluções exige que se identifiquem os inter-relacionamentos das ações realizadas, em vez de cadeias lineares de causa e efeito.

O pensamento sistêmico possibilita um procedimento rico para descrever uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. No entanto, como não se está habituado a utilizar este tipo de raciocínio, em virtude do modelo fragmentado predominante, é necessário aprender esta nova linguagem. Todavia, mudar os pressupostos de compreensão da realidade que norteia, implica uma mudança na mentalidade, o que não é uma tarefa fácil, nem tampouco, rápida.

Percebe-se, então, que não adianta um atleta treinar sozinho, jogar bem e ter uma excelente atuação individual em quadra, caso tal desempenho não seja visto, primeiramente, como benefício para a equipe. Se não for para o bem da mesma, deve-se deixar em segundo plano as metas pessoais, como ser o maior pontuador do jogo. Sendo assim, para que a equipe obtenha êxito, as vaidades pessoais devem ser postas de lado.

Diante do que foi exposto pela união de características semelhantes, entre as equipes desportivas e as equipes organizacionais, com base no referencial teórico fundamentado neste estudo cabe analisar empiricamente a realidade que se apresenta em uma equipe desportiva. No entanto, para tal verificação são necessários métodos e técnicas específicas, os quais devem ser previamente estabelecidos.

3 MÉTODO

“... Que você aprenda a dançar.

Lição de Zaratustra, que dizia que para se aprender a pensar é preciso primeiro aprender a dançar.

Quem dança com as idéias descobre que pensar é alegria.

Se pensar lhe dá tristeza, é porque você só sabe marchar, como soldados em ordem unida.

Saltar sobre o vazio, pular de pico em pico, não ter medo da queda.

Foi assim que se fez a ciência e se construiu a história: não pela prudência dos que marcham, mas pela ousadia dos que buscam.

Todo construir começa com o dançar das idéias...”

(A.A.)

Este capítulo apresenta a maneira como foi realizada a pesquisa, procurando expor o caminho trilhado para efetivar o estudo a respeito da “equipe desportiva enquanto uma organização que aprende”.

3.1 Características do estudo

As teorias existentes a respeito dos caminhos para se conhecer a realidade são inúmeras, cada qual desenvolvida dentro de um contexto sócio-cultural em que o pesquisador estará sujeito aos seus valores internos para escolher o método de investigação científico. No entanto, de acordo com as idéias de Castro (1978, p. 33), a metodologia é “um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos” que tem como um dos objetivos especular a respeito dos problemas práticos e, neste, sentido ajudar na compreensão do processo de pesquisa.

Essa pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, na forma de um estudo de caso, sendo analisada sob uma abordagem qualitativa.

Para Triviños (1987) o estudo descritivo pretende descrever com certa exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Já o estudo exploratório, é aquele que possibilita ao investigador aumentar sua experiência sobre um determinado problema, partindo de um questionamento e aprofundando seu estudo nos limites de uma realidade específica. Segundo o autor, trata-se de um método que permite ao seu realizador, planejar uma continuação da pesquisa, buscando o aprofundamento do tema. Essa contribuição também pode ser estendida a outros pesquisadores que tenham interesse pelo tema, uma vez que visa aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema.

Por estudo de caso entende-se a pesquisa que visa investigar, através da coleta e análise de dados, uma ou mais organizações significativas para o estudo em questão; neste caso optou-se por uma única organização.

A abordagem qualitativa se caracteriza de acordo com a visão de Godoy (1995), pela busca da compreensão do fenômeno em seu contexto de ocorrência, através da percepção dos sujeitos presentes nele. Sendo assim, conforme aponta Chizzoti (1995), o pesquisador deve assumir uma atitude aberta em relação ao que observa, para ter uma compreensão global, objetivo que é alcançado mediante uma inserção no contexto da pesquisa. A abordagem supõe que o conhecimento é uma obra coletiva, que requer o envolvimento de todos que participam do processo. Ainda de acordo com o autor, os pesquisadores são pessoas que elaboram o conhecimento, o qual deve ser levado, pela reflexão coletiva, ao conhecimento crítico. Esta abordagem caracteriza-se também, segundo Halfpenny (*apud* ZANELLI, 2002, p. 80) por preocupar-se em “desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever significados das ações para os atores mais que codificar eventos”.

A abordagem qualitativa faz-se necessária para que o pesquisador possa compreender, com maior propriedade, o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos que participam do estudo.

3.2 Local e sujeitos do estudo

O local do estudo foi um Clube Esportivo, uma entidade jurídica independente, ligada a uma Instituição de Ensino Superior, situada na Grande Florianópolis – SC, que administra profissionalmente suas atividades esportivas, captando recursos e gerenciando equipes de alto desempenho.

O Clube Esportivo no início de seus trabalhos em 1999 gerenciava uma equipe de futebol de salão, de karatê e de voleibol. Com o intuito de oferecer melhores condições de trabalho, optou por enquanto, gerenciar somente a equipe de voleibol. O clube possui a seguinte organização: presidente, vice-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro, e possui o auxílio de um conselho fiscal – formado por pessoas da própria universidade ou externas a ela. A equipe de vôlei é formada pelos jogadores e pela comissão técnica que é composta atualmente por dois treinadores, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo, massagista, e conta com a ajuda de estagiários de uma universidade pública e de três colaboradores que são ex-jogadores, aposentados e simpatizantes que subsidiam gratuitamente a equipe e, mais as assessorias, jurídica, contábil e de imprensa.

Tomou-se como sujeitos da pesquisa, a equipe de voleibol masculino do Clube Esportivo. Foi pesquisado o presidente do clube, um dos treinadores e nove atletas dos 15 que compõem a equipe. Examinando-se, que ao término de nove

entrevistas, se havia obtido as respostas aos objetivos do estudo, decidiu-se então concluí-lo com este número de pesquisados.

A equipe de voleibol realiza seus treinamentos no ginásio de esportes da Federação Municipal de Esportes, localizado no Bairro Estreito no continente do município de Florianópolis, onde foram realizadas as entrevistas.

3.3 Motivo da escolha do campo de estudo

Optou-se por realizar a pesquisa com tal equipe de voleibol profissional por ser uma equipe de renome nacional, de acordo com os resultados obtidos na maior competição de voleibol nacional que é a Superliga, estando colocada entre as três primeiras no *ranking* do voleibol nacional. Além disso, por fazer parte de uma Instituição de Ensino Superior; por terem se colocado a inteira disposição para que este estudo fosse realizado da melhor maneira possível e por sua localização geográfica, facilitando o acesso da pesquisadora.

4 Pressupostos do estudo

No que se refere ao trabalho em equipe, pressupõe-se que as organizações podem ter muito a aprender com as equipes desportivas, que já vêm atuando há longa data, adaptando-se a trabalhar com diferenças individuais em busca do melhor resultado. Igualmente, as equipes desportivas podem beneficiar-se utilizando a teoria das organizações que aprendem para aprimorarem suas habilidades e seus resultados, visto que, como uma empresa, lutam por um objetivo determinado.

5 Definição dos termos considerados relevantes para este estudo

Processo de aprendizagem – É o meio de esclarecer a maneira pela qual o indivíduo organiza a sua conduta e se ajusta ao meio físico e às interações sociais. É pela aprendizagem que o homem se afirma como ser racional, forma a sua potencialidade e se prepara para o papel que lhe cabe na sociedade (DURAN, 1993).

Organização que Aprende (*Learning Organization*) – segundo Senge (1990, p. 11), são “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. Finger e Brand (2001, p. 185) confirmam as idéias de Senge quando definem a Organização que Aprende “como aquela que tem uma forte capacidade de aprendizagem e a está constantemente aperfeiçoando”.

Aprendizagem em Equipe – Trata-se de um “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade do grupo de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, p. 262).

Equipe Desportiva – É um conjunto de pessoas que trabalham e treinam juntas um esporte específico. Os membros das equipes desportivas devem interagir, trabalhar pelos mesmos objetivos, adaptar-se às exigências externas e equilibrar as necessidades individuais com as dos membros da equipe. Geralmente estas equipes

são compostas por atletas, comissão técnica – treinador, preparador físico, psicólogo, fisioterapeuta e a equipe médica. Auxiliados pela equipe administrativa, pela equipe financeira e pela equipe de marketing.

Conhecimento Tácito – É o conhecimento altamente pessoal e difícil de ser formalizado, o que o torna complicado de ser comunicado e compartilhado com os demais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Jogos Desportivos Coletivos – JDC – São caracterizados pela aleatoriedade, pela imprevisibilidade e pela variabilidade de comportamentos e ações, que concorrem para conferir a este grupo de desportos características únicas, alicerçadas na inteligência e na capacidade de decisão (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996).

Estratégia e Tática – Representa o que está previsto antecipadamente enquanto que a tática é a adaptação instantânea da estratégia às configurações do jogo e à circulação da bola logo à oposição (GARGANTA e OLIVEIRA, 1996). Uma boa escolha estratégica permite boas condições táticas para os jogadores que têm a possibilidade de uma boa execução técnica dos movimentos.

Ato Tático – É a partilha de todas as decisões desportivas pelo fato de ser um ato consciente e orientado (TAVARES, 1996).

Treinador – É quem prepara os atletas para os grandes resultados desportivos e para se superarem na competição. Está constantemente sob vigilância

dos torcedores, patrocinadores e do próprio presidente do clube para o qual oferece seus serviços. O treinador é também um gestor de recursos e estratégias, um condutor de homens e um coordenador de uma equipe de especialistas (MARQUES, 2001).

6 Elaboração e realização das entrevistas

Nesse estudo os conteúdos foram obtidos via aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada, realizadas individualmente com nove jogadores da equipe, um dos treinadores e com o presidente do Clube Esportivo.

Esse tipo de entrevista permite ao pesquisado que discorra livremente, adotando a ordem que desejar, sem deixar de contemplar as questões abordadas pela pesquisa, e permitindo tanto aos pesquisados como ao pesquisador a oportunidade de esclarecer dúvidas a respeito das questões formuladas e das respostas dadas. Para Triviños (1987) essa forma de entrevista oferece a liberdade e espontaneidade necessária ao aprofundamento das questões, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador.

A partir daí, com o intuito de aprimorar o roteiro para as entrevistas, primeiramente foi realizada uma entrevista com um dos jogadores já bastante experiente, com 10 anos de carreira e que fez parte também, da seleção brasileira de voleibol. Em seguida, os jogadores foram intencionalmente selecionados mediante conversa antecipada com um dos treinadores da equipe, visando atletas de todas as posições em quadra (líbero – especialista em defesa, levantador, ponta 1 e 2 – atacantes, meio de rede – bloqueio, oposto – saída de rede), de todas as idades, estando o mais novo com 20 anos e o mais velho com 31 anos de idade,

jogadores em início e final de carreira, jogadores titulares e reservas, jogadores da seleção brasileira, jogadores que fazem parte da equipe há três, quatro anos e jogadores que iniciaram suas atividades nesta temporada, em maio de 2002, fazendo com que o estudo ficasse o mais diversificado possível.

À medida que as entrevistas foram realizadas, as mesmas foram, literalmente, transcritas. Este procedimento, mediante conversa com um dos treinadores, possibilitou subsídios para a escolha dos próximos jogadores a serem pesquisados. Possibilitou inclusive, que a cada entrevista, a pesquisadora fosse adequando seu roteiro, bem como sua postura, agilidade e flexibilidade enquanto pesquisadora. Portanto, o método possibilita, constantemente, correções atenuando possíveis equívocos no decorrer do processo. Em seguida, o conteúdo das entrevistas foi agrupado, identificando-os por números e cores diferentes para cada sujeito pesquisado, fugindo da ordem que as entrevistas foram realizadas e dispostas em conjuntos correspondentes aos objetivos do estudo e as categorias, bem como os indicadores para análise, facilitando a próxima etapa que foi a leitura e discussão dos conteúdos obtidos por meio dos pesquisados.

Antes de entrar no roteiro de perguntas referente ao estudo, fez-se um conjunto de perguntas para os jogadores, para o treinador da equipe e para o presidente do clube, objetivando uma maior descontração do pesquisado em relação a pesquisadora e ao assunto, uma vez que nesse conjunto inicial eles discorriam sobre o início do seu interesse pelo voleibol, pelas equipes por onde haviam transitado, assunto que para eles, seria mais um relato de sua história de vida e que para a pesquisadora tornou-se uma maneira de obter algumas informações sobre os demais clubes existentes no país e desta forma poder contextualizar a equipe

estudada. Ao fazerem um *feedback* dos clubes pelos quais passaram, estariam repensando e avaliando o clube o qual fazem parte no momento do estudo.

A coleta de conteúdos desenvolveu-se no início do segundo semestre do ano de 2002 até setembro do mesmo ano. Todas as entrevistas foram realizadas no local dos treinos, no ginásio de esportes da Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis no Bairro Estreito, exceto uma, que foi realizada na Instituição de Ensino Superior em Palhoça a qual o presidente do clube exerce também a função de gerente de esportes. Após a apresentação dos principais objetivos do estudo, a pesquisadora solicitou a autorização para que as entrevistas fossem gravadas, informando que seria mantido o anonimato quanto à identificação dos pesquisados. Não havendo impedimentos, todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete, que permanecerão em posse da pesquisadora durante o tempo que se fizer necessário. As entrevistas perfizeram um total de onze e tiveram a duração mínima de 45 minutos e a máxima de 2 horas e 40 minutos.

7 Autorizações

A realização da pesquisa iniciou-se com uma conversa informal com o Gerente de Esportes da Instituição no mês de junho de 2002, quando a pesquisadora fez uma apresentação do tema e dos objetivos do estudo, obtendo também outras informações sobre o funcionamento do Clube Esportivo e sobre a equipe a ser estudada.

O próximo passo deu-se com a realização das entrevistas com os jogadores, com um dos treinadores da equipe e com o presidente do clube. Após a realização das mesmas, a pesquisadora voltou a solicitar ao presidente do clube e ao treinador

da equipe, autorização por escrito para que pudesse, no momento da análise dos conteúdos das entrevistas, utilizar suas falas transcritas literalmente, visto que estas identificam os pesquisados. Com as autorizações devidamente concedidas, passou-se para a próxima etapa que foi o tratamento dos conteúdos obtidos.

8 Procedimentos de preparação para a análise dos conteúdos

A análise de conteúdo, segundo Richardson (1989, p. 176) é particularmente utilizada para estudar material do tipo qualitativo. Segundo o mesmo autor, trata-se de um conjunto de técnicas para a análise das comunicações, com a finalidade de obter indicadores “que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”. Os conteúdos obtidos foram tratados a partir de sua codificação, possibilitando assim, uma análise mais minuciosa e fidedigna.

Utilizou-se a análise de conteúdo dos discursos dos sujeitos pesquisados, buscando agrupá-los em determinadas categorias relacionadas aos objetivos do estudo. As categorias, segundo Gomes (2000, p. 70) “são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Sendo que este tipo de procedimento pode ser utilizado de um modo geral, em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa.

A ordem das categorias se justifica pela intenção de trabalhar em primeiro lugar o indivíduo na sua totalidade, com os seus questionamentos, seus valores, seu modo de aprender, sua maneira de compartilhar para em seguida passar para o como este indivíduo se adapta a uma equipe e a uma organização, e como o meio

onde está inserido influencia seu comportamento, sua participação e suas decisões perante a organização o qual pertence e perante a vida. A ordem para as entrevistas foi inversa à adotada para a análise, iniciando com o pensamento sistêmico, onde o indivíduo analisava primeiro o meio ao qual faz parte, deixando-o mais à vontade para em seguida falar de suas particularidades.

As categorias, bem como os indicadores de conteúdo e os indicadores para análise estão relacionados aos objetivos do estudo como segue, na Ilustração 5:

Ilustração 5 – As categorias, seus indicadores de conteúdo e os indicadores para análise.

Categorias	Indicadores de conteúdo	Indicadores para análise
Maestria pessoal	<p>Auto-conhecimento;</p> <p>Ver a realidade de forma objetiva;</p> <p>Criatividade, disciplina, solidariedade; e</p> <p>Processo de aprendizagem contínuo.</p>	<p>Pedir ajuda ao treinador e aos colegas;</p> <p>Reconhecer quando o lado pessoal afeta o profissional;</p> <p>Reconhecer pontos a serem melhorados;</p> <p>Reagir às críticas ou “brincas”;</p> <p>Ter receio ou medo;</p> <p>Demonstrar “baixo astral”; e</p> <p>Relaxar o corpo e a mente.</p>

Continua...

Categorias	Indicadores de conteúdo	Indicadores para análise
Modelo Mental	<p>Idéias profundamente enraizadas;</p> <p>Superação na resolução de problemas;</p> <p>Comportamento orientados através de percepções a respeito do meio que estão inseridos; e</p> <p>Imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo.</p>	<p>Aceitar os novos aprendizados;</p> <p>Analisar e julgar o próprio comportamento e o dos seus colegas; e</p> <p>Examinar as normas e condutas a que são submetidos.</p>
Aprendizagem individual	<p>Principal agente de mudanças;</p> <p>Organizações aprendem por meio de indivíduos que aprendem;</p> <p>Indivíduos são motivados a aprender; e</p> <p>Andragogia.</p>	<p>Compreender como o adulto aprende;</p> <p>Aprender um novo fundamento;</p> <p>Reportar-se a experiências passadas;</p> <p>Dispor-se a aprender; e</p> <p>Reciclar-se.</p>
Aprendizagem Em equipe	<p>Comunicação – diálogo e discussão;</p> <p>Visa obter o melhor de cada membro da equipe; e</p> <p>Unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas.</p>	<p>Sentir-se uma equipe;</p> <p>Examinar o papel da comunicação;</p> <p>Perceber o papel do treinador;</p> <p>Reagir diante de um erro ou acerto próprio e de um colega;</p> <p>Ser o melhor pontuador;</p> <p>Compreender o papel da equipe no próprio aprendizado;</p> <p>Detectar rivalidade; e</p> <p>Aprender a aprender com os próprios erros e acertos.</p>

Continua...

Categorias	Indicadores de conteúdo	Indicadores para análise
Aprendizagem organizacional	<p>Capacidade de solucionar problemas de forma sistêmica;</p> <p>Aprender com as próprias experiências e com as experiências das outras organizações; e</p> <p>Busca contínua da capacitação e qualificação das pessoas e da organização.</p>	<p>Considerar-se uma equipe à frente;</p> <p>Aprender com as equipes adversárias; e</p> <p>Buscar contínua capacitação.</p>
Visão compartilhada	<p>Desenvolve objetivos comuns entre os membros da organização;</p> <p>Busca comprometimento e ações conjuntas; e</p> <p>Tensão criativa.</p>	<p>Compartilhar o aprendizado;</p> <p>Ser uma equipe diferente e especial;</p> <p>Derivar os objetivos da equipe dos objetivos individuais;</p> <p>Desenvolver a tensão criativa.</p>
Pensamento sistêmico	<p>Uma nova forma de perceber o indivíduo e o mundo, amparada por uma mudança de mentalidade;</p> <p>Interpreta a realidade sistematicamente e enxerga círculos de influência, ao invés de linhas retas;</p> <p>Ea integração entre as demais.</p>	<p>Ter uma visão do funcionamento da equipe como um todo;</p> <p>Obtter informações sobre as equipes adversárias;</p> <p>Limitar-se a sua função; e</p> <p>Conciliar a família, os treinos, o estudo, as viagens e vida pessoal.</p>

Com o intuito de proteger a identidade dos treinadores, os mesmos quando são citados pelos demais pesquisados ou entre eles, receberam os nomes fictícios de “Pedro” e “Antônio” evitando assim, sua identificação.

As perguntas que integram o instrumento de coleta de conteúdos podem ser observadas no Anexo A deste estudo. A seqüência de exposição do roteiro se inicia

com perguntas gerais para descontração do pesquisado, com o problema de pesquisa, com os objetivos do estudo, seguida dos indicadores de conteúdo e das perguntas correspondentes. Conseqüentemente, os questionamentos feitos aos pesquisados geraram respostas aos objetivos do estudo, bem como ao problema de pesquisa.

Após esta etapa, iniciou-se a fase de montagem e estruturação da presente dissertação, momento que ocorreu concomitantemente à revisão teórica. Adicionalmente, ressalta-se que, durante todas as fases descritas acima, a orientação recebida e a possibilidade de discussão dos meios empregados e dos resultados obtidos foram condições essenciais para a completude do presente estudo.

9 Limitações do estudo

Embora os dados coletados tenham sido suficientes para a análise, informações complementares poderiam ter sido obtidas com os demais integrantes da comissão técnica como: o médico, o fisioterapeuta, o psicólogo, o preparador físico, o massagista, bem como os diretores administrativo e financeiro.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS CONTEÚDOS

“Saber não é provar, nem tampouco explicar, é chegar à visão. Mas, para termos visão, devemos aprender a participar do objeto da visão”.

Antoine de Saint-Exupéry

Após um breve histórico, em que a “A Instituição conta a sua história”, da qual os sujeitos do estudo fazem parte, será apresentada a discussão dos conteúdos extraídos das entrevistas que se divide em dois conjuntos: “O despertar para o voleibol: glórias e dificuldades” e “A equipe desportiva e suas características” para em seguida passar às categorias: 1– maestria pessoal, 2 – modelos mentais, 3 – aprendizagem individual, 4 – aprendizagem em equipe, 5 – aprendizagem organizacional, 6 – visão compartilhada e 7 – pensamento sistêmico e auxiliadas pelos indicadores para análise.

4.1 A Instituição conta a sua história

A história da Instituição tem seu início em 1964, na cidade de Tubarão, com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina. Após sua criação, outro salto foi a transformação do Imes em 18 de outubro de 1967 na Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC) sendo nomeado como seu presidente o Prof. Oswaldo Della Giustina, então diretor da Faculdade de Ciências Econômicas (MARKUN e HAMILTON, 2001).

Com êxito na realização das três funções universitárias básicas, a FESSC firmou-se como um respeitável centro de Ensino, Pesquisa e Extensão. Na área de Ensino, foram criadas a Escola Superior de Ciências e Pedagogia, a Escola Superior

de Ciências da Saúde e Promoção Social, a Escola Superior de Tecnologia e a Escola Superior de Ciências Jurídicas. A partir de 1971, a FESSC passou a atuar também no Ensino Fundamental e Médio, mantendo-se até os dias atuais. A partir de 1976, a FESSC se consolidou e adquiriu a estrutura de uma Universidade de caráter regional e comunitário. Após longo processo, ao qual se somaram a competência técnica e o espaço participativo de administradores, professores e alunos, foi criada afinal, em 1989, a Universidade.

A recém-constituída Universidade teve sua fase de consolidação entre os anos de 1989-1993. A partir de 1993, se firmou como uma das maiores Universidades de Santa Catarina, sendo que em 1999 já havia quadruplicado o número de seus alunos e de seus cursos de graduação, tendo colocado em ação um projeto de pós-graduação que conta atualmente com a parceria de universidades estrangeiras, como da Argentina, Espanha e Estados Unidos, além da criação de cursos de mestrado (MARKUN e HAMILTON, 2001).

A Universidade iniciou suas atividades no extremo-sul do Estado em 1992, criando o Campus de Araranguá. Em 1996 instalou o Campus da Grande Florianópolis, expandindo-se em seguida com a criação da Cidade Universitária no município de Palhoça, e diversas outras unidades na região da capital catarinense. Em 1998 foram criadas as unidades de Laguna, Imbituba, Içara e Braço do Norte.

Em 1999 destaca-se a criação, em Tubarão, dos cursos de Medicina e Odontologia. E no início de 2001 a universidade contava com 20.059 alunos e 1.954 professores e funcionários (MARKUN e HAMILTON, 2001).

Retornando a história, em junho de 1999, o esporte passa ser também, prioridade na Universidade com a abertura de um Clube Esportivo. Pouco tempo depois, a mesma fez uma parceria com a Olympikus, que neste período encontrava-

se entre as melhores equipes da SuperLiga de Vôlei Profissional, juntamente com o seu treinador, que jogara profissionalmente de 1976 a 1993, no Brasil e na Itália. Tornando-se assim, um dos mais bem-sucedidos treinadores, primeiro no Palmeiras/Parmalat, depois no Chapecó e finalmente no Olympikus, se transferindo para Florianópolis, que por fim, afixou o nome da universidade na camiseta de toda a sua equipe de voleibol.

A equipe de vôlei encontra-se atualmente, entre as melhores do país. Na primeira temporada, a mesma teve excelente participação na SuperLiga Masculina, ficando com o vice-campeonato e nas temporadas de 2000/2001 e 2001/2002 ficou em 3ª lugar, sempre objetivando o seu melhor desempenho em quadra e fora dela, e as melhores colocações nos campeonatos que participam, seja ele em nível estadual ou em nível nacional.

A equipe em estudo durante a temporada nacional de voleibol participa de vários “eventos” como o Grand Prix realizado nos meses de julho, agosto, setembro e outubro; do Campeonato Estadual que são vários durante a temporada; dos Jogos Abertos de Santa Catarina disputado no mês de setembro; da Super Copa dos Campeões em novembro e da SuperLiga Nacional que se realiza nos meses de novembro a abril finalizando a temporada do voleibol nacional e em seguida prepara-se, como diz o treinador, para o “sofrido mês de maio”, que é o mês onde são feitas as substituições, as reformulações e as novas contratações para a equipe.

Nessa etapa do estudo é iniciada a análise dos conteúdos obtidos como resultado das entrevistas realizadas com os pesquisados. Com o objetivo de esclarecer sobre o início da carreira dos jogadores de voleibol, fez-se um conjunto intitulado “O despertar para o voleibol: glórias e dificuldades”, para a obtenção de

maiores informações sobre os seus primeiros passos nessa direção, quem os incentivou, juntamente com as dificuldades e os prazeres em sair da zona de conforto ao mudarem de lado, deixando de ser jogador para ser treinador de uma equipe, e desta para dirigir um clube esportivo.

4.2 O despertar para o voleibol: glórias e dificuldades

O início da carreira desses profissionais do esporte vem desde muito cedo, a faixa média de idade para o começo das atividades com o voleibol está entre os 8 anos e os 14 anos de idade. Entre os motivos destacados pelos pesquisados para o interesse neste esporte estão: o fato de serem estimulados pelo destaque do voleibol nas olimpíadas e em outros campeonatos em nível nacional, bem como pelo interesse e incentivo dos professores de educação física nos colégios, que detém uma função importante no desenvolvimento físico e psicossocial de seus alunos.

Embora as glórias e vitórias desta profissão, os pesquisados destacam uma série de dificuldades, principalmente, por terem de fazer escolhas que influenciam a vida no período da adolescência. No caminho percorrido e nas decisões tomadas por um menino até se tornar um atleta profissional na categoria adulto, constatou-se algumas preocupações com a própria carreira, com o pós-carreira, visto que esta tem uma média de durabilidade não muito extensa. Além disso, os integrantes da equipe evidenciam seus medos, seus receios, o que deixaram de fazer, como fizeram, como se sentem, e quais são e como lidam com os seus referenciais de juventude. Um dos fatores relevantes apontados pelos pesquisados relaciona-se com a falta do convívio familiar, por estarem afastados das suas famílias desde muito cedo. Notou-se ainda, uma certa deficiência em criar outros vínculos em

virtude da pouca permanência nos lugares. Assim, nos depoimentos a seguir, dois dos pesquisados relatam algumas dificuldades relacionadas a esta profissão, bem como suas carências, seus prazeres e seus benefícios.

“(...) chegou um tempo que eu tive que escolher, ou ficar em casa, levando uma vida de uma certa forma comportado, com meu pai, com minha mãe, no mundinho que eu vivia com os meus amigos ou pegar e começar a tomar um rumo na minha vida, por mim mesmo. Foi quando eu fui para outra cidade, ganhava o meu dinheiro, comecei a viajar independente dos meus pais. O complicado disso, é que em cada cidade que você está, você cria um vínculo de amigos, com as famílias desses amigos, com o ambiente de trabalho e até mesmo com a cidade que você mora. (...) Aí o que acontece: você tem proposta de outro clube e você muda de cidade, (...) deixando a sua segunda casa, porque você já está longe da família, vai ficar longe da sua segunda família e de vários amigos de novo. (...) uma maneira de encontrar uma família é o apartamento que a gente mora. Por mais que sejam pessoas diferentes, mas você tem algo em comum que é o trabalho (...). Considera como um irmão, uma pessoa que você conversa, que tu desabafa, mas nem sempre isso é suficiente. Porque imagina você chegar de uma viagem, quando dá tudo errado. Perderam, levou esporro, e aí você vai conversar com quem? Olha para o lado e eles estão com os mesmos problemas que os teus, aí tu queres o conforto da tua família e ela está longe. (...) você acaba se sentindo uma pessoa carente (...). E com os estudos é complicado porque os horários de treino batem com os horários das aulas, a gente viaja muito (...) desde que começaram às aulas eu só fui 3 ou 4 dias às aulas. (...) mas eu acho que vale a pena. Porque o voleibol não é tudo na minha vida. Vai chegar um dia que eu vou ter que usufruir do voleibol para conquistar coisas. O meu objetivo é dar 100% hoje para um dia eu ter minha casa, ou um apartamento, ter meu carro, ter uma estrutura boa para começar a viver (...)” (P-7).

“(...) a gente vê a família, que nem eu, por exemplo, que estou desde 99 morando fora de casa, então pra mim agora, está até meio difícil porque as vezes eu tenho que ir pra casa, as vezes tenho que ir ver a minha namorada que ela não é daqui né. Então aí, isso tudo tem que saber dar um jeitinho sabe, tem que ir jogando. É difícil. (...) se for ver, todos nós, a rapaziada mais nova, no fundo no fundo, a gente é até meio carente assim, sabe. Tanto é que a gente até procura estar sempre junto, porque se torna a nossa família. Tipo os treinadores, o pessoal aí, basicamente passa a ser tipo os nossos pais. São eles que dão uns puxões de orelha (...)” (P-8).

No caso do treinador, além das dificuldades acima abordadas, há uma em especial: a passagem de um segmento para outro. Esta proporcionou novos aprendizados, muitos obstáculos a serem transpostos, e estimulantes desafios a

serem conquistados. No entanto, pode-se contar com a experiência adquirida nos anos anteriores, enquanto jogador, para enfrentar esta nova etapa. Segundo o pesquisado, na função de treinador, a perspectiva do meio é diferente. Enquanto o jogador observa somente as suas necessidades e adota uma posição defensiva, o treinador por sua vez, deve buscar sempre mais do atleta, que segundo ele nem todos se doam 100% ao treinador, causando assim uma certa desconfiança por parte do mesmo.

“(...) é impressionante como tu enxergas o mundo diferente. Como atleta tu enxergas o mundo como atleta, as tuas necessidades, o que pode e o que não pode. Depois quando tu passas para o outro lado, tu enxergas as coisas completamente diferentes. Então eu procuro usar limite: o que o atleta tem além de pré-disposição ou de saturação, eu sei que pode ser sempre um pouco mais. O atleta sempre fica na defensiva. Ele sempre procura ver o lado dele. Isso é uma coisa que eu como ex-atleta e o Antônio como atleta e quase ex-atleta, a gente está conseguindo identificar muito bem que é diferente de uma pessoa que nunca foi atleta. (...) É impressionante como o atleta é corporativista, ele defende o outro, eles se juntam para derrubar um técnico, para ocultar alguma coisa. (...) Então tem que saber lidar com isso aí (...). Eu não confio 100% nos atletas (...). Veja bem, esta confiança está relacionada ao atleta se doar 100% (Treinador).

O interesse do presidente pela administração de um clube esportivo, veio com a idéia de ser treinador, ainda quando era jogador. Com as experiências adquiridas pelas três equipes que treinou, em que duas delas teve que assumir também, a gerência de todo o processo, aliado à idéia que tinha em abandonar a carreira de treinador e ao objetivo de desenvolver um projeto dentro dos moldes que achava correto, foram os estímulos necessários para que ele opta-se por esta atividade dentro de uma equipe, subsidiada pelas vivências assimiladas no Brasil e na Europa.

Em todo esse processo, o pesquisado destaca como ponto importante a experiência adquirida nos dois segmentos anteriores, enquanto jogador e treinador.

“É importante ter tido a experiência de estar dentro da quadra como atleta, porque você consegue perceber as necessidades e os anseios dos jogadores e eu acho que é muito importante (...) aí como treinador, primeiro eu consigo escolher bem os profissionais que vem trabalhar com a gente. Porque eu consigo entender, o que um projeto precisa. Então isso reflete direto num resultado técnico, numa competição. Você ter profissionais não só capacitados, que conheçam o voleibol, mas profissionais que saibam conduzir uma equipe (...). E agora, como gerente (...), acho que todas essas experiências vêm ajudar e muito. Enfim, mas a gente está cada vez aprendendo mais, as dificuldades mudam sempre, quando elas começam a ser repetitivas elas deixam de ser dificuldades, porque você já sabe a solução, então você está sempre aprendendo” (Presidente).

Constatou-se que em relação aos três segmentos comentados, o presidente considera que ser treinador é o mais difícil de todos, seguido pela presidência de um clube, e por último ser jogador. Na visão do presidente, os jogadores profissionais são de certa forma poupados dos problemas externos pelos seus familiares, pelo treinador e até mesmo por ele, para que tenham o melhor rendimento nos treinos e nos jogos. Nesse aspecto, alguns dos jogadores contam ainda com os serviços de empresários, responsáveis por conduzir sua carreira.

Para o presidente, as dificuldades se encontram na busca por conseguir parceiros que invistam financeiramente na equipe e manter o sucesso do projeto. Por sua vez o treinador é cobrado por ambos os lados, tendo que apresentar resultados para o presidente, para os jogadores da equipe e para os torcedores. Cabe a ele a responsabilidade da escolha estratégica e tática a ser utilizada no momento dos jogos. Além do que, é o próprio quem responde pelos resultados apresentados pela equipe perante a mídia e ao presidente do clube.

“(...) ser jogador é a parte mais fácil. Jogador não tem problema. Jogador é assim: normalmente quando um jogador está num grande clube ou na seleção brasileira ele é o poupado da família (...). As pessoas tentam filtrar ao máximo para não atrapalhar a carreira daquele atleta. Ele recebe toda uma estrutura por trás, de alimentação, cuidados médicos e tal que nada interfira no rendimento dele como atleta. Então tudo isso ajuda e faz com que o atleta, possa executar com maestria e com perfeição o seu trabalho. Aí o que acontece. O atleta tem poucos problemas para resolver.

Tem atletas casados, esses sim tem um pouco mais, tem filhos e tal (...). Agora os condutores (treinador) estão sempre se perguntado. Vem cá? Eu poderia ter percorrido outro caminho? Poderia ter utilizado outra estratégia? Você está sempre com um grande ponto de interrogação na cabeça, ou seja, os resultados da quadra, e os resultados de mídia, e os resultados práticos, eles estão sempre vinculados ao sucesso do projeto” (Presidente).

De acordo com o presidente, essas cobranças a que se submetem os treinadores não o perturbam mais com tanta intensidade, devido o aprendizado e o conhecimento que adquiriu em gerenciar, sob pressão, essas situações. Acredita em tomadas de decisões rápidas e nas mudanças de trajetória, caso haja necessidade, para alcançar os seus objetivos. Mas adverte: “não se deve perder o foco”, pois com a perda do propósito, este caminho pode tornar-se mais longo e difícil.

Por meio do relato abaixo, pôde-se perceber, como a vivência e a experiência levam ao aprendizado e fazem com que a pessoa tenha mais discernimento quanto as dificuldades de sua área de atuação.

“Já aprendi, o importante é você nas tomadas de decisões, ser rápido. Você não pode é tentar mais um pouquinho, vou persistir... não. Está dando errado é porque a estrada está errada. Pega outra. Isso vale para a vida normal no dia-a-dia. Se você está cometendo um, dois erros, esse feedback você tem diariamente. O mundo te dá esse feedback, este retorno (...). Muda de direção nem que depois você retome essa estrada, esse caminho natural. Mas o importante são as tomadas de decisões serem muito rápidas e você estar sempre cercado de pessoas confiáveis, pessoas íntegras, pessoas que possam acrescentar realmente alguma coisa” (Presidente).

Observou-se então, que para chegar ao auge de suas carreiras, vários são os obstáculos e que devem ser transpostos independentes do método utilizado como aprendizado, seja ele por meio de pessoas que orientem, incentivem e facilitem essa chegada ao topo com mais determinação e glórias ou lutando incondicionalmente pelo que acredita.

4.3 A equipe desportiva e suas características

Antes de dar início à análise por meio das categorias propriamente ditas, analisou-se o conteúdo sobre uma pergunta realizada aos pesquisados e que responde parcialmente um dos objetivos desse estudo, em que a pesquisadora obtém informações sobre “quais são as características da equipe a qual fazem parte”. As respostas de acordo com os pesquisados, foram bem abrangentes. Eles discorreram, sobre as mudanças e as tomadas de decisões para a formação da equipe em estudo, o perfil dessa equipe, a maneira como são tratados pelos treinadores e pela comissão técnica, sobre o comportamento dos treinadores, sobre a conduta e postura que eles têm que assumir perante as normas impostas pelo clube, sobre os inter-relacionamentos, sobre a infraestrutura disponível, entre outros assuntos abordados.

Para compreender melhor o comportamento dos pesquisados no desenrolar do estudo iniciou-se a análise apresentando as mudanças, como estas foram percebidas, e quais decisões tomadas no que se referiu a formação da nova equipe para a temporada de maio de 2002 a abril de 2003.

Os jogadores que compunham a equipe naquele período estavam desde que esta era Olimpucus, em seguida passou a representar o Clube Esportivo/Olimpucus e finalmente tornou-se representante oficial do Clube Esportivo. Os atletas tinham um tempo médio de permanência na equipe de seis anos e nesse período tinham obtido os títulos de dois terceiros e um segundo lugar e junto com eles a imagem de que a equipe trabalhava muito, mas chegava ao final ela esmorecia e não conseguia ir adiante.

Com a chegada dos novos treinadores para a temporada de 2001, percebeu-se a necessidade de algumas transformações na equipe e que esta não possuía o perfil que desejavam. Ao diagnosticarem esses problemas, os treinadores levaram ao conhecimento do presidente do clube, que concordou com que as mudanças fossem realizadas.

Passou-se então para a próxima etapa com a contratação de dez novos atletas. Permaneceram somente quatro dos que compunham a equipe anterior. Para a seleção utilizaram-se critérios como a qualidade técnica, a necessidade de uma equipe competitiva para disputar os jogos abertos, sabendo-se que teriam apenas quatro meses para treinar, e os que mais se assemelhavam aos objetivos propostos para o futuro da equipe.

Por meio do depoimento de um dos jogadores que permaneceu na equipe, observou-se que estes teriam a incumbência de auxiliar os treinadores na passagem desses objetivos para os novos integrantes.

Quando foram realizadas as dispensas, pensou-se primeiramente na equipe e não no indivíduo. Alguns jogadores não possuíam a qualidade técnica necessária para que com o seu trabalho, pudessem contribuir para o alcance dos objetivos propostos para o futuro da equipe, ou por não terem se adaptado ao método de trabalho. Mesmo com os critérios adotados, segundo o treinador esta não é uma decisão fácil de ser tomada.

Após as etapas apresentadas, analisou-se o caminho percorrido e quem foram as pessoas que influenciaram na contratação dos novos jogadores, e quais as características que estes devem possuir para integrar a nova equipe. Uma condição *sine qua nom* para a contratação de atletas é a compatibilidade da imagem do atleta com o projeto e com a universidade, relacionada a fatores como integridade, doação

e comprometimento. De acordo com a visão de Senge (1999, p. 65) “o entusiasmo e a disposição das pessoas a se comprometerem aumentam naturalmente quando realizam resultados pessoais a partir de uma iniciativa de mudança”. Observa-se a seguir a percepção do presidente do clube a esse respeito:

“Eu procuro dividir bem. Na composição da equipe, eu escuto muito a comissão técnica. (...) no voleibol você acredita num processo e você investe naquele processo até o final. Você não muda o técnico no meio do caminho (...), você não muda os jogadores no meio do caminho, salvo um contratempo muito pesado. Aí sim, você tem que tomar uma atitude radical. O que você muda às vezes é a estratégia, não as peças. Porque as peças você escolheu e são aquelas ali (...). Então, na hora que eu vou contratar uma equipe eu escuto muito e não tomo nenhuma decisão na hora de contratar, sem antes falar com o treinador. Obviamente que, existem atletas que estão descartados de antemão. Se a imagem dele não condiz com um projeto da nossa grandeza (...) no sentido de integridade, de doação e tudo mais (...). Ou que não condiz com a imagem de uma universidade por exemplo. Então, esse atleta não é nem levado a uma primeira lista para o treinador decidir, qual desses você quer, e tal. E depois entra aí uma questão mercadológica. Está dentro das nossas possibilidades ou não está? Uma coisa que nós não fazemos e não vamos fazer de maneira nenhuma, é loucura. Ah não! Aquele é muito bom, é isso, é aquilo, mas nós não temos dinheiro para contratar ou nós não temos estrutura suficiente para manter, para dar continuidade ao trabalho desse camarada aqui, então esse camarada está fora. Nós trabalhamos dentro de um padrão. E a palavra do técnico é fundamental na hora da contratação” (Presidente).

Após os passos apresentados acima, a lista que vem para os treinadores também passa por um cuidado todo especial contando com o auxílio dos demais membros da comissão técnica e dividindo as responsabilidades. Beneficiam-se então com as informações do preparador físico em relação o estado físico dos jogadores, em seguida o médico lhes passa o histórico sobre as lesões desses atletas vindo de outras equipes e as possibilidades de novas lesões devido ao estado físico que se encontra, e também se esses atletas estão aptos a enfrentar os trabalhos propostos pela equipe. Nesse sentido, estes procedimentos estão de acordo com Senge (1998, p. 264) visto que “quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe”.

Cada profissional que integra a comissão técnica possui autonomia na área em que atua para ir a busca de informações necessárias e tomar as decisões. Mesmo tendo a liberdade de transitar por outras áreas para se manterem atualizados sobre a situação dos atletas, a responsabilidade é do profissional daquela área específica. É ele quem será cobrado, caso ocorra algum equívoco na análise dessas informações. A responsabilidade do mesmo modo se reporta para o momento dos jogos, no que se refere a um jogador lesionado e suas condições para atuar em uma partida. Se o médico o libera do tratamento de uma lesão, o treinador não o questiona.

Diante da contratação do treinador, por mais que a decisão final seja sempre do presidente, ele conta com auxílio e as informações de seus diretores administrativo e financeiro diminuindo as possibilidades de erros.

Esta autonomia foi dada com o intuito de agilizar os trabalhos, dividir responsabilidades e de facilitar as decisões a serem tomadas quando se fizer necessário. Para o presidente, é necessário que haja uma hierarquia a ser respeitada, pois caso algo esteja errado a cobrança recai sobre ele, e que por sua vez, passa a cobrar do treinador ou o responsável, de acordo com os problemas apresentados.

“(...) isso por quê? Porque existe uma hierarquia. Um projeto, ele indo mal eu tenho certeza que a própria universidade não vai chamar o A ou B ou C, ela vai chamar o presidente para saber o por que está acontecendo isso e aquilo. Como se a equipe for mal dentro da quadra, eu vou chamar uma pessoa só: que é o técnico. (...) eu acho muito importante trabalhar em equipe, mas temos que ter sempre um líder para cada situação” (Presidente).

A equipe em estudo, na visão do presidente, apresenta ainda como configuração, não ter como objetivo contratar profissionais considerados “estrelas” no meio esportivo, evitando que um único jogador torne-se responsável pelo

resultado da equipe. No entanto, um profissional deste gabarito pode torna-se um estímulo para os demais jogadores. Outra característica apresentada foi o equilíbrio técnico em todas as funções, visando o crescimento simultaneamente da equipe e dos jogadores.

“Nós não temos nenhuma grande estrela. Isso tem um lado bom e um lado ruim. O lado bom é porque todos se sentem responsáveis (...), é um time muito homogêneo. Um time muito equilibrado tecnicamente em todas as funções, e isso é bom porque evolui simultaneamente. E o ruim é que, sempre que você tem um figurão no time, aquele cara que é o cara da seleção que segura as pontas, tal. Às vezes tem um respaldo maior como equipe, porque (...) normalmente essa pessoa é encarregada de decidir na hora, mas você fica muito a mercê disso também. Porque ele decide, ou ele te enterra. E esse ano nós apostamos numa equipe, nós sempre viemos apostando na coletividade, ou seja, na equipe chegar como um todo muito bem na reta final” (Presidente).

Neste momento do discurso os pesquisados referem-se sobre a maneira como são tratados pelos treinadores e pelos demais membros da comissão técnica. Nesta equipe é valorizado o respeito e a igualdade no tratamento do indivíduo independente da posição que ocupa. Isso segundo eles, não inviabiliza ou desrespeita a hierarquia existente dentro da mesma, ou melhor, faz com que se sintam mais acolhidos, mais valorizados e de certo modo mais comprometidos com o trabalho a ser realizado. De acordo com Senge (1999, p. 65) “pessoas comprometidas diferem de pessoas que somente aceitam as coisas”. Faz com que sejam colaboradores do processo em desenvolvimento para o alcance dos objetivos propostos pela equipe.

“(...) uma coisa que eu achei super legal aqui é que não tem muita diferença, não tem uma separação de técnicos e jogadores, porque têm equipes que fazem essa separação. Como se ficasse eles lá em cima e nós aqui embaixo. Não, aqui é todo mundo junto, sabe. (...) e nos treinamentos a gente sempre procura buscar a perfeição a cada dia, que é importante pra gente” (P-8).

“(...) aqui é tudo muito bem integrado, a comissão técnica e os jogadores principalmente. Ainda tem um pouco de espaço com a administração, mas o que é sadio. Aqui isso é bem administrado por ambas as partes (...)” (P-4).

“(...) são pessoas que fazem com que tu te sintas a vontade, não tem aquela divisão, eu mando, você obedece, porque não adianta só eles mandarem e eu obedecer, porque eles precisam que eu renda no meu trabalho, naquilo que eu faço. Então eu preciso ter confiança neles e eles em mim. É uma troca e isso me deixa bem a vontade aqui. Eles proporcionam isso (P-7).

Um aspecto a ser enfatizado é sobre a percepção e a reação dos treinadores em relação ao empenho e dedicação dos atletas nos treinamentos e no momento dos jogos. Para os treinadores, se os seus colaboradores estiverem se dedicando e assumindo suas responsabilidades, isso é um ponto muito positivo para o bom desempenho da equipe, para o desenvolvimento de habilidades e para o aperfeiçoamento de suas capacidades. Sabem como e quando fazer as cobranças necessárias para buscar o jogador para as suas responsabilidades e demonstram também, saber motivar e elogiar nos momentos de desempenho.

“Os treinadores nessa última semana gostaram bastante do que a equipe apresentou, porque o pessoal se aplicou bastante, porque eles falaram que, tecnicamente a gente não cumpriu tudo que tinha para cumprir, mas a vontade estava no 100% (...). Geralmente, eles costumam elogiar e pegam no pé quando não está bom. (...) E eles têm que estar o tempo todo em cima, porque as vezes é até natural do atleta dar uma dispersada, a cabeça sai um pouquinho. (...) e aqui eles são fera, eles sabem a hora de pegar no pé, a hora de puxar, a hora de dar uma força, então isso aí é 10 (P-8).

Examinou-se, em relação a conduta e a postura que a equipe deve assumir, uma preocupação com a imagem por estarem representando uma universidade, de estarem divulgando-a por todo o país por meio do esporte, através da televisão, influenciando assim, na educação de muitas crianças e jovens que assistem aos jogos, e por serem formadores de opinião. Evidenciou-se, portanto, a necessidade de um cuidado maior com a imagem, conceitos e valores transmitidos para a sociedade, entre o quais os pesquisados destacaram a determinação, a perseverança, a alegria de jogar, a vibração, a luta pelos resultados e pelo ideal, bem como a valorização do conjunto de esforços. Os jogadores, muitas vezes, são

contratados não somente pela qualidade técnica, mas também pelo comportamento dentro e fora de quadra.

“Uma das características dessa equipe é que ela sempre procura contratar jogadores que estejam a fim de jogar, jogadores que sejam vibrantes e que joguem com muita alegria para procurar primeiramente desempenhar dentro de quadra e passar essa alegria para o público. Porque nós estamos aqui também representando uma universidade que é uma coisa muito importante, porque é a educação do país, e a nossa imagem vai muitas vezes ou na maioria das vezes para todo o Brasil. Então muitas crianças, muitas pessoas se espelham nas nossas atitudes. Nós somos contratados muitas vezes não só pela parte técnica, mas também pela parte pessoal, pela maneira que tu te comportas dentro da quadra e fora da quadra. Eu acho que essa equipe é também uma equipe aguerrida” (P-2).

“Aí começa uma coisa que eu falo sempre para a comissão técnica. O time na quadra tem que ter a cara da comissão técnica. Tem que ter a cara do técnico. O projeto como um todo, tem que ter a cara do presidente. (...) acima de tudo nós queremos ter um time vibrante, que realmente mostre o prazer de estar lá dentro. Um time lutador, que não desanime nunca, jamais. Por que a gente sabe que sempre se perde no esporte. Agora ou mais na frente, um dia se perde” (Presidente).

“Acho que a raça é uma das características mais fortes. (...) é um pessoal muito determinado, perseverante, deu pra ver que o grupo todo está afim do mesmo objetivo. (...) está todo mundo ralando para isso. Cada um tem seus objetivos pessoais, (...) é um grupo alegre também, o pessoal brinca bastante, descontra bastante. (...) as vezes numa decisão um simples sorriso, uma simples brincadeira também ajuda o pessoal (P-8).

Com o intuito de confirmar a fala do pesquisado 8 quando este se referiu aos objetivos pessoais dentro da equipe, Senge (1998, p. 262) deixa claro que “os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão das suas visões pessoais”. Pois na verdade, o alinhamento aos objetivos da equipe é uma condição necessária para que a força do indivíduo gere a força da equipe.

Observou-se que os relacionamentos entre os jogadores e a administração do clube, são positivos e baseados na confiança, bem como a qualidade técnica dos

treinadores, além de possuírem características diferentes em que um complementa o outro.

São apontados igualmente como relevante a qualidade técnica, tática e física da equipe, mas que ainda deixa a desejar, no que se refere a desenvolver uma unidade de trabalho, um padrão de jogo e uma visão de equipe. Segundo o pesquisado, “perder é difícil”, mas desenvolver uma equipe que saiba ouvir, vencer e continuar vencendo, torna-se também uma árdua tarefa.

“(…) meu relacionamento é excelente. Tenho muita confiança nessa administração, na parte de grupo, do time” (P-4).

“Os treinadores são muito bons, é um dos principais motivos por eu estar jogando aqui. (...) um tem características de cobrar mais e o outro de amenizar um pouco mais. Eu acho também que os treinadores se equilibram muito bem, porque é importante que se saiba cobrar, mas é importante também que os treinadores saibam elogiar quando a equipe não está muito bem. Que os treinadores consigam perceber que a equipe está precisando de incentivo, de motivação e não de críticas naquele momento. E aqui os treinadores, além da qualidade técnica, conseguem ter essa visão” (P-3).

“(…) é uma equipe muito forte técnica, tática e fisicamente. Eu só acho que, precisa ainda criar uma unidade de trabalho, um padrão de jogo, uma mentalidade de equipe. De equipe que sabe ouvir, que sabe falar, que sabe cobrar, que sabe passar por maus momentos e que saiba vencer. Porque não é só difícil perder, é difícil vencer e você saber continuar vencendo. (...) porque é muito fácil você chegar no topo, mas manter-se lá em cima é muito difícil” (P-3).

Constatou-se também, em outros momentos do estudo, a valorização do indivíduo dentro da equipe, dentro da organização, e que vai ao encontro da teoria das organizações que aprendem. A capacidade de aprendizagem dentro de uma organização é definida por Finger e Brand (2001, p. 186) “como sua habilidade de aprender individualmente ou como uma unidade coletiva”. Concebe-se essa capacidade em evolução como um indicador que agrega valores para medir o progresso de uma organização que se encontra no caminho para a aprendizagem organizacional.

A valorização dos jogadores, no depoimento do presidente, foi demonstrada pelos cuidados que tinham com os mesmos, possibilitando-lhes tranquilidade, passando-lhes segurança, deixando-os com que se sintam felizes no ambiente de trabalho para que possam desempenhar jogando o “seu melhor voleibol”. O presidente declarou que esta é uma das estratégias utilizadas para que a equipe esteja à frente mesmo não possuindo o maior investimento financeiro, comparando-a com equipes de outros clubes.

No relato dos jogadores, a humildade da comissão técnica e dos demais atletas foi destaque. A comissão técnica percebe nos jogadores a necessidade de um revitalizador descanso para que todas as suas funções, físicas, mentais e psicológicas, estejam em harmonia para o sucesso dos trabalhos, bem como o apoio dos treinadores nos momentos difíceis e no modo como estes valorizam seus jogadores, que segundo eles, faz com que os mesmos tenham um maior comprometimento com a equipe e com o treinador.

Para o treinador, a filosofia de trabalho estava em desenvolver a interação entre todos (jogadores e comissão técnica), por meio da divisão de responsabilidades e pelo espaço que possuíam em opinar e sugerir. Sendo que para o treinador, tal método de trabalho desenvolve nas pessoas valorização e comprometimento com o desempenho da equipe.

Notou-se uma convergência de opiniões por meio dos relatos do presidente, dos jogadores e do treinador em que todos estão imbuídos em uma mesma forma de trabalho, onde o comprometimento, a valorização do indivíduo, as boas condições de trabalho e a possibilidade de participação coletiva nas decisões, são o caminho mais aconselhável e eficaz para os resultados dessa equipe.

“(...) o atleta, antes de mais nada, tem que estar muito tranquilo, tem que estar seguro, tem que estar feliz no lugar que está, para poder

jogar o seu melhor voleibol. Por isso que a gente sempre consegue ótimos resultados com as peças que nós temos nas mãos. Nosso investimento sempre foi um investimento intermediário. Sempre tem quatro equipes investindo mais do que a nossa, e a gente sempre consegue estar entre os três primeiros em todas as competições, então isso mostra que a gente sempre consegue tirar o algo mais do atleta” (Presidente).

“O que mais me chama a atenção é a humildade com que eles trabalham. Tanto a comissão técnica como os jogadores são muito humildes, pé no chão, mas com um objetivo de ser campeão, então isso me trás uma coisa nova. Aqui eles valorizam muito o atleta no sentido do ser humano e não da máquina, porque nós sabemos que somos pessoas e não máquinas, e eles sabem disso. Então acho que por isso, o atleta se dá mais, se dedica mais no sentido de que eles fazem por mim e eu tenho que fazer por eles também. Daí surge a humildade eu acho (P-1).

“(…) aqui eles têm uma mentalidade diferente porque eles não te cobram só rendimento, eles querem saber como é que você está, eles te acompanham. Querendo ou não o meu instrumento de trabalho é o meu corpo e chega um certo momento que teu corpo não agüenta mais o que está fazendo. Cansaço. (...) se você joga e não joga muito legal, eles te passam segurança. Não, fica tranquilo! (...) geralmente o pessoal só sabe cobrar. Eu preciso de você. Você tem que estar 100%. Tem que melhorar, tô contando contigo né, então são certas coisas que fazem a diferença” (P-7).

“A filosofia do trabalho, hoje é interagir. Que todos – comissão técnica tenham uma responsabilidade (...), todo mundo tem sua opinião, todos têm seu ponto vista. Vamos sentar e vamos resolver isso aí com a doação e com a participação. Tu te sentes mais importante no contexto e no momento que tu tens alguma participação por alguma idéia, por alguma sugestão, (...) tu te tornas mais útil. (...) A gente faz com que as pessoas se tornem importantes. E é assim com os jogadores também. Nós temos uma tática para um time, uma estratégia montada, se na preleção, num momento, alguém sugerir alguma coisa isso também é discutido, porque sempre alguém tem alguma coisa para acrescentar no contexto” (Treinador).

Sobre o modo como os treinadores se portam diante das adversidades, a conduta e a postura perante seus adversários que não deixa de ser também uma maneira de educar seus colaboradores para serem cidadãos éticos e comprometidos com o bem estar do indivíduo, seja ele um integrante da própria equipe ou um adversário, mas, sobretudo um indivíduo.

“O Pedro falou uma coisa que eu admirei, tanto ele quanto o Antônio e eles frisaram bastante. Independente do placar, se for uma equipe

fraca e for para ganhar de 25 a zero, tem que ganhar de 25 a zero. A gente não vai estar humilhando a equipe adversária por estar ganhando de 25 a zero. A gente vai estar é cumprindo com o nosso papel. E falaram que quem ficasse de risadinha, brincadeira eles iam colocar no banco. Isso aí é uma coisa legal. (...) é um fator importante para uma equipe vencedora. Isso é humildade” (P-8)

No comportamento dos jogadores e dos treinadores, observou-se que em uma situação de erro, caso seja evidenciado displicência, a reação era de cobrança seguida por uma grave chamada de atenção, mas se for um erro arriscando um acerto, tentando por em prática o que foi trabalhado nos treinamentos, parecia mais fácil aceitá-lo, e de uma certa maneira essas tentativas são estimuladas tanto pelos treinadores quanto pelos companheiros de equipe, objetivando ampliar as dificuldades para a equipe adversária, em trabalhar com determinadas jogadas. Sendo assim, há uma distinção sobre essas duas situações, o que faz com que os jogadores se sintam livres para tentar novamente o acerto em busca dos pontos como resultado.

“Não é fácil tu tomares pancada. A pior coisa é tu estares perdendo resultado com uma vantagem muito grande (...). É uma situação constrangedora, a gente se sente mal, mas acho que acima de tudo o importante é que acabou o jogo, acabou. Devemos apagar aquilo ali. Tirar os erros que tu fez para não cometer eles no próximo jogo. Simplesmente apagar (...). Esquece! Pensa no próximo acerto” (P-8).

Verificou-se inclusive, que os jogadores valorizam, sentem necessidade e estão em constante busca, pela harmonia e sincronia entre os seus integrantes, pois para eles, este é um dos caminhos que leva a uma equipe vitoriosa como mostra o depoimento a seguir:

“Sobre os jogadores eu posso dizer que é um grupo que está engajado. A gente ainda não tem total sincronismo um com o outro porque é uma equipe nova. Nós ainda estamos nos conhecendo. (...) todo mundo trabalha aqui todos os dias com o mesmo pensamento que é de chegar no nosso objetivo, que é ser campeão. Nós temos equipe para isso. Esse ano a nossa equipe é muito boa e eu acho que quando a gente tiver que mostrar o porque a gente está

aqui e mostrar quem é a nossa equipe eu acho que a gente vai conseguir” (P-5).

Para o treinador, outro ponto relevante, são as conquistas que a equipe pode alcançar, o que tem por ser feito a título de divulgação do trabalho realizado pela equipe, como por exemplo, integrar Florianópolis-Ilha e continente, pois segundo ele há necessidade de algumas conquistas como é demonstrado no depoimento que segue, para uma adesão enquanto torcedor do vôlei e da equipe desportiva em estudo:

“(...) nós aqui, temos muito a fazer. Esse foi um dos motivos que eu escolhi ficar, porque nós temos coisas por fazer. O voleibol aqui, ainda está muito restrito ao estreito, apesar de estar ao lado de Florianópolis, da ilha (...). Falta envolver mais a comunidade. Além do time, dos resultados e tudo, eu acho que tem muito a fazer para juntar essa equipe com a comunidade, com a cidade de Florianópolis” (Treinador).

Destacou-se ainda, como característica pelos jogadores, a forma de comunicação nas reuniões após os jogos. Vencendo ou não os treinadores cumprimentam todos os seus colaboradores e deixam para o dia seguinte as discussões sobre o que aconteceu durante o jogo. Os erros, os acertos, o comportamento da equipe, normalmente são analisados por meio de uma avaliação formativa - que possibilita um aprendizado sobre o que ocorreu, para que possam aprender com os acertos e com erros cometidos.

“Geralmente aqui nessa equipe, em todos os jogos nós nos reunimos rapidinho: olha pessoal, valeu, cumprimos nosso papel, não deixamos nada a desejar, só tem algumas coisas que a gente precisa melhorar, mas durante a semana a gente vai melhorar isso. Em outros clubes, quando a gente ganhava tudo bem, quando a gente perdia o técnico saía bravo da quadra não falava com ninguém, só passava os horários para o dia seguinte e no outro dia é que fazia a reunião. Daí, com certeza, a casa caía” (P-7).

Entre outras características observadas, detectou-se em um dos pesquisados, que há algum tempo integra a equipe, uma certa dificuldade para trabalhar com o

grupo no início da temporada devido às características advindas de outras equipes que os jogadores pertenciam antes de iniciar seus trabalhos na atual equipe. Tais dificuldades estão relacionadas ao comportamento dos jogadores, que está diretamente ligado à forma como é administrada a equipe. Segundo o pesquisado, quanto maior o investimento do clube, maior é a cobrança e esta afeta diretamente no comportamento dos atletas. Em clubes com investimento menor há mais descontração, há mais liberdade com a comissão técnica, há uma aproximação maior entre os integrantes da equipe.

“(…) a grande diferença que eu analisei foi no comportamento dos jogadores, mesmo alguns que vieram, saíram e voltaram, você vê que tem uma diferença, que eles não voltaram da mesma forma, pelo fato de terem vindo de equipes mais taxativas. (…) é engraçado no voleibol, porque os jogadores mudam de comportamento de equipe para equipe. Porque tudo é envolvido na estrutura que é oferecida, na administração, por exemplo: você vai para uma equipe onde a pressão é constante, então os jogadores lá se comportam de uma maneira totalmente fechada, porque é cobrado o tempo inteiro, ele não pode vacilar em nenhum momento. Em relação as outras equipes em que o investimento é menor, a cobrança não é tão alta então os jogadores têm um certo relaxamento, então quer dizer, já interfere no comportamento, já pode ter um pouquinho mais de brincadeira, já pode ter um pouco mais de liberdade com a comissão técnica, sendo que algumas equipes não. Você tem a diferença: comissão técnica é comissão técnica; jogadores são jogadores; administração é administração, é bem dividido e nem uma delas se mistura, o que prejudica ao meu ver, o desempenho da equipe” (P-4).

“(…) alguns jogadores voltam muito individualistas, porque querem defender o seu até o fim para não serem prejudicados, porque em algumas equipes é: vou defender, vou fazer o meu, se ele não fizer o problema é dele, ele é que vai se ferrar, a minha grana está entrando e eu estou bem, então esse é um comportamento muito comum, mesmo num esporte tão coletivo quanto o nosso” (P-4).

Como forma de esclarecimento, a infra-estrutura, segundo os jogadores é o suporte que o clube oferece para que os atletas possam trabalhar. Estão inclusos a equipe médica, os aparelhos de musculação, a fisioterapia, o psicólogo e o preparador físico. Contam com o auxílio da tecnologia por meio de um programa de computador, o DataVolei, os equipamentos para treino – uniformes, ginásio de

esporte, quadra, bolas, entre outros. Contam ainda com transporte, visto que muitos treinos são realizados na praia. Além da facilidade em alugar um apartamento, do local para realizar as refeições, bem como para a negociação de preço das mesmas, e na praticidade do fornecimento de passagens para que os atletas possam visitar seus familiares. Estes serviços são oferecidos pela administração do clube e fazem parte do contrato.

Sendo assim, muitas vezes as boas condições de trabalho e os bons relacionamentos dentro da equipe sobressaem à importância dada ao salário oferecido. Fica clara a importância deste, mas não somente o salário como fato isolado, mas sim, um contexto de benefícios e vantagens, independente do segmento ao qual pertençam, seja jogador ou treinador, as opiniões convergem.

“Eu acho que não adianta as vezes você ganhar muito bem e tudo deixar a desejar. (...) é difícil você se sentir feliz com aquilo que você está fazendo, sabendo que as pessoas são pessoas que você não pode contar, então o salário não é tudo, claro que um completa o outro, mas para eu ter vindo para esta equipe, foi visando a estrutura de trabalho, as pessoas que tinham aqui, acho que isso foi o principal motivo” (P-7).

“(...) lógico que é um item importante, salário é importantíssimo, mas onde eu trabalho, com quem eu trabalho e a minha família estando feliz, também é um fator muito importante” (Treinador).

Os conteúdos discutidos até o momento evidenciam as principais características dessa equipe desportiva de uma maneira ampla e diversificada. É unânime na fala dos pesquisados a importância dada aos jogadores, que nesse estudo são denominados pela pesquisadora, também de colaboradores, visto a importância e o comprometimento que os mesmos demonstram, por meio de seus relatos, com a equipe e vice-versa.

Embora não tenham conhecimento sobre a teoria das organizações que aprendem, fazem o uso do princípio na prática. A gerência e os treinadores dessa equipe valorizam os indivíduos que a compõem na sua totalidade, percebendo que

estes são a fonte geradora de novos aprendizados, que são um meio para alcançar os resultados almejados pelos treinadores, pela direção do clube e pelos patrocinadores, que representam uma base sólida na manutenção da equipe, facilitando assim, o constante desenvolvimento e sucesso do projeto.

Evidenciam a importância da união na equipe evitando desperdício de energia. Sendo necessário então, estarem todos, desde os jogadores até o massagista, voltados para uma meta única, objetivando conquistas, mas a principal delas de se tornarem uma equipe alinhada, determinada e vencedora. Para isso faz-se necessária uma cobrança todo o tempo, o que para os jogadores é algo positivo, pois partem do pressuposto que tem que haver cobrança, contudo sadia, para que alcancem seus ideais.

Passa-se agora para a análise dos conteúdos por meio das categorias previamente definidas e elaboradas com base no referencial teórico e metodológico desenvolvidos anteriormente. A análise dos conteúdos buscou identificar características que possuem a equipe desportiva que se assemelham às das organizações que aprendem, seus processos de aprendizagem e o que estas equipes podem ensinar para as equipes organizacionais.

4.2.1 Maestria pessoal

A análise, por meio dessa categoria, objetiva alcançar a compreensão mais detalhada sobre o aprendizado, o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos participantes do estudo. Visando ao esclarecimento da visão pessoal, do compromisso com a verdade e da manutenção da tensão criativa, lembrando que a prática constante é o aspecto mais evidente para o desenvolvimento desta e das demais disciplinas de aprendizagem.

De acordo com as idéias de Senge (1998), a visão pessoal vem de dentro. A visão é o nosso propósito, é a habilidade de focar aos desejos mais intrínsecos, mais intensos e não apenas em metas secundárias. É também, o direcionamento geral ao encontro da excelência.

O compromisso com a verdade é a maneira de ampliar continuamente nossa consciência, “da mesma forma que um excelente atleta com uma visão periférica extraordinária continua tentando ver mais do campo do jogo” (SENGE 1998, p. 187), descobrindo e aprofundando as estruturas subjacentes aos acontecimentos atuais e desafiando constantemente as teorias sobre os motivos pelos quais as coisas são como são.

A essência desta disciplina é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em suas vidas e o objetivo desta tensão é expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente almejam, sendo este um processo para toda a vida.

Como alicerce para a interpretação das informações obtidas por meio dos pesquisados, contou-se com o auxílio dos seguintes indicadores para análise: pedir ajuda ao treinador e aos colegas, reconhecer quando o lado pessoal afeta o profissional, reconhecer pontos a serem melhorados, reagir às críticas ou “brincas”, ter receio ou medo, demonstrar “baixo astral” e relaxar o corpo e a mente. O primeiro deles, relacionado ao desenvolvimento da maestria pessoal diz respeito a:

Pedir ajuda ao treinador e aos colegas

Grande parte dos jogadores pesquisados se sentem muito a vontade em pedir ajuda ao treinador. Segundo os relatos, muitas vezes o treinador antecipa essa ajuda, essa correção, não permitindo que os atletas sintam necessidade em pedí-la.

Quanto aos colegas, preferem o auxílio dos mais experientes e recebem qualquer informação seguida por uma seleção, aproveitando o que lhes é útil e deixando de lado o que não cabe para o momento.

Percebeu-se a necessidade de um processo de aprendizagem contínuo, no momento que assumem a sua ignorância e vão ao encontro de novos conhecimentos, de alguns fundamentos, de jogadas necessárias para a fluidez de movimentos que possibilitem maior segurança nas tomadas de decisões em quadra. Os jogadores não se intimidam diante desse tipo de situação por terem conseguido desenvolver, de acordo com sua personalidade e pela profissão que exercem, um processo de autoconfiança e auto-estima elevados.

Em apenas um dos pesquisados, notou-se que há uma certa preocupação em se expor para pedir ajuda. Para ele, não é algo fácil de ser administrado, prefere a função de ensinar à de pedir auxílio. Demonstrou insegurança e baixa estima, receoso ao que os colegas pudessem pensar e como o julgariam, após o pedido de ajuda. De acordo com as idéias de Senge (1998) sobre o desenvolvimento da maestria pessoal, as pessoas que se encontram neste processo reconhecem sua ignorância, sua incompetência e seus pontos a serem melhorados, no entanto não se intimidam diante disto, porque possuem autoconfiança e vêem nessas situações, uma maneira de superar seus limites por meio da aprendizagem.

O que se pode perceber diante desse episódio acima apresentado é que dentre os atletas pesquisados, quase todos, iniciaram suas atividades e interesse pelo voleibol desde menino, passando por equipes de base, obtendo um crescimento e um desenvolvimento gradual. Enquanto que para o pesquisado 6, seu interesse iniciou-se igualmente cedo, mas a oportunidade de ingressar para uma

equipe e treinar, veio após os seus dezoito anos de idade, entrando direto em uma equipe profissional, devido a capacidade técnica que possuía.

Nesse início de suas atividades profissionais, sentia-se deslumbrado com a presença de jogadores renomados em sua equipe, inibindo o próprio desempenho. Conseqüentemente, não teve tempo suficiente para amadurecer e se conscientizar do seu potencial, bem como utilizar as oportunidades de aprendizado que fluem dentro de uma equipe.

No que se refere a pedir ajuda para solucionar problemas na vida pessoal, as opiniões são as mais variadas. Alguns optam por conversar com amigos, outros procuram resolvê-los sozinhos por acharem que as pessoas, na sua maioria, possuem problemas suficientes para preocuparem-se com os problemas alheios. Foi detectado assim, que as dificuldades pessoais causam constrangimentos e há uma certa incapacidade em identificá-las e uma resistência em aceitá-las.

“Peço, com certeza! Principalmente nos fundamentos e nas coisas que não são o meu forte. Eu sou responsável pelo ataque e pelo bloqueio, mas na defesa tem algum jogador específico que de repente possa me ajudar. Então eu peço: o que você acha que eu devo fazer para defender melhor? Para o técnico eu peço sobre os meus pontos fortes (...). Você acha que eu devo fazer isso, ou será que eu posso fazer dessa maneira porque eu me sinto melhor? Acho que tudo tem que ser falado. Tudo para a melhora do grupo” (P-3).

“No nível do trabalho eu procuro conversar com quem já é mais especialista nisso. (...) O pessoal mais velho tem muito a ensinar. Eles têm muito mais a te ensinar do que tu a ensinar a eles. Primeiro eu procuro observar, conversar, ver o que posso fazer melhor. E na vida pessoal eu procuro resolver, conversando com os meus amigos” (P-7).

“(...) geralmente quando um de nós está com dificuldades o treinador já chega perto e fala, acho que tu deves fazer isso. É mais fácil ensinar. Porque pedir às vezes fica até meio assim. Pô! Vou pedir auxílio? Tem um pouco de orgulho. (...) é difícil você pedir ajuda” (P-6).

“Tento resolver sozinho. É difícil abrir para outras pessoas os meus problemas pessoais. Eu me considero auto-suficiente. (...) Os

profissionais não têm como, você tem que abrir porque você está vivendo aí dentro. Agora, os pessoais, é muito difícil” (P-9).

Como os jogadores da equipe, o presidente do clube, não demonstra dificuldades em pedir auxílio aos seus colaboradores, aos seus pares, de ir a busca de informações que lhe facilite uma tomada de decisão e que possa lhe diminuir a probabilidade de erros. Parte do princípio que tem que ouvir, falar e discutir sobre os pontos de vista em questão, tendo sempre em mente que um tomador de decisão poderá gerar conflitos, por ser difícil compatibilizar diversas opiniões ao mesmo tempo. Portanto, há a necessidade de autonomia para agilizar as decisões a serem tomadas e de se manter tranqüilo, possibilitando com que estas apresentem um bom nível de acertos e de satisfação às partes interessadas nos resultados.

“Eu peço direto. Falo com as pessoas, consulto mesmo a decisão sendo minha, eu tento escutar, falar, discutir. Muitas vezes não dá tempo, ou a decisão tem que ser tomada imediatamente e é a sua decisão e acabou. (...) você como tomador de decisões vai gerar conflitos constantemente, então o mais importante é você estar tranqüilo com as decisões que você toma. E pra isso, pra você tomar uma decisão, a mais coerente possível, a melhor coisa do mundo é você ter autonomia. No momento que você sabe que tem que tomar decisões, mas você depende de dar satisfações imediatas às outras pessoas, a tua decisão nem sempre vai ser aquela que você quer. Agora no momento que você tem autonomia para aquilo, e eu tenho essa autonomia total, e assim como eu tenho, eu dou total autonomia. Depois, se errar vamos discutir” (Presidente).

Pôde-se perceber que pedir ajuda no que se refere ao lado profissional, é algo fácil e necessário para o sucesso das próprias carreiras e da equipe. Mas solicitar auxílio na solução de problemas pessoais, para grande parte dos pesquisados é um ponto que necessita ser mais desenvolvido para aceitar com mais leveza as suas deficiências.

Reconhecer quando o lado pessoal afeta o profissional

A experiência dos jogadores é relevante no que se refere ao lidar com os problemas da vida pessoal. Os atletas experientes conseguiam lidar mais facilmente, com os percalços da vida pessoal, evitando que interferissem no profissional. De acordo com o depoimento de um dos jogadores, ele afirmou que se “estivesse bem, profissionalmente, os problemas pessoais não chegariam a comprometê-lo. Todavia, era difícil separá-los”. No caso do treinador o seu maior complicador, estava em levar os problemas do dia-a-dia profissional para o pessoal, admitindo as dificuldades em controlar-se, mas que estava tentando a cada dia, se superar ao encontro do equilíbrio.

“(…) desde que eu comecei a falar que, eu vou ser jogador de voleibol, o que está fora, está fora. Então quando eu saio da quadra é que eu vou resolver, vou pensar. Agora dentro da quadra não” (P-4).

“(…) eu acho que está relacionado ao momento. Se eu estou muito bem profissionalmente eu posso até ter problemas pessoais, (...) problemas sérios. (...) que dificilmente vão atrapalhar. Agora é difícil que ele não atrapalhe, é muito difícil! (...) Mas eu sou um cara que sempre soube separar muito bem. Mas eu confesso que eles já atrapalharam” (P-3).

“Não. (...) quando eu entro na quadra, naquele momento, eu procuro não misturar as coisas (...)” (P-2).

“Olha, com certeza. (...) há uns 2 anos atrás afetava muito, muito. Afetava muito, concentração e tudo. Hoje eu tenho os mesmos problemas, só que eu aprendi a conviver com eles (...), se a gente aprende a gente não leva mais. Mas as vezes é complicado porque as pessoas as vezes não entendem que você um dia está com um comportamento diferente” (P-1).

“(…) o meu pessoal eu conseguia administrar bem para não afetar o meu profissional, agora o meu profissional afetava muito o meu pessoal e isso eu estou conseguindo reverter. Eu acho que a minha família está se ajustando e entendo melhor” (Treinador).

Para o presidente, os problemas pessoais não chegam a afetar o desempenho profissional, pois aprendeu com a vida a dividir e separar essas

complicações do seu dia-a-dia. Segundo ele, no período da carreira em que exercia a função de treinador, como ele mesmo a define, como sendo a mais difícil, a mais cobrada e a que necessita de mais auto-controle, foi a ocasião em que viveu os momentos mais difíceis de sua vida, tendo que enfrentar todas as dificuldades da profissão, tendo que obter resultados para a equipe, para o clube e para os patrocinadores, concomitantemente, superar os obstáculos em busca da cura de uma doença para seu filho, como expõe por meio do depoimento que segue:

“(...) todo o resultado, toda a cobrança recai sobre o treinador. Eu, por exemplo, se ele for mal durante o projeto, infelizmente eu vou ter que trocar a minha comissão técnica. O cara não correspondeu às expectativas que nós tínhamos, em cima do diagnóstico que nós fizemos e do prognóstico. E por que tu não cumpriu, se em cima do que nós estávamos oferecendo, a gente conseguia fazer isso? Então você falhou, e nós dependemos de resultados. (...) E quando eu digo que não atrapalha é porque eu já vivi tudo isso e justamente na função de técnico que é a mais cobrada, que aí ninguém cuida de você. Você está exposto a mídia, aos jogadores que te criticam, ao gerenciamento do projeto que está sempre cobrando de você, ali é o foco. Você normalmente já é o chefe da família, você está cobrindo os outros e eu passei por momentos, eu fiquei dos 6 anos como técnico, 3 anos eu tive uma carga fora de quadra muito grande, que foi a doença do meu filho... e eu trabalhando como técnico (...) então eu aprendi a separar completamente a carga emocional que você tem fora de quadra, esse stress do trabalho profissional, e você aprende! Eu por exemplo, hoje com tudo que eu passei eu sou uma pessoa com muito bom senso, tolero uma série de coisas e tal. Só não tolero frescura. (...) falta de empenho. Não tolero e não admito” (Presidente).

Notou-se que muitos pesquisados estavam tentando ultrapassar as barreiras da vida pessoal em benefício do desempenho profissional, beneficiando-se com a sua experiência, com o auto-conhecimento, e também por considerarem necessário para alcançarem o próprio desenvolvimento, por meio de uma preparação contínua, na busca por uma capacidade de se comunicar, eficazmente, com o seu consciente. Segundo Senge (1998) esse aspecto, torna-se importante em pessoas que desenvolvem a maestria pessoal.

Reconhecer pontos a serem melhorados

Os pesquisados demonstram facilidade em reconhecer e aceitar que possuem muitos pontos a serem melhorados profissionalmente. Na vida pessoal admitem que precisam melhorar, mas possuem dificuldades em perceber onde e como fazê-lo, no entanto confessam a necessidade e as tentativas diárias de aperfeiçoamento tanto no lado profissional como no pessoal. Os depoimentos a seguir esclarecem e confirmam o que os pesquisados vêm sobre este questionamento.

“Acho que não tem como não ser assim. A gente sempre está evoluindo” (P-9).

“Na minha vida profissional mesmo, eu acho que tenho muita coisa para melhorar. São muitos detalhes, tem certas coisas que se você fizer da mesma maneira, será sempre a mesma coisa e eu vejo que eu preciso melhorar muito” (P-7).

“Sempre. (...) eu faço uma avaliação do dia anterior, dos jogos anteriores. (...) Na vida pessoal também. É mais natural demonstrar alguma resistência, você não acreditar que aquilo está acontecendo, que aquilo faz parte de você e está difícil de lidar. Normalmente você quer passar por aquilo rapidinho. Não! Não é comigo que ocorre” (P-4).

“De vez enquanto não. É que está diretamente ligado ao teu momento. Se você está bem, qualquer crítica você absorve. (...) agora no momento que você está incomodado, está de mau humor, está triste, é muito difícil você ouvir: olha, você está fazendo isso errado, você tem que se controlar. É verdade, eu estou fazendo isso errado. Ou até mesmo na vida pessoal!” (P-3).

“Com certeza! Eu acho que é do ser humano. É muito difícil reconhecer que tu tens pontos fracos. Mas você tem que aprender, não tem jeito. (...) voleibol eu não sei tudo. Até onde eu quero chegar que é na seleção e que é estar no grupo dos 12, eu tenho que estar aprendendo sempre. Já na vida pessoal a gente reluta um pouco, não quer dar o braço a torcer. Eu sou muito turrão” (P-1)

No caso do treinador, observou-se que ele consegue lidar bem com os percalços da vida profissional, admitindo a constante necessidade de melhorias. Principalmente no que se refere ao tratamento com os jogadores, pois ao pensar

primeiro no indivíduo e depois no comportamento dos atletas, isso acaba lhe causando alguns problemas relacionado a liderança, necessitando assim, pela posição que ocupa, uma mudança de comportamento para que não haja interpretações dúbias no comando, por parte dos jogadores.

Os jogadores também perceberam que devido ao comportamento mais acessível e aberto a críticas e sugestões, deste treinador, possibilitou-lhes espaços para que eles, sem intenção em prejudicá-lo, interpretassem como falta de “pulso firme”, visto que, em alguns momentos necessita falar mais de uma vez para que acatem suas ordens, ao contrário do outro treinador que para eles: “falou, está falado”.

Notou-se que a passagem dos jogadores por equipes, em que a administração dessa, baseava-se em um modo autoritário, em que imperava o comando e controle, observado pelos relatos dos pesquisados quando se referiam ao questionamento sobre as características das equipes por onde passaram, e pôde-se notar ainda que muitos dos seus integrantes não estavam acostumados a uma administração mais aberta.

Para o presidente foi fácil reconhecer seus pontos que necessitam ser melhorados, e que segundo ele são muitos. Essas deficiências são encaradas como uma forma de aprendizado para a vida, visto que tenta sair de sua zona de conforto ao encontro de novas experiências e novas conquistas, como se pode averiguar em algumas passagens de sua vida: a primeira vez que saiu de casa por causa do voleibol para morar em outro estado, quando foi morar em outro país também para jogar voleibol, quando deixou de ser jogador e passou a ser treinador e quando abandonou esta carreira para novamente se mudar e então passar a ser gerente de esportes em uma Universidade.

Observou-se que a facilidade em tentar sair da zona de conforto em que se encontra está muito relacionada ao fato de ter sido jogador e aprendido muitas vezes a lidar com situações muito rápidas e decisivas em quadra, durante os jogos. Segundo o presidente este é um casamento entre “a sua personalidade e o aprendizado assimilado nas situações de jogo”, pois estas e o fato de sempre buscar algo diferente, talvez o tenha diferenciado como atleta.

“Eu gosto de aprender. Eu gosto de sair da zona de conforto. Eu já tomei decisões na minha vida que saíram completamente da minha zona de conforto, como por exemplo, a primeira vez que eu saí de casa para morar sozinho, quando fui jogar no Rio, quando fui morar na Itália, quando parei de jogar para ser treinador, quando parei de ser treinador para vir para Florianópolis, sem ter absolutamente nada, nada aqui. Vim realmente apostando em desenvolver um projeto e tal. E quando eu vim pra cá para gerenciar um projeto eu tive que aprender muita coisa, só a experiência na prática era pouco, talvez fosse o suficiente para começar, mas depois era pouco. Então tive que buscar muita coisa. (...) é uma busca contínua de aprendizado. Agora, não atropelo nada também. Não adianta, muitas vezes, você só se capacitar e nunca por nada em prática” (Presidente).

Pôde-se notar que os pesquisados admitem que possuem pontos a serem melhorados profissionalmente, possibilitando-lhes assim atingir suas metas com mais facilidade, por estarem cientes das habilidades que necessitam desenvolver. No entanto, há uma certa resistência no que se refere a descobrir, a aceitar, e a assimilar com mais clareza, pontos que necessitam ser trabalhados na vida pessoal.

De acordo com as informações obtidas, os pesquisados evidenciam a constante tentativa em tentar sair da zona de conforto em busca da visão pessoal, da competência e da excelência naquilo que fazem.

Reagir às críticas ou “brincas”

Os pesquisados, na sua maioria, reagem bem ao serem criticados ou quando levam uma “brinca”, absorvem de uma maneira a não atrapalhar seu desempenho, e na primeira oportunidade tentam esclarecer o real motivo da “brinca”, ou melhor: da chamada de atenção, para que esta sirva como um aprendizado, e ao mesmo tempo para esclarecer equívocos que possam ter provocado tal reação, seguida muitas vezes de um grande desconforto. Percebeu-se que as reações dos jogadores são o resultado do exercício de autocontrole, com o intuito de não prejudicar seu desempenho nos treinos e nos jogos.

“Eu reajo numa boa, porque de repente ele tinha os motivos dele para dar a brinca e eu não sei quais são. (...) Brinca faz parte do jogo, faz parte do treino. Aí, se eu acho que eu estou certo eu vou lá depois do treino e: olha é assim, assim, assim, e a gente vai discutir numa boa” (P-5).

“Eu sempre procuro reagir de uma maneira tranqüila. Receber, entender, mas lógico, como são seres humanos, eles pecam também na hora dessas cobranças. Usam palavras que não deveriam ter colocado naquele momento. Mas eu sempre escuto e tudo bem, vamos embora e depois eu vou acertar. E isso é trocado, porque se não acaba se repetindo, e pode me atrapalhar, se já não me atrapalhou naquele momento” (P-4).

Segundo o pesquisado 4, há uma abertura entre os dois segmentos (treinador e jogador) que possibilita uma relação aberta, onde ambos possam dialogar, ouvir e tentar entender o ponto de vista um do outro, em prol da boa comunicação na equipe. De acordo com o relato que segue os treinadores aceitam esse tipo de troca com tranqüilidade.

“Se não aceitam, eu não estou nem um pouco preocupado, eu vou falar e acabou, eu vou falar porque está me prejudicando e isso faz parte do profissionalismo. E as coisas que estão me prejudicando eu tenho que eliminar” (P-4).

Para um dos pesquisados, a partir do momento que a pessoa se torna “pública”, faz-se necessário aprender a encarar e administrar as críticas de uma maneira que não venha interferir no próprio rendimento, mas que seja uma forma para repensar seu comportamento e o modo de fazer as coisas.

No caso específico da equipe, quando as críticas ocorrem são porque as pessoas estão fazendo suas leituras por outros ângulos, e nesta concepção, há erro e que este deve ser corrigido para o sucesso da equipe. As críticas não são feitas apenas com o intuito de aborrecer ou para desmotivá-lo, até porque, de acordo com o pesquisado este não é o caso em uma equipe, principalmente desta, que segundo Goldberg (1995) equipe é um grupo de pessoas com habilidades que se complementam e que são comprometidas com um objetivo comum.

“Dentro da equipe se tem uma crítica é porque a pessoa está vendo pelo ângulo dela e você está fazendo alguma coisa errada, e ela te fala que é para o seu bem. (...) Ninguém está te criticando para te rebaixar. Isso não é o caso numa equipe. Principalmente aqui. A partir do momento que você é uma pessoa pública você está aberto a críticas em tudo, tanto na parte profissional como na parte pessoal (...)” (P-9).

Verificou-se pelo depoimento do presidente que na administração proposta por esses segmentos, não existem “broncas”, até porque estas são o resultado do comportamento de “chefes”, e na organização em que trabalha, ele possui um líder, da mesma maneira que ele lidera outras pessoas em outros segmentos. Existe assim, a conquista da responsabilidade das pessoas na realização do seu trabalho, existe autonomia para a tomada de decisões e existe também competência aos membros que integram a equipe de trabalho. Isso não quer dizer que todas as decisões sejam providas de acertos. Os erros existem, decisões equivocadas podem ser tomadas, mas isso não inviabiliza um trabalho. Após essas decisões, pára-se e

conversa-se com o superior para discutirem sobre os diferentes pontos de vista, e que caminho deveriam ou poderiam ter tomado.

“(...) aqui eu tenho total autonomia para fazer as coisas. E o pensamento do reitor aqui é mais ou menos isso. É como o meu lá com o clube. Olha, você tem autonomia. Aja. Faça. Tome as decisões. Se eu tomei uma decisão errada ele vai me chamar e vai me perguntar por que eu fiz isso? Eu achava que deveria ter sido feito assim, assim. Então é uma relação de total confiança e eu não me sinto nem um pouco constrangido em tomar alguma decisão errada e tomar uma chamada de atenção. Agora ninguém, obviamente gosta de tomar bronca. Bronca é uma coisa de chefe e aqui dentro, ninguém é chefe de ninguém e eu não sou chefe de ninguém e nem tenho chefe. Eu tenho um líder que é o reitor e a gente conversa. Olha, eu tomei essa posição por isso, por isso. Cabe a ele aceitar ou não. Se não aceitar ele vai dizer: eu preferia que fosse assim, assim. Mas bronca, faz tempo que eu não tomo (risos). Nem lembro mais como é que é. (...) mas eu acho que bronca é uma coisa fora de uma gestão moderna e não cabe mais” (Presidente).

Constatou-se que a maioria dos pesquisados não impõem barreiras quando são chamados a atenção, quando são criticados nos seus afazeres profissionais, desde que as críticas sejam com o intuito de aprimorar seus fundamentos para o voleibol, e desde que sejam feitas de um modo condizente ao seu desenvolvimento.

Na administração da equipe há cobranças por resultados, mas há autonomia para as tomadas de decisões, e que as mesmas são incentivadas pelos seus superiores hierarquicamente. Segundo o presidente, é melhor que tomem decisões mesmo que muitas vezes os resultados não sejam o esperado, do que ficarem questionando-o todo o tempo para saber o que fazer e como fazer. Este comportamento para ele é considerado como um atraso no desenvolvimento das atividades, além de sobrecarregá-lo.

Ter medo ou receio

Para os pesquisados o medo e o receio estão presentes no decorrer dos jogos. A diferença está em como lidar com isso e na maneira de expressar esse medo. Alguns têm medo de não conseguirem desempenhar em quadra o que conseguiram fazer nos treinos. Outros têm medo de que alguém ou ele mesmo se machuque, outro ainda diz que o medo faz parte das pessoas e que o acompanha até em um jogo de xadrez. Mas para a maioria deles esse medo pode ser superado através dos treinamentos, aumentando e diversificando suas habilidades e desenvolvendo ainda mais suas competências.

“O medo é de você ou alguém machucar, e o receio é se eu vou jogar bem ou não. (...) Se você treinar bem, se você está com uma técnica boa, com aquela técnica gravada, com aquela confiança de estar treinando bem. Então você vai estar jogando bem” (P-1).

“Eu me cobro muito. Eu já entro em quadra me cobrando. Hoje eu vou jogar muito bem. Medo eu não tenho não” (P-7).

“O medo faz parte de qualquer coisa (...). O medo faz parte do ser humano. Eu não tenho medo de perder, eu tenho talvez medo de não conseguir atuar do jeito que eu sei que posso atuar. (...) o medo só me estimula a tentar ser sempre melhor, então pra mim, o medo não é uma coisa negativa o medo é até uma coisa positiva” (P-9).

“Acho que todo mundo tem medo de errar, medo de perder. E isso é muito ruim. (...) está diretamente ligado a tua confiança e ao estado que tu te encontras. (...) Por isso que eu acho que é sempre importante você usar o seu 100%, independente de ser treino ou jogo. (...) Se você nunca deu o seu 100%, você não vai conseguir. E eu acho que no voleibol, é claro isso. Se você não treinar 100%, dando o máximo, suando o sangue, na hora do jogo que você vai precisar para superar o adversário, você não vai conseguir porque não está acostumado” (P-3).

Para o treinador o medo está em decepcionar as pessoas, sejam os torcedores, os patrocinadores, os próprios jogadores, e principalmente quem deposita confiança em seu trabalho. Observou-se que a derrota para ele é sofrida, pois considera horrível perder e somente aceita quando a equipe adversária

demonstrou superioridade tática e técnica em relação a sua. Mas quando a equipe perde o jogo, realmente é algo difícil de digerir, pois analisa a derrota dos jogadores em quadra como a sua incompetência em conduzi-los, em adequar estrategicamente a tática para vencer o adversário em jogo.

De acordo com o depoimento do presidente, este apenas sente um nervosismo natural que passa tanto pelos jogadores quanto pela torcida que estão presentes, no momento dos jogos.

Para o presidente o medo é resolvido a partir do momento em que se realiza um planejamento e um trabalho consciente possibilitando saber as reais capacidades e deficiências de sua equipe, permitindo identificar do que são realmente capazes. A partir daí, pode-se obter resultados positivos, visto que os negativos são previamente detectados. O medo também pode ser combatido por meio do desenvolvimento da auto-confiança, possibilitando com que os jogadores se sintam merecedores e capazes de realizar o que lhes foi proposto.

“Dá aquele nervoso bem natural que dá neles também, que dá em todo mundo, até na torcida. Mas eu acho que na hora que você faz um trabalho consciente, um trabalho planejado, você sabe do que a tua equipe é capaz. Eu tenho certeza que no momento que você faz isso, dificilmente você vai ter uma decepção. Você pode ter uma alegria, mas decepção, dificilmente. No momento em que você consiga fazer com que os jogadores valorizem e sejam merecedores daquilo que eles estão fazendo, eles não vão deixar o fracasso tomar conta. Porque eles sofreram, lutaram tanto que na hora “h” eles não vão decepcioná-los, eles podem perder se o outro time jogar melhor, mas eles vão lutar até ganhar” (Presidente).

Detectou-se como um meio de enfrentar o medo, já que este se faz presente em muitos dos jogadores pesquisados e em muitas situações, o aprendizado, com o aperfeiçoamento de suas habilidades, com os treinamentos, com o desenvolvimento da auto-estima. Também se constatou que o planejamento pode diminuir a sensação de medo, tendo em vista que as variáveis foram analisadas antecipadamente.

Demonstrar “baixo astral”

Sobre este indicador obteve-se respostas as mais variadas, visto que cada pesquisado ao se deparar com o estado de “baixo astral” tem um tipo de reação seguida por um determinado comportamento.

Em um primeiro momento observou-se, por meio de um dos pesquisados que o mais importante é evitar essa situação de “baixo astral”. Em seguida procurar estar bem consigo mesmo, estar bem de saúde e buscar o melhor desempenho na sua profissão. Outros preferem ficar mais reservados, de preferência não pensar em nada que se pareça com a profissão, com o voleibol, e se possível estar com os pais. Notou-se que para os pesquisados em geral, estar junto à família, é fator indispensável para o seu equilíbrio emocional e bem estar. Sendo assim, na primeira oportunidade que lhes é oferecida, estão junto aos familiares e junto às namoradas.

Para os jogadores que já constituíram suas famílias com esposa e filhos, esta passa a ser o foco principal de reposição de energia. Para os que possuem namoradas, estas e mais o apoio familiar transformam-se em fontes de energia e bem estar. Para os que, no momento do estudo, se encontravam distantes de seus familiares e sem namoradas, segundo eles é algo muito difícil, pois se tornam carentes e necessitam de alguém para conversar, principalmente sobre outros assuntos, além do voleibol, com o intuito de arejar a mente.

Há o que busca apoio além da família, na religião. Ao ler e interpretar as palavras da bíblia, o pesquisado demonstrou sentir-se mais tranqüilo e conseguia também aumentar o nível de concentração, o qual é de muita importância para um jogador de voleibol.

Outros preferem sair para jantar, dançar, conversar, mas inevitavelmente necessitam sair de casa e extravasar. Outro pesquisado alega ainda, ser difícil estar “baixo astral” por conversar muito com seus familiares e colegas, dentro e fora do trabalho.

“Primeiro é tentar evitar o baixo astral, estando bem, se cuidando. Às vezes são até inevitáveis porque tu acordas triste com saudade da mãe, das minhas irmãs, saudade da minha namorada. Procuo me distrair falando com eles, botando para fora. Oh! Eu estou com muita saudade de vocês! Aí isso ajuda, eu acho” (P-3).

“Eu leio a bíblia (...) e isso me acalma, me dá tranquilidade, ajuda a aumentar o meu nível de concentração, porque no voleibol isso é muito importante e a leitura ajuda” (P-8).

“(...) são raras as vezes que estou de baixo astral. Muitas vezes quando estou de baixo astral ou estou num dia que não é um dia bom para mim dentro da quadra eu procuro falar e dar a volta por cima. Tento. Muitas vezes eu não consigo. (...) porque dentro do esquema proposto pelos treinadores eu sou uma peça bastante importante, então eu tenho muita responsabilidade, então eu tenho que sempre, mesmo que eu esteja num momento ruim, esse momento ruim tem que ser melhor para os outros. Então é muito difícil, mesmo assim tem que administrar o máximo possível” (P-2).

“Eu sou um cara que gosto de sair muito. Eu adoro ver filme, adoro estar com alguém, adoro sair para conversar, jantar. (...) Conversar com pessoas que eu tenha confiança, expor as minhas dificuldades. Quem sabe elas podem me ajudar (...)? (P-7).

Notou-se que o comportamento e a reação ao “baixo astral” não diferem em nada aos três segmentos pesquisados. A diferença está no modo de enfrentá-lo, a forma como cada um se deixa influenciar pelo ambiente externo e pelos contratemplos que a vida lhes proporciona. A melhor maneira, segundo o presidente é agir contra esta situação, saindo de casa, praticando um esporte, indo à praia, ao invés de se entregar a este momento, se recolhendo. Para o presidente, se a pessoa se encontra nesse estado de “baixo astral” e assume esta posição, as coisas não vão melhorar, é necessário que se faça ao contrário, não possibilitando que este

momento assuma uma grande dimensão. A maturidade, pelo que se observou é um dos pontos positivos para sair da situação de “baixo astral”.

“O baixo astral está presente na vida de todo mundo. Mas eu, naturalmente sou sempre para cima, eu não sou um cara para baixo (...). Se eu estou baixo astral eu vou jogar uma partida de futebol, uma partida de tênis, eu vou à praia, ao invés de seguir o caminho natural que é me recolher (...). É a mesma coisa quando você está jogando, tem gente que fala assim: quando eu estou jogando mal eu não consigo fazer um jogo vibrante. Meu amigo! Faz ao contrário, faz um jogo vibrante que você vai começar a jogar bem (...). Aja que a vida vai parecer melhor. Não espere a felicidade bater na sua porta” (Presidente).

“Eu sou uma pessoa alegre, eu procuro isso e tem alguns mecanismos que eu uso quando estou de baixo astral. Às vezes eu telefono para amigos meus que faz tempo que eu não converso. Momentos de alegria da minha vida, eu procuro rever. Tem umas fitas minhas antigas, ou eu jogando, ou de conquistas, de coisas alegres como a fita de aniversário de um ano da minha filha e são coisas que eu uso” (Treinador).

Cada indivíduo, através do autoconhecimento, tem uma maneira própria de sair dos momentos ou das situações que os deprimem, que os deixa “baixo astral”. Outro fato observado segundo alguns pesquisados, que é raro estarem em situação de “baixo astral”. Consideram-se pessoas otimistas, lutadoras e que vêem os obstáculos como algo para serem transpostos, em busca do bem estar pessoal e do sucesso profissional.

Relaxar o corpo e a mente

O objetivo de fazer esta pergunta aos jogadores foi para saber como um atleta de alto nível faz para relaxar o corpo e a mente, visto que em outra profissão, normalmente a prática de uma atividade física é essencial para liberar as tensões e pela melhoria da qualidade de vida. Mas se a profissão dos pesquisados é ser um

atleta, como eles fazem para entrar nesse estado de relaxamento e liberar as tensões.

As respostas foram as mais variadas, mas pôde-se notar que não diferem muito de pessoas não atletas, visto que para relaxar, eles também optam por ir ao cinema, sair para namorar, jantar, dançar, estar com a família, praticar esportes radicais, jogar futebol, mas com muito cuidado para que não se lesionem. Observou-se então, que gostam de fazer várias coisas, menos falar ou fazer algo parecido com o voleibol. Como comenta um dos pesquisados: “gostamos de fazer as mesmas coisas que as pessoas que trabalham em qualquer outra profissão fazem”.

“Acho que o lazer é estar com a família. (...) a gente quando tem folga, vai, joga um futebol, vai ao cinema, programas normais (...)” (P-9).

“Eu sou um cara que se não fizer alguma coisa final de semana, se eu ficar deitado assistindo TV, pode contar que segunda-feira eu vou estar maior baixo astral. Eu adoro sair, por mais que o meu corpo esteja cansado, eu adoro sair. (...) E para o corpo eu gosto de fazer um relaxamento, (...) massagem também é muito bom” (P-7).

“(...) hoje é fundamental os meus pais presentes. Ficar sozinho pra mim também é muito importante. (...) Acho que eu relaxo a mente num momento que eu não estou pensando em nada, (...) não pensar nos acertos, nos erros, no comportamento. Não pensar em nada. (...) Em matérias de laser eu gosto de ir a praia” (P-4).

Para as posições de liderança o relaxamento foi encarado da mesma maneira que os jogadores. Gostam de ficar com a família, brincar com os filhos, desfrutar de uma pescaria, um jogo de futebol com os amigos e até mesmo, sessões de relaxamento passando por florais à cromoterapia, objetivando o desenvolvimento da auto-estima e de trabalhar, o estar de bem com a vida.

Nesta categoria em que se objetiva analisar o desenvolvimento e o crescimento pessoal dos integrantes dessa equipe desportiva, obteve-se como resultado por meio dos indicadores para análise, que os pesquisados, na sua

maioria, possuem autoconhecimento ou estão em busca por desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo.

Constatou-se que não se intimidam diante da necessidade de pedir ajuda profissional aos seus colegas de equipe, bem como para os seus treinadores, reconhecendo sua ignorância, por considerarem-se em um processo de aprendizado contínuo, por perceberem que este auxílio pode contribuir para o seu sucesso e para que o alcancem mais rapidamente e de um modo eficaz.

Pôde-se detectar que muitos possuem autoconfiança, seguida por uma disponibilidade em tentar sair da zona de conforto na realização de suas metas, em busca de ideais. Ao reconhecerem que necessitam estarem em constante aperfeiçoamento, recebem as críticas de uma maneira positiva a contribuírem com a sua profissão.

No que se refere ao medo, ao estado de “baixo astral”, sobre o que fazem para relaxar e como fazem para que os problemas pessoais não afetem os profissionais, está diretamente ligada a autoconfiança, a auto-estima e ao constante treinamento superando as dificuldades a cada dia, tentando ser e fazer melhor hoje do que ontem, e o amanhã melhor do que hoje.

4.2.2 Modelos mentais

A disciplina dos modelos mentais traz à tona e faz testar e aperfeiçoar imagens internas sobre o funcionamento das coisas ao redor e sobre o funcionamento do mundo, assegurando segundo Senge (1998, p. 201), “ser uma importante revolução para a criação das organizações que aprendem”. Sendo que o desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a

implementação de inovações organizacionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática regular.

Neste momento, passa-se então, a trabalhar com os indicadores para a análise dessa categoria: aceitar os novos aprendizados, analisar e julgar o próprio comportamento e o dos seus colegas em quadra e na vida pessoal, e examinar as normas e condutas a que são submetidos. O primeiro deles, está relacionado a mudanças de imagens internas sobre o novo, sobre o desconhecido.

Aceitar os novos aprendizados

Em relação aos novos aprendizados, estes são normalmente bem vindos, pois permitem encontrar maneiras diferentes de fazer as mesmas coisas e também para que não fiquem limitados em suas crenças, em seu modo de ver e fazer o que lhes é de responsabilidade.

O que os deixou muito à vontade foi em saber que as pessoas ao lhe passarem algum ensinamento na equipe, por trás de tal ato, havia normalmente uma preocupação com o seu crescimento profissional e pessoal. Uma preocupação com o seu desempenho e com o seu sucesso. Sendo assim, os novos aprendizados desde que os beneficie, são recebidos de uma maneira muito confortável. Até mesmo porque, o voleibol vem, constantemente, sofrendo algumas mudanças nas regras, havendo necessidade de uma aceitação e adaptação a estas, com desprendimento e velocidade.

“Os novos aprendizados desde que sejam benéficos, que eu vejo que faz com que a minha evolução aconteça, pra mim é excelente! (...). Acho que se você sabe ganhar, sabe evoluir com aquilo que as pessoas estão te passando e essas pessoas que estão te passando se preocupam com você, se preocupam com a sua evolução, com a sua vitória pessoal e eu acho isso muito importante” (P-4).

“Eu acho que o voleibol é a modalidade que nos últimos tempos, mais teve troca de regras. O saque trocou, a rede trocou, trocou tudo. No começo lógico, é sempre um pouco difícil tu se adaptar, mas com o tempo tu vais se adaptando a tudo” (P-2).

Para um dos pesquisados o crescimento e o amadurecimento permitiram-lhe compreender a oportunidade por trás desses novos aprendizados, visto que no início de sua carreira, por possuir habilidades que o favoreciam no voleibol, achava que estas eram o suficiente para não aceitar novos aprendizados.

“Antes eu não aceitava não. Há uns 3 anos atrás eu achava que eu era o rei da cocada preta. É vaidade mesmo, eu não aceitava (...)” (P-1).

O presidente do clube encarou o aprendizado novo como prazeroso e fundamental para o seu desenvolvimento tanto na parte técnica quanto no aprendizado para a vida. Admite ser difícil re-aprender algo que considerava por muito tempo ser o certo, mas com as próprias mudanças ocorridas nas regras impostas pelo voleibol, esses novos aprendizados se fazem necessários e o re-aprender torna-se freqüente e essencial.

“Gosto de aprender. Às vezes é complicado. Quando você aprende alguma coisa nova é interessante. Agora quando você aprende alguma coisa que você está fazendo errado há algum tempo, é meio complicado. (...) mas é muito bom quando você aprende alguma coisa que você não sabia e é muito válido quando você aprende algo que você estava fazendo de uma forma equivocada” (Presidente).

Verificou-se que os pesquisados aceitam os novos aprendizados, pois possibilita-lhes crescimento e desenvolvimento de habilidades tornando-os mais competitivos.

Analisar e julgar o próprio comportamento e o dos seus colegas em quadra e na vida pessoal

Quando questionados sobre analisar e julgar os comportamentos dos colegas bem como os seus, as opiniões variaram. Alguns consideram tal atividade relevante, principalmente para que possam fazer uma comparação com os próprios comportamentos, considerando uma maneira de se auto-avaliar. Outros preferem apenas analisar, mas não chegam a ponto de julgar, a não ser que determinados comportamentos estejam afetando o desempenho da equipe. Tem também os que analisam apenas o lado profissional e tentam deixar isentos de qualquer observação ou julgamento, as atitudes e os comportamentos extra quadra de treinamento e jogos.

“Com certeza. Eu vejo o meu comportamento de vez enquanto e eu fico comparando como é o comportamento de cada um” (P-1).

“Procuro. Acho que isso é importante pro meu crescimento e pro crescimento da equipe” (P-5).

“Sempre. Sempre. Analisar sim, agora julgar não (...)” (P-3).

“Constantemente a gente está avaliando. Julgar é uma palavra meio complicada. Avaliando o tempo todo até para servir como parâmetro pra gente. Oh! Vocês está perdendo o entusiasmo. Você está com algum problema familiar, alguma coisa que nós possamos ajudar? E isso acontece com o gerenciamento também. Nós diariamente estamos sempre nos avaliando” (Presidente).

“Não. Os colegas, principalmente. Eu acho que, eu me importo com que eles fazem dentro de quadra, dentro das quatro linhas. Fora dali ele pode fazer o que ele quiser” (P-2).

Pôde-se notar que a análise do próprio comportamento, bem como os dos seus colegas no aspecto profissional, foi feita com o intuito de se auto-avaliarem e pensando, primeiramente, nos resultados da equipe, caso determinados comportamentos pudessem afetar o rendimento da mesma.

Quanto aos aspectos pessoais, os pesquisados se abstém em avaliá-los, muito menos julgá-los. Somente o fazem caso estes comportamentos estejam interferindo no andamento dos trabalhos na equipe.

Segundo Senge (1998) trabalhar com modelos mentais implica testar e questionar novas imagens e reações aos modelos existentes, com o objetivo de tornar os indivíduos mais flexíveis e adaptáveis às transformações. Pôde-se observar, no caso analisado, que apesar dos pesquisados considerarem importante a análise dos comportamentos, esta não é uma prática recorrente e utilizada pela equipe desportiva. É o resultado do comportamento usual de alguns dos pesquisados deste estudo.

Examinar as normas e condutas a que são submetidos

Averiguou-se que as normas e as condutas as quais são submetidos, não é um fator que os incomoda. Sabem antecipadamente que existem regras e estas foram feitas para serem cumpridas. Portanto, cabe a cada uma das partes, além de cumpri-las e executá-las da melhor maneira, o bom senso, a fim de não ultrapassar os limites. Para muitos pesquisados, o fato de existir regras é algo benéfico, pois norteia, conduz e dá um certo delineamento ao comportamento dos integrantes da equipe, beneficiando assim, o funcionamento e a agilidade nos trabalhos realizados pela mesma.

Outro ponto destacado por um dos pesquisados é que no momento em que ele, enquanto colaborador da equipe, estiver recebendo o salário em dia, o cumprimento das regras é algo que faz parte do acordo, mas que se algumas das

normas por parte da administração deixarem de ser cumpridas, aí então, terão que parar para conversar e revê-las. Pois estas têm que beneficiar ou punir a ambos.

Na sua maioria, os atletas que compõem essa equipe são oriundos de várias outras e que a cada uma delas, eles se defrontam com novas regras, novo perfil, portanto uma nova forma de condução dos trabalhos. Percebeu-se inclusive, que para eles, de uma maneira geral isso já não os perturba tanto, desde que surta um efeito positivo no seu desempenho e na postura como as outras equipes os vêem.

Observou-se também que as normas e as regras fazem parte do ser profissional, de participar em uma equipe de profissionais onde todos são exigidos e cobrados, pois trabalham a base de resultados, e os bons resultados são benéficos para o clube, para a equipe, mas principalmente para o atleta que na próxima temporada poderá obter propostas favoráveis para o seu crescimento profissional e sucesso financeiro.

“Então acho que aqui como nas outras equipes que eu passei, tem essas normas, se não vira festa, porque jogador, por mais que você tenha que ser profissional, se não estipular um horário para ele, ele chega a hora que quer” (P-1).

“Na minha percepção, eu acho que as normas, as condutas e as regras estão aí para serem totalmente cumpridas. Eu acho que qualquer desvio às normas, regras e condutas pode atrapalhar. A não ser que você não concorde com algumas delas e aí você tem que ser sincero suficiente, forte suficiente para dar a sua opinião (...)” (P-3).

“(...) Cada clube tem uma identidade própria, tem clube que é mais largado, aquele clube é mais sério, então são coisas diferentes de um lugar para outro, então você tem que procurar se encaixar para melhorar o nível no ambiente de trabalho (...)” (P-7).

Analisou-se a opinião do treinador sobre esse questionamento e segundo ele, deve haver regras e é necessário seguir normas. Pode-se até questioná-las, mas se existem, são para serem cumpridas, dependendo muitas vezes da disciplina imposta pela administração para o funcionamento apropriado da equipe.

Para o presidente a conduta da equipe deve ser exemplar, seja ela técnica ou administrativa, sejam os jogadores ou o presidente, todos são responsáveis pela imagem da equipe, como demonstra sua fala:

“(...) nós não podemos ter atletas fazendo besteira (...), principalmente dirigentes fazendo besteira e tudo mais. E a minha percepção sobre isso é que as pessoas vestiram a idéia principal que é a da conduta imposta pela universidade, da conduta imposta pelo clube, dos conceitos impostos, então a minha percepção está muito clara: o grupo que nós temos é um grupo muito bom, de seres humanos muito bons. Então fica fácil de trabalhar” (Presidente).

Em relação ao cumprimento das normas e regras estabelecidas pelo clube e pela equipe, observou-se que estas são indispensáveis devido a configuração da mesma, que necessita entre outros fatores o cumprimento de horários, disciplinando assim os jogadores. Este fator se deve a necessidade de todos estarem presentes no momento dos treinamentos e dos jogos, tendo em vista que um atleta na posição de levantador não pode treinar sem a presença dos atacantes e assim sucessivamente. Entretanto o fato de existir regras não os incomoda, pois sentem que estas norteiam as atividades propostas pela equipe.

De acordo com os resultados apresentados pelos pesquisados quanto a categoria de modelos mentais, ao aceitar os novos aprendizados, constatou-se uma abertura desde que estes contribuam para o aprimoramento de suas técnicas e habilidades, beneficiando assim sua carreira. Quanto ao analisar e julgar o próprio comportamento e o dos seus colegas em quadra e na vida pessoal, notou-se que os mesmos o fazem, caso estes possam vir a atrapalhar o rendimento da equipe. Ao examinar as normas e condutas a que são submetidos, os pesquisados demonstram a importância das regras para o sucesso na condução dos trabalhos. Observou-se que apesar dos indicadores apontarem indícios de avaliação de modelos mentais, não há práticas estabelecidas para fazê-la.

4.2.3 Aprendizagem individual

A aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional de acordo com as idéias de Senge (1998, p. 42), possuem “compromissos recíprocos entre indivíduos e organização e no espírito especial de uma empresa composta por pessoas dispostas a aprender”.

Independente de uma equipe ser organizacional ou desportiva, esta é composta por indivíduos, cada qual com seu sonho, com seus objetivos de vida, suas crenças, seus valores, seu modo de aprender e sua maneira de compartilhar. Na equipe desportiva em estudo, é dada muita importância ao desempenho coletivo e ao bem estar da equipe. Sabe-se então, que o coletivo é composto por esses indivíduos e suas particularidades, necessitando portanto, de um modo adequado para lidar e saber motivar um a um para o desenvolvimento da auto-estima, para um bom desempenho nas atividades diárias e nos momentos de confronto com as equipes adversárias, até mesmo em momentos mais delicados no próprio dia-a-dia, entre eles.

Sabe-se ainda, que são indivíduos adultos que compõem uma equipe organizacional, bem como a equipe desportiva em estudo. Por isso, a necessidade de abrir um espaço para entender qual o caminho que o adulto percorre até o seu aprendizado, sendo que para Senge (1999) a aprendizagem significa o único recurso infinitamente renovável.

Passa-se desse modo, a analisar a categoria sob o título de aprendizagem individual, subsidiada pelos indicadores para análise como se apresenta: compreender como o adulto aprende, aprender um novo fundamento, reportar-se a experiências passadas, dispor-se a aprender e reciclar-se.

O primeiro deles, está relacionado a maneira como o adulto aprende, bem como seus questionamentos sobre o desconhecido.

Compreender como o adulto aprende

Relacionado ao caminho que o ser adulto percorre para obter conhecimento, examinou-se que para a maioria dos pesquisados há necessidade em saber o porquê de determinados aprendizados, quando farão uso do conhecimento e sentem a necessidade de discutir para ter uma visão mais contextualizada e assim, discernir o momento da utilização e a importância da aplicação de determinados fundamentos que treinam. Knowles et. al. (1997) confirmam que os adultos antes de empenhar-se na aprendizagem de alguma tarefa, precisam ter claro o porquê necessitam aprender aquele fundamento. Assim sendo, uma das principais responsabilidades do facilitador (treinador) dessa aprendizagem é a de conscientizar, os jogadores a respeito da importância do saber e das vantagens que esse conhecimento irá lhes proporcionar.

Observou-se que ao receberem informações para a realização e treinamento de determinados fundamentos, principalmente, se a informação for passada no coletivo, os mesmos serão realizados, indiscutivelmente. Mas em seguida, será questionado para saber o porquê daquele treino específico, em que situações poderão aplicá-lo, juntamente com o seu ponto vista sobre o fundamento. Um dos pesquisados ressaltou que de acordo com a experiência que o treinador possui, não há muito que questionar, visto que este não pediria para que treinasse algo considerado desnecessário para o seu rendimento.

“Eu acho melhor estar ciente do porquê disso e para que serve. Só assim você vai aprender dando valor. Porque se o cara chega aqui e

diz: faz isso. Você vai estar fazendo, mas não sabe o por quê, não vai saber a hora que vai ser usado isso. Agora se ele chegar: faz isso que é melhor para isso, porque vai se encaixar melhor naquele momento, então é uma coisa que te motiva mais a fazer” (P-7).

“É discutível, mas eu discuto isso depois. Porque não dá tempo de discutir na hora (...)” (P-4).

“Eu questiono para saber quando eu vou usar (...). Quando menos você espera, acontece. O técnico tem uma vivência muito maior do que você, porque ele estudou aquilo, ele sabe que vai ocorrer aquilo, então tem você que saber acatar o que ele tem a dizer, ele já tem mais experiência (...)” (P-1).

Obteve-se como resposta a esse questionamento, por meio deste estudo, que a teoria do aprendizado do adulto vai ao encontro dos resultados obtidos na prática, em que os jogadores necessitam questionar o por quê de estarem realizando o treinamento de determinados fundamentos, com o intuito de possibilitar-lhes uma visão do contexto. Para Knowles et. al. (1997) os adultos são naturalmente, dispostos a aprender, se os conhecimentos os auxiliarem a administrar situações presentes no dia-a-dia, neste caso em específico, durante os jogos e campeonatos disputados pela equipe.

Aprender um novo fundamento

Quanto ao aprendizado de uma técnica nova ou de um fundamento novo, constatou-se que dentre as formas que existem, alguns dos pesquisados fazem seu próprio caminho observando e mentalizando o que vêem dos colegas e até mesmo dos adversários.

Para outros, que já possuem uma noção dessa trajetória, e o treinador e os demais colegas da equipe mostram-lhe uma outra maneira, a mesma é aceita com o objetivo de facilitar e aperfeiçoar o próprio desempenho.

“Eu sei mais ou menos o caminho e algumas pessoas me dão um atalho que fica mais fácil” (P-6).

“Eu tento fazer o meu, mas muitas das vezes eu preciso das pessoas e eu não sou um cara que sabe tudo e nem quero ser, quero estar sempre aprendendo. Eu procuro observar bastante e mentalizar (...)” (P-1).

Para outros ainda, o aprendizado se concretiza por meio da repetição dos movimentos nos treinos e a constante observação de pessoas que executam movimentos da forma considerada a mais eficiente, mentalizando assim, a maneira de realizá-los na obtenção de resultados mais eficazes. O que também, não é uma tarefa fácil, pois a partir do momento que se condiciona determinados movimentos, fica difícil modificá-los. Não é algo impossível, mas tem que haver dedicação e muito treino.

“Acho que ocorre com a repetição do movimento. Se você quer atacar para a diagonal você repete esse movimento, vamos dizer, 10 vezes. 10 vezes aquele movimento certo, você mentaliza isso e muitas vezes você olha o cara atacando, o cara fazendo certo. Você vai querer fazer igual a ele, então você observa muito os outros. Então por isso, o voleibol você cresce quando você observa muito e repete muito” (P-9).

“É uma coisa que eu preciso pensar e prestar muita atenção nisso porque quando tu és acostumado com alguma coisa, não é do dia para noite que tu vais aprender isso, então você tem que se dedicar um pouquinho mais e ter paciência para poder aprender isso e também saber aceitar se é uma coisa que está te fazendo bem” (P-7).

Um dos pesquisados abordou a necessidade da comunicação durante o processo de aprendizagem, sendo que estes aprendem mediante informações transmitidas pelos treinadores, necessitando, portanto, que estas devam ser assimiladas ouvindo-as, observando-as e, principalmente, executando-as.

Um fato observado no depoimento de um outro pesquisado foi que ao receber informações sobre a execução e treino de determinado fundamento, este passa ser executado em seguida. Caso discorde com o que o treinador recomendou, ele o executa até o momento em que estiver obtendo resultado positivo, no entanto se

falhar, passa-se a executar o movimento da maneira que ele considerava ser a mais apropriada para utilizar nas situações de confronto com as equipes adversárias.

“Normalmente quando o técnico vem, eu particularmente procuro fazer o que ele manda. Se eu não concordar com a maneira, eu faço do jeito dele até a hora que não der certo. Aí quando não der certo, eu acho que a minha maneira está certa” (P-2).

Sobre o aprendizado de um novo fundamento, notou-se que os pesquisados o recebem tranqüilamente, sabendo que o treinador não os faria treinar algo que não fosse para o sucesso da equipe. Procurando obter formas adequadas de assimilá-lo, e na medida do possível contribuírem dando suas opiniões sobre o mesmo. Caso esses fundamentos não venham a surtir o efeito desejado, o jogador perante sua autonomia e conhecimento de jogo que possui, passa a executar o movimento que considera ser o mais apropriado para aquela determinada situação. Nestes casos, os jogadores possuem a autorização e o apoio do treinador, sabendo-se que os jogadores possuem uma visão na quadra de “olho no olho” com adversário, portanto, têm mais probabilidade de mudar, adaptando-se a imprevisibilidade imposta pelo momento do jogo.

Reportar-se a experiências passadas

A maioria dos pesquisados se utiliza das experiências vivenciadas, seja ela em jogos disputados anteriormente ou nos treinos. Os treinamentos lhes dão subsídios para atuar no momento dos jogos, visto que repetem inúmeras vezes os movimentos e as jogadas desejadas, a fim de capacitá-los para que possam enfrentar a aleatoriedade imposta pela natureza dos jogos desportivos coletivos e as situações embaraçosas provocadas pelos adversários em quadra.

Muitos procuram gravar movimentos e jogadas realizadas que não surtiram resultados positivos para que nos próximos jogos possam descartá-las. Pôde-se notar que alguns dos pesquisados utilizam-se das experiências relacionadas ao conhecimento que possuem dos adversários. As características de um jogador de determinada equipe, que equivale às características de outro jogador de uma outra equipe, facilitando assim suas jogadas, visto que já havia se utilizado delas em uma outra situação, com determinado adversário.

“Com freqüência eu lembro a última vez que eu fiz isso e não deu certo” (P-9).

“Principalmente em relação a treinamento. Você vai testando aonde vai dar certo, quais são as opções, quais são as primeiras jogadas que são realizadas com sucesso e quais são as alternativas para suprir quando está tudo errado. Você sempre tem que ter uma cartinha na manga” (P-4).

“Tem jogadores que tem características iguais. Que atacam bolas mais para o fundo da quadra, atacam bolas mais para baixo. Então pega dois jogadores de times diferentes, mas que tem as mesmas características. Então eu vou marcar esse cara como eu marquei aquele outro” (P-5).

Para o presidente do clube é quase inevitável não utilizar as experiências adquiridas ao longo de sua trajetória com o voleibol, visto que toda a sua vida foi trabalhar com o esporte. De acordo com o seu relato, o esporte tem algumas características que poucas atividades na vida se reportam tão fielmente, que são os aprendizados adquiridos no dia-a-dia.

Destacou-se ainda no depoimento do presidente, especial importância no modo como as equipes adversárias os vêem, a imagem que ela passa aos seus adversários, observando que no atual mundo competitivo dos negócios, tornou-se necessário mais agilidade e muita competência técnica, tática e estratégica na tomada de decisões. Por tanto para o presidente, foi inevitável a utilização dessas experiências para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de novas habilidades, na

posição que ocupa atualmente, como gerente de esportes de uma universidade e como presidente de um clube esportivo.

Quanto ao fato de reportar-se as experiências adquiridas em outras situações, sejam elas durante os jogos, seja por meio das jogadas e do comportamento dos adversários, ou pelo treinamento realizado diariamente, todas são utilizadas do modo mais conveniente e apropriado. Mas cabe ressaltar que as experiências provindas dos treinamentos diários são as mais aproveitadas pelos atletas durante os jogos.

Para o presidente, as experiências se tornaram indispensáveis na condução dos trabalhos realizados na gerência de esportes e na presidência de um clube esportivo.

Dispor-se a aprender

Para Senge (1999, p. 62) a capacidade e a disponibilidade para aprender são uma das formas de desenvolver habilidades e proficiências entre indivíduos, equipes e comunidades, permitindo às pessoas intensificarem consistentemente sua capacidade de produzir resultados que lhes sejam relevantes. Em outras palavras, a “capacidade de aprendizagem nos permite aprender”.

Observou-se assim, uma disposição para o aprendizado, visto que o mesmo se encontra presente durante os depoimentos de todos os pesquisados, devido a relevância que assume na transformação de situações apresentadas no contexto de aplicações a situações da vida real.

“(…) É uma coisa que pelo menos eu vou carregar até quando eu parar de jogar, pro resto da minha vida!” (P-6).

O que se pôde averiguar na equipe desportiva, por meio dos integrantes, quanto a disposição para o aprendizado, foi que esta vai ao encontro da teoria das organizações que aprendem, já que buscam, constantemente, a disposição por novos aprendizados e que estes se adaptem a uma determinada situação de jogo ou que reajam, se sobressaindo a ela. Segundo Finger e Brand (2001) aprender de uma maneira mais veloz que as demais, torna-se uma vantagem competitiva diante do processo acelerado de transformações na sociedade e nas organizações.

Reciclar-se

A aprendizagem segundo Senge (1999) leva tempo, necessita paciência e persistência exigindo também, prática. Foi considerada unânime, pelos pesquisados, a necessidade de se reciclar, cada qual do seu modo, dependendo das necessidades e anseios para o futuro, buscando maneiras diferenciadas para capacitarem-se.

Dentre as várias maneiras para desenvolver o aprendizado, de acordo com os depoimentos dos pesquisados, uns apostam no aprendizado adquirido na passagem pelas equipes que integrou, através de fitas de vídeo sobre os seus jogos e dos adversários, e tem os que assistem e lêem tudo que estiver relacionado ao esporte em geral. Outros ainda vão à busca de aprendizados diferenciados como cursos de inglês e informática e, tem os que conciliam um curso de nível superior com os treinos, jogos e viagens. Mas todos de um modo geral, sempre preocupados com a carreira e com o pós-carreira.

“A reciclagem faz parte do normal de qualquer jogador, principalmente o jogador que muda muito de equipe, ele está sempre se reciclando, pois cada equipe tem um jeito de atuar, um jeito de ser, tem suas características e você acaba se reciclando todo ano (...)” (P-9).

“Eu assisto muitos jogos na televisão e nesses jogos eu procuro observar o que cada um faz de melhor. Eu procuro as vezes ler para tu não te tornares uma pessoa bitolada só com o vôlei” (P-7).

Dentre os pesquisados, destacaram-se casos específicos de jogadores que muito cedo ingressaram na Seleção Brasileira de Voleibol e que não conseguiram se dedicar aos estudos, devido ao grande número de viagens e a quantidade de treinos e responsabilidades devido a posição que ocupam na equipe.

“Eu não estudo. (...) eu tive pouco tempo para os estudos desde que eu jogo, porque eu saía do time e ia para seleção, saía da seleção e ia para o time e pra seleção de novo. Então minha vida ficou assim, e eu pretendo cursar uma faculdade, só que é difícil por isso, porque a gente viaja muito, e a posição que eu ocupo hoje no time é muito importante e eu tenho que me dar muito mais pro time, então eu pretendo fazer uma faculdade só quando eu puder me entregar totalmente para o estudo, porque eu não quero fazer uma coisa mais ou menos, quando eu tiver que fazer, quero fazer bem feito” (P-9).

Notou-se uma grande preocupação por meio deste pesquisado, mas que se reflete nos demais, sobre a necessidade do constante aperfeiçoamento na área para que consiga manter-se no mercado competitivo das equipes de voleibol, e a importância da descoberta e do empenho em uma outra área para que esta possa realizá-lo após sua parada com o vôlei profissional, sabendo-se que é uma carreira de certo modo, curta. Mas desejam uma outra oportunidade profissional que possibilite novos aprendizados, bem como a satisfação em realizá-la e que de uma certa maneira vá ao encontro do prazer que obtém enquanto profissionais do esporte.

“Eu procuro sempre me atualizar, saber sobre os outros jogadores, sobre as outras equipes e assistir aos jogos. Eu tenho uma videoteca enorme dos meus jogos, dos jogos de outras equipes, dos jogos do Brasil, jogos internacionais, porque eu acho que é importante ver como o jogador faz aquilo, como o jogador se porta. (...) Eu acho que o jogador não pode relaxar, não pode enferrujar (...). Por isso que eu me preocupo em me manter sempre informado, procuro estudar, como agora eu estou fazendo um curso de administração, um curso de inglês e procuro sempre aumentar a

minha cultura, porque a nossa carreira é muito curta, então o que eu vou fazer depois que parar de jogar, porque querendo ou não o tempo passa e o corpo já não agüenta a mesma dose de esforço que agüentava antes. Então, alguma coisa eu preciso fazer para depois que parar, até para buscar um outro prazer, uma realização que não seja do voleibol” (P-3).

Não é diferente a busca contínua pela capacitação, para o treinador da equipe, que ambiciona realizar seu trabalho em clubes europeus, onde segundo ele, o mercado está sendo bem valorizado, além do que, mencionou interesse em integrar a comissão técnica da Seleção Brasileira de Voleibol para que possa, por meio desta, participar de uma olimpíada.

Com o intuito de alcançar esses objetivos, está se aperfeiçoando com a realização de cursos de informática para facilitar a utilização de um programa estatístico, o Data Vôlei, utilizado pelas maiores equipes do mundo, e que tem a função de interpretar a leitura do jogo durante o mesmo, pois é simultaneamente alimentado pelas informações do jogo, facilitando assim, as tomadas de decisões e diminuindo a probabilidade de erros. Para isso também, é necessário o aprendizado da língua inglesa.

Obteve-se como resultado ao questionamento sobre a necessidade e a maneira como fazem para se reciclar, o constante aperfeiçoamento por meio de cursos de informática, de línguas, cursos de nível superior e através de fitas de vídeo onde assistem aos próprios jogos e aos jogos de equipes adversárias, técnica e taticamente superiores a sua. Constatou-se também, uma preocupação com a pós-carreira, por realizarem algo que os dêem tanto prazer quanto o esporte lhes proporciona atualmente.

De uma maneira geral, nessa categoria, observou-se que os integrantes da equipe têm uma preocupação especial relacionada ao aprendizado contínuo, sabendo que sem ele não há chances de se manterem no mercado competitivo

imposto pelo esporte e em especial pelas equipes de voleibol que, freqüentemente, estão transformando suas regras dificultando a execução de fundamentos. Exigindo tanto dos treinadores quanto dos jogadores, aprende-las e adaptar-se rapidamente, evitando com isto prejuízos, bem como uma adaptação instantânea das regras possibilitando sair-se à frente das demais equipes.

4.2.4 Aprendizagem em equipe

Pesquisadores do Centro de Aprendizagem Organizacional do Massachusetts Institute of Technology (MIT) (*apud* EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001) desenvolveram um conceito de “diálogo” como um meio de aperfeiçoar a qualidade de comunicação entre as pessoas. Este é um método estruturado para intervenção dentro de grupos em progresso, o qual requer que os membros concedam espaço para que os outros falem, que evitem avaliar os comentários dos outros e que desejem manifestar suas próprias perspectivas.

O jogador Bill Russel (*apud* SENGE, 1998) detectou em sua equipe de basquetebol a necessidade de uma dinâmica de comunicação e da união de indivíduos talentosos e bem coordenados, como sendo fundamentais para o desenvolvimento de uma equipe.

“éramos uma equipe de especialistas e, como uma equipe de especialistas em qualquer área, nosso desempenho dependia tanto da excelência individual quanto de nossa capacidade de trabalho em conjunto. Nenhum de nós teve que fazer um grande esforço para entender que tínhamos de complementar as habilidades especiais uns dos outros; era simplesmente um fato, e todos nós tentávamos encontrar formas de tornar nossa combinação mais eficaz (...)” (p. 262).

Partindo do que foi apresentado e da possibilidade de se obter mais informações a respeito da aprendizagem em equipe, passa-se então, a analisar os

conteúdos das entrevistas com o auxílio dos seguintes indicadores para análise: sentir-se uma equipe, examinar o papel da comunicação, perceber o papel do treinador, reagir diante de um erro ou acerto próprio e de um colega, ser o melhor pontuador, compreender o papel da equipe no próprio aprendizado, detectar rivalidade, e aprender a aprender com os próprios erros e acertos.

Sentir-se uma equipe

Foi considerada unânime a importância de serem uma equipe, visto que o esporte praticado pelos pesquisados é coletivo. Segundo Michael Jordan (*apud* WEINBERG e GOULD, 2001, p. 190) “uma equipe necessita de todos os jogadores trabalhando juntos como uma unidade coesa durante as competições”, pois aprendeu que brilhantismo e talentos individuais não vencem campeonatos. Entretanto, para conseguirem trabalhar em equipe faz-se necessários alguns quesitos, como o respeito e a boa comunicação entre os segmentos que a compõem, seguida de empenho e responsabilidade pelos seus integrantes.

Lopes, Gea e García-Mas (2002) destacam, segundo a observação de treinadores de basquetebol, outros fatores sobre o trabalho em equipe, referentes ao comportamento dos atletas e o que estes podem influenciar para que os jogadores possam ter uma atuação desportiva considerada adequada, além das habilidades técnicas e físicas necessárias ao próprio desempenho.

Esses comportamentos fazem referência a condutas tais como respeitar a equipe técnica, incentivar um companheiro após um erro durante o jogo, não questionar o treinador diante de uma tomada de decisão perante o erro de um companheiro nos treinamentos, estar presente nos treinos e sempre uniformizado,

ter um comportamento adequado a uma boa conduta durante sua carreira desportiva. Estas características de comportamento foram obtidas por meio de um estudo realizado com experientes treinadores de basquetebol, em mais de uma equipe, com o intuito de desvendar comportamentos de jogadores bem sucedidos em jogos desportivos coletivos, com a finalidade de revelar para os jogadores comportamentos que são valorizados pelos treinadores.

Observou-se, por meio do relato de um dos jogadores, que os mesmos sentem-se como uma equipe por detectarem que cada integrante que a compõe respeita os espaços alheios e todos tentam desempenhar, adequadamente, a função que exercem, e a que foram designados mediante contrato. Outro destaque está no fato de que os jogadores respeitam a comissão técnica, a mesma respeita o atleta na sua profissão e enquanto indivíduo, e pôde-se notar também respeito entre os próprios jogadores. Segundo o pesquisado este comportamento faz-se necessário para a condução e desenvolvimento de um trabalho em equipe.

Verificou-se que os pesquisados consideram importante em uma equipe, que todos os integrantes estejam imbuídos na mesma meta e que estejam abertos para aceitar a filosofia de um trabalho em equipe. Além do que, é necessário que haja companheirismo, incentivo e até mesmo cobrança.

Os depoimentos a seguir explicitam a importância para a efetivação de tal trabalho:

“Eu considero uma equipe. Cada um respeita o seu espaço e tenta fazer o melhor possível naquilo que foi contratado. (...) tem que ter respeito entre os atletas e com a comissão técnica. Eu acho que uma equipe começa daí, a partir do respeito que o atleta tem com o técnico, o técnico tem com o atleta, e o atleta entre atleta. Então quer dizer: eu considero a nossa equipe uma grande equipe nesse aspecto, e pelas pessoas, pelo individualismo de cada um” (P-9).

“Eu acho que o trabalho está sendo feito para que nós possamos ser uma equipe. Eu acho que nós já somos uma equipe, porque há um companheirismo, há cobrança, há um treinamento que faz com

que todos se juntem para alcançar um objetivo, que é ser campeão. Então no momento que todos conseguem canalizar com o mesmo objetivo de ser campeão, já obtém um passo que é uma equipe” (P-2).

Pôde-se evidenciar uma certa preocupação, em virtude da equipe analisada ser uma equipe recém montada e, necessitando de um determinado tempo para que haja coesão e sincronicidade entre os atletas, sabendo-se que no voleibol a harmonia e a sincronia são fundamentais para o desempenho do todo.

De acordo com as idéias de Weinberg e Gould (2001, p. 190) existe uma forma de coesão relacionada à tarefa que “refere-se ao grau em que membros do grupo trabalham juntos para alcançar metas e objetivos comuns”, e existe também a coesão social que “reflete a atração interpessoal entre membros do grupo” (p. 190). Para os autores a coesão está diretamente ligada ao desempenho em esportes interativos como é o caso do voleibol.

Detectou-se no estudo, fatos que se remetem à coesão prática, citada anteriormente, quando um dos pesquisados identifica a necessidade da equipe criar uma unidade de trabalho. Foram constatados ainda, pontos que destacam à coesão social, em que evidencia uma certa preocupação dos integrantes da equipe a respeito da necessidade em desenvolver os inter-relacionamentos, por considerarem importante que todos se conheçam, devido algumas características exigidas pelo voleibol como sincronia e harmonia.

“(...) falta sincronismo, porque a gente ainda está se conhecendo. E eu acho que uma equipe ela é montada quando ela está fechadinha bem certinha. (...) só que faltam pequenos detalhezinhos para a gente virar uma equipe mesmo, (...) sobre o conhecimento de cada um. Tem gente que é mais retraída, tem gente que é mais aberta, tem gente que não expõe tudo o que está pensando, tem gente que expõe. (...) Porque uma equipe tem que trabalhar junto, tem que pegar junto. O vôlei é um esporte coletivo e se você não tiver uma sincronia boa não adianta. Então o sincronismo é uma coisa muito importante também” (P-5).

“(...) falta para essa equipe criar um corpo, criar uma unidade de trabalho e isso vem com o tempo. Não pode ser cobrado agora, porque a equipe é muito recente. A maioria dos jogadores chegaram esse ano, então tem que dar tempo ao tempo para que a equipe crie corpo” (P-3).

O espírito de equipe e companheirismo entre os atletas se estende além das fronteiras do profissional. Muitos jogadores buscam em seus colegas o apoio que necessitam, tendo em vista que se encontram longe dos familiares. Os grupos são formados pela afinidade entre as pessoas: uns mais tranquilos, outros mais agitados. Tornando-se dessa forma, amigos, confidentes, parceiros de diversão e de comemoração nas vitórias e nas derrotas, como mostram alguns relatos a seguir:

“Eu acho que a equipe funciona dentro e fora de quadra. Já passei por equipe que funcionava bem dentro, mas fora não funcionava, e vice-versa” (P-9).

“a gente até parece uma família. Não agora que está naquela fase de começo de temporada, aquela fase de se conhecer melhor. Mas no final a gente convive mais um com outro do que a própria família, porque o convívio é muito direto, porque a gente se vê de manhã, a tarde, vai viajar, se vê tipo uma semana direto. Não posso falar isso de outras equipes. Aqui, com certeza! E aqui eu acho que eles priorizam muito essa parte da equipe, da coletividade” (P-6).

Observou-se que para o presidente, ser uma equipe é algo mais do que reunir talentos em um grupo, em torno de um objetivo. Necessita-se que todos tenham o mesmo foco. Por mais que se mude o caminho em busca desses objetivos o que não pode ocorrer é a perda do foco, para o qual a equipe se propôs. O ideal é esclarecer os objetivos para todos os integrantes da equipe, passando pelo reitor, presidente, treinadores e pelos demais integrantes, onde, realmente, a equipe quer chegar e o que ela quer ser. Segundo Correia (1999, p. 66) esta estratégia está centrada no “resultado de um processo político e social complexo, envolvendo a tomada de decisão organizacional”, necessários a qualquer empreendimento que envolva mais de um segmento.

Primeiramente, ao iniciar um projeto, de acordo com o presidente do clube, é necessário que se faça duas coisas: a primeira, um diagnóstico para identificar o que se tem disponível em nível de estrutura e de competências dos integrantes. A segunda, um prognóstico, de acordo com as condições de mercado do voleibol para se ter uma noção do que se pode alcançar e onde se pode chegar, com o que se tem disponível.

A partir daí, esta proposta é compartilhada com os demais integrantes da equipe. Após concordarem, essa passa a ser então, o foco e a estratégia de trabalho, direcionando-os para o mesmo caminho.

Em um segundo momento dá-se ênfase ao conceito e ao método de trabalho. O conceito, para o presidente, está voltado à ética nas conquistas, onde existem caminhos para a vitória que não necessitam de comportamentos antiéticos para atingi-la. Além da ética, a disciplina dos integrantes é destacada como fator importante para atingir os objetivos propostos. Existem regras, e estas são feitas para serem cumpridas por todos que integram a equipe. Sendo que a mesma está ciente da existência das regras e da obrigatoriedade do seu cumprimento. O método está associado, sobretudo, ao trabalho realizado pelos treinadores.

Notou-se ainda que os problemas são encarados como um aprendizado, como revela o depoimento que segue:

“(...) a gente está muito bem estruturado para que nada aconteça de extremo. Não acontecer problemas. Sempre acontece! E a gente até gosta quando acontece porque serve para fortalecer a equipe”
(Presidente).

Apesar das características apontadas acima, sobre as cobranças em busca de resultados, os sucessivos treinamentos, o desgaste físico, o emocional e o psicológico, enfrentados pelos jogadores e treinadores no dia-a-dia, nos jogos e nos

campeonatos, eles ainda identificam o trabalho como sendo muito prazeroso, pela oportunidade de se fazer amigos, entre outros pontos abordados.

“(…) além da equipe você faz amigos, está conhecendo pessoas novas, você está se relacionando e eu acho que, num mundo onde você vive longe da sua família, você tendo amigos, (...) você dispersa um pouco o fato de estar longe de casa, começa a viver uma vida diferente. Então com certeza é prazeroso” (P-1).

“A minha vida toda foi trabalhar em equipe. Desde os 11 anos de idade eu trabalho em equipe e acho que não conseguiria fazer esporte se não fosse em equipe. (...) eu não conseguiria trabalhar se não fosse em equipe. Eu não sou monopolizador, eu gosto de dividir, de escutar. Eu acho importante saber escutar, para depois tomar a decisão correta” (Presidente).

“Eu vejo como prazeroso. Eu adoro conviver com pessoas, trabalhar com pessoas” (Treinador).

Pôde-se perceber a necessidade de estarem trabalhando em um clima harmônico, favorável ao aprendizado e ao próprio desenvolvimento, visto as dificuldades em se relacionar com pessoas com personalidades diferentes. Segundo um dos jogadores, “difíceis de conviver”, podendo dificultar, a realização de um trabalho prazeroso.

“É muito bom porque, não é todo dia que a gente tem a oportunidade de trabalhar com uma equipe assim. Porque é muito difícil lidar com pessoas diferentes. E tem alguns grupos que têm pessoas muito difíceis de conviver. Eu mesmo já convivi. (...) não tinha harmonia nenhuma, não se tinha prazer em trabalhar, mesmo por quê você convive todos os dias com a pessoa, então você precisa ter um pouco de afinidade com ela, porque senão, não se torna prazeroso o trabalho” (P-6).

Para Senge (1999), as pessoas que elevam os resultados individuais desproporcionalmente acima dos resultados da equipe, freqüentemente, deixam de gerar resultados para ambos. Segundo Weinberg e Gould (2001, p. 190) quando uma equipe altamente técnica é derrotada por uma equipe menos talentosa, seu treinador pode dizer que: “nós simplesmente não jogamos bem como um time. Todos pareciam preocupados com suas próprias estatísticas individuais em vez de

fazer o que era preciso para vencer o jogo”. Contudo este não é o caso da equipe desportiva estudada, pois se constatou que há uma filosofia de trabalho em que é valorizado o desempenho coletivo. Esta filosofia foi disseminada pelo presidente, pelos treinadores e igualmente por alguns atletas mais experientes, que ao trabalharem desse modo, perceberam resultados mais eficazes para a equipe.

“(…) esse individualismo acontece, mas aqui a filosofia de trabalho é o grupo, e quem não participa do grupo está fora” (P-4).

Averiguou-se que os jogadores sentem-se trabalhando em uma equipe por todos estarem imbuídos em uma mesma meta, por haver respeito entre os jogadores, destes com a comissão técnica, e vice-versa. Foi detectado que há prazer em realizar as atividades impostas pela equipe, por esta atender às características de uma equipe com um funcionamento adequado para o desempenho dos jogadores, tanto individualmente quanto em conjunto. Outro ponto que chamou a atenção está centrado no relacionamento dos jogadores dentro e fora de quadra que favorecem aos inter-relacionamentos, incentivando a amizade, pois esta foi considerada uma forma de suprir algumas carências dos jogadores, por estarem longe do convívio de seus familiares e por desenvolver harmonia e sincronia entre eles, favoráveis no momento dos jogos.

Examinar o papel da comunicação

Há um precioso elo de facilitação exercido pelo processo de comunicação entre os integrantes de uma equipe, seja ela organizacional ou desportiva. Sua função é indiscutivelmente essencial. É necessário que seus interlocutores tenham liberdade de expressão e que sejam incentivados a opiniões divergentes, por meio

de uma discussão. Assim, poderá obter-se melhores soluções às questões em debate, como resultado desses conteúdos.

Optou-se por fazer uma distinção no processo de comunicação, separando-o, em comunicação entre os jogadores, comunicação no momento dos jogos, comunicação com o treinador, comunicação nas reuniões que antecedem aos jogos e após os mesmos, bem como sobre a liberdade de expressão nas reuniões e sobre as opiniões divergentes, para que pudesse ser observado por vários ângulos em estudo o processo de comunicação na equipe desportiva.

Para os jogadores pesquisados, contactou-se que não há condições de jogar voleibol se não houver comunicação. A comunicação pode estar para facilitar o acesso às informações do treinador no momento dos jogos, para direcionar as jogadas e delegar responsabilidades entre os jogadores em quadra, para motivar os jogadores durante os jogos, como para corrigir possíveis equívocos de interpretação nas reuniões e na distribuição de afazeres e responsabilidades entre os integrantes da equipe, entre outras funções.

“(...) eu acho que a comunicação, talvez seja tudo. É o que liga os jogadores dentro de quadra com o técnico que está observando o jogo de fora. Então a comunicação é muito importante, é essencial. Acho que a grande sacada é você estar aberto a escutar e poder ter a liberdade de falar também o seu ponto de vista. Tem também a comunicação que está diretamente ligada a vibração: as vezes o jogador está um pouco mais lento na partida e um outro jogador chega e tenta colocar uma palavra de incentivo, esse também, é um outro lado da comunicação dentro do vôlei ou dentro dos esportes em geral” (P-9).

Segundo Weinberg e Gould (2001, p. 230) há duas formas de comunicar-se efetivamente que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso para professores e treinadores, mas para isso é importante entender como enviar essas mensagens que podem ser verbais e não-verbais. As verbais devem ser enviadas claramente, recebidas e interpretadas corretamente. Para os autores ao enviá-las não é

suficiente ser honesto e preciso, pois “o impacto da mensagem dependerá de quem a está recebendo e do que estejam dispostos a receber naquele momento”. O recomendado é escolher um momento propício para comunicar-se adequadamente.

Quanto às mensagens não-verbais, é menos provável que essas estejam sobre controle consciente, revelando assim sentimentos e atitudes inconscientes, por meio da sua expressão facial, da posição do corpo, dos gestos, do toque e da aparência física, entre outros.

De acordo com o relato a seguir, o voleibol evoluiu consideravelmente, com o suporte da comunicação. Seja por meio da tecnologia da informação, de softwares que facilitem a tomada de decisão durante ou até mesmo antes do jogo, seja pelo intercâmbio de equipes desportivas, pois segundo o depoimento de um jogador, não há como jogar vôlei sem se comunicar, sem falar, sem incentivar. Tal prática vai ao encontro das idéias de Weinberg e Gould (2001) no que se refere a forma de se comunicar verbalmente.

Outros fatores observados estão relacionados a dinâmica de comunicação dentro de quadra, incentivando a torcida através da expressão corporal, que por sua vez responde positivamente aos jogadores, impulsionando-os para o jogo. A mesma comunicação foi apontada como necessária, também junto à comissão técnica. Pôde-se notar ainda, a importância da comunicação visual, da auditiva e da comunicação através do tato como um meio eficiente de manter todos os integrantes ligados uns aos outros e tentando conservar a mesma vibração para todos, facilitando o contato do jogador com o meio em que está inserido.

“Um esporte coletivo sem comunicação deixa de ser um esporte em evolução. O voleibol evoluiu muito com a comunicação. Eu digo a comunicação em todos os aspectos, desde o computador, dos programas que a gente tem para a equipe, esses intercâmbios com as outras equipes, a troca de informação. Isso também é comunicação dentro da equipe. (...) então a comunicação é o mais importante, tanto dentro quanto fora da quadra. (...) porque é

impossível você jogar voleibol hoje e não fazer uma expressão. É a comunicação corporal que vai incentivar a torcida, que por sua vez, vai agir de uma forma usando a comunicação de vibrar com a gente, de incentivar. É a mesma coisa em relação a comissão técnica. Então toda forma de comunicação, visual, auditiva, tato, é muito importante. Eu gosto muito de tocar nos jogadores, parece que eu sinto um pouco da energia e isso me favorece em muitas situações. A comunicação fora da quadra, da gente com os torcedores, fora dos jogos, isso para mim é fundamental, porque me ajuda principalmente a ficar de bem com o ambiente que eu estou convivendo, e isso me favorece muito” (P-4).

“Não se joga vôlei sem se comunicar, precisa sempre da comunicação entre os jogadores, e com o técnico para que se alcance o melhor rendimento. E o papel da comunicação é fundamental. É um jogo onde as pessoas têm que conversar, tem que incentivar, tem que dizer: a bola que eu preciso para que eu tenha um bom ataque é aqui. Então o levantador tem que levantar a bola naquela posição. E se o jogador não fala como é que o levantador vai saber” (P-3)?

Segundo o presidente, a comunicação em qualquer situação é fundamental. Esta se faz imprescindível, especialmente, entre a comissão técnica e os jogadores, efetivando o sucesso no andamento do projeto.

Para que haja alinhamento na equipe, é necessário lembrá-los, constantemente, sobre a necessidade de vencer, sobre a importância de se manterem com uma conduta desportiva impecável, de alertá-los a todo instante sobre a parte técnica, tática, física, sobretudo efetivar uma cobrança a esse respeito, além de adverti-los quanto a oportunidade de estarem jogando em um clube íntegro, entre outras qualidades.

“(…) estar sempre lembrando da importância que é vencer, da importância que é estar sempre com uma conduta impecável, enfim. Estar sempre colocando isso na cabeça dos atletas. Isso já é uma função da parte gerencial. (...) estar sempre lembrando eles da parte técnica, da parte tática e da parte física e nós devemos estar sempre cobrando isso deles. Que eles realmente sejam merecedores dessa oportunidade que eles estão tendo de trabalhar num clube íntegro, numa cidade maravilhosa, com uma comissão técnica competente” (Presidente).

Sobre a comunicação nas reuniões que antecedem aos jogos e após os mesmos, os pesquisados evidenciam, que possuem liberdade para exporem suas

opiniões e que essa liberdade é proporcionada pelos treinadores, bem como o estímulo às opiniões divergentes, às sugestões para a mudança de estratégia no plano de jogo montado para ser posta em prática contra seus adversários. Percebeu-se que eles têm em mente a filosofia do trabalho em equipe, em que uns aprendem com as habilidades e competências dos outros.

“Todo mundo tem liberdade de falar. Todos escutam o ponto de vista de todos, então acho que o principal é a liberdade para você expor o que você acha de determinada situação”. (P-9).

O depoimento do treinador confirma o que foi apresentado e discutido acima, demonstrando ao montar uma estratégia de jogo, que a mesma é preparada e avaliada como sendo a mais oportuna e adequada. Mas na preleção, reunião realizada antes dos jogos, em que a estratégia é apresentada aos jogadores, os mesmos têm a oportunidade de discuti-la, de fazer críticas e sugestões.

“A gente monta uma estratégia para o jogo, (...) eu avalio uma estratégia de jogo que eu acredito ser a melhor possível. A gente faz a reunião e eu coloco: a estratégia é essa. Alguém tem mais alguma coisa para colocar? Sempre abro à palavra. Aí um ou outro fala, ou alguém já jogou contra aquela equipe, ou já jogou com algum dos jogadores, tem alguma característica ou alguma a mais” (Treinador).

Assim como, demonstrou que há liberdade de expressão nas reuniões e no dia-a-dia dos treinamentos, apesar da decisão final ser do treinador.

“(…) sem dúvida, essa liberdade é proporcionada pelo treinador. Mas tem treinador que não proporciona tanta liberdade. (...) você pode colocar o seu ponto de vista em determinada situação, mas quem vai tomar a decisão final é o técnico. Então quer dizer, mas dentro do limite normal que nós estamos acostumados, aqui, a liberdade é total” (P-9).

Observou-se ao mesmo tempo, que a prática da comunicação vem do dia-a-dia dos jogadores. Antes de um jogo são feitas as citadas reuniões para se discutir a estratégia utilizada para aquele momento. Com mais ou menos três dias de antecedência ao jogo, inicia-se o processo de troca de informações sobre o

adversário. A comissão técnica se encarrega de passar o que eles chamam de plano de jogo – como será realizado o bloqueio, como será efetuada a defesa, em cima de quem o levantador irá fazer sua jogada, sacar em que posição e em que jogador. Podendo este plano, ser modificado estrategicamente, durante o próprio jogo. Sendo assim, a comunicação tornou-se prioridade na equipe, pois sem estas informações dificultaria em muito a vitória e estariam suscetíveis à derrota.

“Geralmente, nessas reuniões o técnico expõe as características da equipe adversária, características de cada jogador e na medida do possível se eu acho que eu posso complementar com alguma coisa, pelo que eu sei, porque o treinador está vindo de fora e as vezes não enxerga o que a gente está vendo, então eu sou um jogador que eu sempre falo o que eu acho que tem que ser falado, para o meu bem e para o bem da equipe” (P-3).

Outro destaque averiguado pelos treinadores e até mesmo pelo presidente, evidenciado por meio dos relatos de alguns jogadores, é sobre a importância da motivação durante o jogo, como a denominam de “alegria de jogar”, pois se estes segundo o presidente, jogarem com prazer, com disposição, com tranquilidade, sentindo-se à vontade, os resultados terão maior probabilidade de serem positivos.

“A comunicação nas reuniões é bem tranquila. Eles passam as informações da equipe adversária e a alegria de jogar, porque se a gente jogar com alegria e solto, tudo dá certo. É o que eles falam mais. (...) alegria é você acertar um ponto e vibrar, é você fazer um *rally* e dar tudo certo para você, e você explodir de alegria (...). Porque se você não tem prazer, você não joga” (P-1).

“(...) nessas reuniões é claro que não adianta você estudar o outro time, saber completo, de cabeça o que eles fazem se você não tiver motivação, então todo mundo se empolga, tem um momento de concentração ali e o próprio treinador fala que não adianta ter tudo certinho no papel se não tiver motivação. Tem que querer ganhar, tem que se sentir à vontade, tem ter postura de atleta, uma postura que, digamos assim, demonstre, que as outras pessoas possam respeitar. Não adianta você ter o melhor time se você não demonstra a atitude do melhor, você tem que ter uma atitude em que os outros possam te respeitar e você respeitar os outros times também” (P-7).

De acordo com Weinberg e Goul (2001, p. 230) a “comunicação entre um técnico e seus jogadores deve ser capaz de dizer coisas boas, coisas ruins e coisas

médias. Inversamente, deve ser capaz de escutar coisas boas, ruins e médias...”. Esta forma de comunicação parece ser uma prática na equipe estudada, uma vez que, são abertos espaços para as contribuições dos jogadores, relacionados ao trabalho do treinador.

“(…) às vezes ao final do treino ele pergunta se tem alguém, se tem alguma sugestão, e ele sempre gosta que a gente fale. Ele até brinca, ou está tudo certo ou tudo errado” (P-6).

Opiniões divergentes são estimuladas durante as reuniões, almejando o sucesso da equipe. A constante busca por resultados, tendo em vista que estes são muito aparentes, faz com que haja um comprometimento entre todos, assim como as inevitáveis discussões, na tentativa de uma estratégia eficaz para vencer os adversários, para satisfazer os torcedores e patrocinadores, lembrando sempre das constantes cobranças.

“Antes de jogar contra um time, você pega, não adianta fazer só o que treinador quer, porque a gente tem nossa opinião também, porque a gente já jogou, conhece muitas vezes os atletas que estão do outro lado. Então a gente fala: aqui era melhor fazer isso, damos a nossa opinião e a gente entra num acordo entre técnicos e atletas para ver o que é melhor para o grupo, para o time, então há um acordo entre a gente sabe” (P-7).

“(…) nós trabalhamos com resultados e os resultados são muito aparentes. O resultado todo mundo vê rápido. Bom, se você perde o jogo não tem como você disfarçar na contabilidade. Não é como uma empresa. Então sempre vão ocorrer discussões, às vezes as reuniões vão ser mais tranquilas, outras vezes mais exaltadas, mas isso faz parte de uma reunião onde o produto tá sendo exposto a toda hora e está sujeito a cobranças muito grandes, porque não envolve só a venda da imagem. Você tem torcedor que cobra e paga para te assistir, torcedores na televisão que te vêem e te admiram, então quer dizer, a cobrança é muito grande acho que por essa exposição, mas as reuniões sempre vão ter essas discussões, isso é normal” (P-9).

No que se refere às reuniões após os jogos, estas procuram ser sempre relacionadas ao jogo e nunca aos erros de comunicação cometidos em quadra. Segundo os conteúdos procura-se dar tratamento igual à derrota e à vitória. Em caso

de derrota, analisar as falhas, o que aconteceu de errado para que não se repita, com o intuito de aprender com os próprios erros. Na vitória, esta foi igualmente avaliada para saber o que se fez para que a tivessem obtido, para tomá-la como aprendizado nos próximos jogos. As reuniões são iniciadas pelo treinador, expondo sua opinião, suas sugestões e suas críticas para o jogo. Em seguida, abre-se espaço para os que desejam opinar e questionar o que foi apresentado.

“O treinador é quem administra a reunião. Ele abre a reunião como um palestrante e sempre falando o que ele achou e depois ele abre para cada um falar o que achou do jogo, qual foi o erro e o que a gente pode melhorar” (P-2).

“(…) perdeu ou ganhou é a mesma coisa. Lógico que tem uma diferença, você sabe a diferença, mas ao nível de cobrança, praticamente não existe. Existe, mas procura ser igual para você não ficar mais deprimido porque perdeu, e suas falhas são apontadas e você perdeu um tempo para se recuperar e você fica mais prejudicado do que já estava. Então eles procuram tratar da mesma maneira o assunto derrota e vitória. É lógico, quando há alguns problemas específicos com discussão, brigas, coisas que prejudicaram o time assim, de uma maneira muito visível, tanto para a equipe quanto para quem está vendo de fora, aí já é feita uma cobrança mais severa, tanto na parte de grupo como na parte individual. Vem cá, vamos conversar, vamos resolver” (P-4).

Constatou-se que os treinadores têm uma certa preocupação em deixar os atletas mais tranquilos, principalmente, em casos de derrota. Segundo o treinador, por mais experiente que seja o jogador no momento de um erro, ele precisa de apoio, de incentivo, pois ele já está se autopunindo pelo erro e, caso o treinador, decida efetivar mais uma cobrança, naquele momento, somente traria prejuízos para o jogador e para a equipe. Desta forma o treinador adotou como prática, independente do resultado, em cumprimentá-los e agradecê-los pelo jogo. Loehr (2001) assegura que as emoções afetam a capacidade de concentração das pessoas, principalmente se estiverem nervosas ou frustradas, seu rendimento será menor. Ao contrário, quando as emoções são positivas como o otimismo, a

confiança, a concentração e a calma, estas inspiram desenvolvimento e melhoria da auto-estima.

“Procuro sempre elogiar. Eu acho que isso é importante. Tem muitas vezes que o jogador por mais maduro que ele seja, se ele errou o passe, ele errou o ataque, e ele olha para o lado, ele precisa que alguém dê alguma ajuda para ele. (...) independente de perder ou ganhar eu passo e cumprimento todos os meus atletas, porque eu espero que eles entrem em quadra e se doem. E outra coisa que eu procuro falar para eles é: jogar bem ou mal é do jogo. Eu quero que tu entres em quadra e te esforces, te doe para o jogo, procure, vai, faça, se a bola errou, vai outro, entra, sai (...)” (Treinador).

Evidenciou-se nos conteúdos analisados, que o papel da comunicação exerce função relevante na condução dos trabalhos realizados pela equipe e nos inter-relacionamentos. Funciona como um elo entre os segmentos da equipes, bem como entre as atividades apresentadas e dentre os integrantes da mesma, sendo fundamental no processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Perceber o papel do treinador

O treinador exerce uma função de extrema responsabilidade e, segundo os depoimentos, mantém-se sob intensa cobrança, proveniente dos próprios jogadores, do presidente do clube, dos patrocinadores e dos torcedores, entre outras. É uma função que está sob pressão constante por resultados. Segundo a visão de Loehr (2001, p. 132) assemelha-se muito aos executivos, pois estes têm que aproveitar suas capacidades em um contexto dinâmico, suportando muitas pressões e sofrendo as conseqüências caso não vençam. Para o autor “o mundo dos negócios é tão competitivo como os dos esportes”, uma vez que os executivos se avaliam, constantemente, em relação a outras organizações, tentando obter participação de

mercado. Observando o contexto, parece difícil que os treinadores ainda consigam ter um tratamento diferenciado, de uma maneira humanizada, com atletas.

Percebeu-se além do que já foi explicitado anteriormente, que os treinadores têm que ter bom senso, percepção, intuição e sensibilidade, entre outras características, para que sejam, por meio de uma avaliação dos jogares, bons treinadores.

Os jogadores relatam que os treinadores devem conduzir e trabalhar as dificuldades da equipe, bem como incentivá-los e acalmá-los diante das dificuldades apresentadas durante os trabalhos realizados pela mesma e durante os jogos, fazendo-os acreditar na possibilidade de vitória, mesmo quando o jogo pareça estar perdido.

“Orientar a equipe da melhor maneira possível e trabalhar as dificuldades da equipe. Eu acho que essa é a grande função dele. E acalmar e orientar na hora do jogo os jogadores (...)” (P-1).

“Eu acho que ele é o cérebro principal. É dali que você vai acreditar no que está sendo colocado, acreditar principalmente que você pode ganhar e nunca acreditar que você pode perder, mesmo se a equipe for fraca ou forte” (P-4).

“(...) um treinador precisa cobrar na hora que tem que cobrar da equipe, dar tranquilidade na hora que a equipe estiver fragilizada, (...). Saber motivar. Ter espírito de liderança. Tem que conquistar e não impor o respeito da equipe. E os treinadores dessa equipe eu acho que eles se encaixam no que eu falei, por isso que eu estou aqui. Eles se complementam e são ótimos treinadores apesar de jovens” (P-3).

Outra função destacada para os treinadores diz respeito a leitura que fazem no momento dos jogos, observando-os de fora da quadra, passando as informações necessárias para uma mudança de estratégia. Compete-lhes a função de modificar, tática e estrategicamente os jogadores, quanto direcionar suas jogadas. Pois de nada serviria uma equipe bem treinada se não for bem conduzida durante a

execução dos movimentos treinados. Cabe-lhes ainda a função de desenvolver habilidades, de orientar, de investir e confiar no talento dos seus jogadores.

“(…) de nada vai adiantar treinar um monte, se a gente não souber o que fazer, então ele é quem conduz a gente, quem direciona. É uma pessoa que orienta, que treina, que investe nos atletas, que confia. Eu acho que esse é o papel fundamental do técnico. A gente tenta fazer em quadra aquilo que ele tem no papel, (…) aquilo que ele espera. Não só aquilo que ele espera, mas aquilo que a gente tem vontade também, não é só o que ele quer, porque nós somos um grupo também” (P-7).

Segundo Senge (1999, p. 137), compete a função de um orientador qualificado não somente fornecer um *feedback* de suas atividades, mas ter prazer em ver as pessoas se desenvolverem, sentem-se responsáveis, sabem o que as pessoas estão tentando realizar e o porquê. De acordo com as idéias do autor “os líderes devem dar e receber ajuda, devem aprender a discernir a qualidade da ajuda que recebem, assim como a qualidade da ajuda que dão”. O *coaching* não mais acontece antes do jogo ou fora da quadra, tornou-se uma parte crítica do jogo, tendo em vista que este a cada dia será diferente e, provavelmente, um pouco mais difícil, de acordo com as dificuldades impostas pelos adversários da equipe.

Verificou-se pela fala do treinador que um dos seus papéis é também administrar vaidades e interesses. Então sua primeira função é descobrir e captar, para em seguida administrá-las. Não é somente uma questão de “pulso forte”, é conseguir antecipar reações e condutas que possam prejudicar a equipe. Porque após algum tempo de treinamento, a equipe se encontra com um esquema tático bem definido, a técnica bem apurada e com um bom preparo físico, então a partir daí, a função do treinador é a de administrar toda essa composição e evitar situações em que alguma coisa possa interferir na harmonia tática, técnica e física da equipe. Peters (2002, p. 58) afirma que os “líderes se destacam por ‘orquestrar’ o

trabalho dos outros” e pela habilidade de comprometer e incentivar as pessoas, sendo esta, segundo o autor, “a essência da liderança” (p. 58).

Outra função desempenhada pelos treinadores está relacionada a formação, não só profissional dos atletas, bem como a pessoal, pelo fato de muitos jogadores que compõem a equipe serem jovens e muitos deles estarem longe de seus familiares. Assim, integra às suas funções, orientar, conduzir, cobrar, mostrar-lhes o caminho, se preocupar com o sucesso do profissional e bem estar emocional do atleta e a formação deste como um todo. O que vai ao encontro das idéias de Weinberg e Gould (2001), uma vez que para os autores os líderes em ambientes esportivos trabalham tanto por meio de relacionamentos interpessoais quanto fornecendo orientação, metas e estrutura para suas equipes e para os indivíduos que dela fazem parte. Peters (2002, p. 56) afirma que os “melhores líderes são, também, os melhores aprendizes, e ousam dizer ‘não sei’ – uma frase que estimula os outros a iniciar uma viagem para lugares desconhecidos”. Sabendo-se que os verdadeiros líderes são “respeitosos, pois ninguém embarca em uma viagem com um desconhecido e a quem não se respeita” (p. 56).

“(…) eu acho que o técnico dentro e fora de quadra é muito importante, porque muitas vezes nós convivemos mais tempo aqui do que com as nossas famílias, principalmente na Liga que nós viajamos muito. Muitas vezes o técnico tem que perceber que o jogador de manhã chegou com uma cara meio atravessada, ele tem que ter a percepção de chegar nesse jogador e transformar o humor desse jogador que estava ruim em bom para que ele tenha um bom rendimento. E eu acho que dentro de uma equipe isso é fundamental, muito importante. E aqui, pela experiência dos dois, eles conseguem porque eles já estiveram do lado de cá e eles captam muito bem isso e eles têm um controlador, porque um é mais estourado e o outro é mais calmo” (P-2).

Constatou-se, uma certa insegurança no início dos trabalhos, pelo fato da equipe possuir dois treinadores, visto que os atletas estavam acostumados com um único líder. Principalmente, pelos treinadores possuírem características

diferenciadas de liderança e de personalidade, dificultando às vezes o procedimento do jogador para com os treinadores. Mas que, por outro lado, um complementa o outro em suas atividades.

No que se refere à filosofia de trabalho, apurou-se que ambos possuem a mesma, não deixando dúvidas no modo como conduzir a equipe e tudo o que se refere ao processo de treinamento e comunicação. Até porque, os treinadores antes mesmo de iniciarem essa parceria de trabalho tiveram vários encontros para discutirem a melhor maneira de conduzir a equipe e também tiveram o cuidado com a comunicação entre eles mesmos e com os jogadores, nos momentos de treinos e nos jogos para que não houvesse dúvidas e interpretações equivocadas.

Em relação aos treinadores, um possui características mais enérgicas cobrando muito de seus atletas e o outro é mais calmo, proporcionando um equilíbrio, que segundo os pesquisados é muito positivo. Para uns essa relação de duas lideranças tornou-se um pouco embaraçosa, o que para outros foi benéfica, pois ambos se complementam e há ainda a questão da afinidade pela posição que ocupa em quadra, pela similaridade de personalidades e pela compatibilidade no método de trabalho, que possibilita de uma certa forma que cada qual tenha um líder para se assemelhar. Em nenhum momento observou-se que esses comandos tivessem desestruturado ou provocado uma divisão na equipe. A seguir, mais comentários sobre as características de cada treinador:

“Olha, é um pouco complicado porque eles são totalmente diferentes. Tem a mesma filosofia. Mas são dois seres humanos diferentes e se comportam de maneiras diferentes. O Pedro também foi um ex-jogador, mas o Antônio é um ex-jogador atual. Então ele sente muito mais o que a gente sente como um jogador. É um cara mais real para a gente. E o Pedro é um cara que complementa o trabalho. Hoje é ele quem comanda, ele é técnico na ausência do Antônio, mas é um cara que complementa um trabalho que é colocado pelo Antônio, então está aí a diferença de comportamento que é super natural. O Pedro é um cara mais dado, um cara mais do grupo, brinca mais, tem mais liberdade. O Antônio também, mas

parece que com o Antônio, com um olhar dele, o time pô. Entendi o que o cara quis dizer. Com o Pedro não. Ele fala, fala, fala, fala e as vezes a gente não entende, porque eu acho que é tática de liderança, de hierarquia e as coisas se misturam um pouco em relação ao Pedro. Em relação ao Antônio não, a gente sabe, agora é o técnico quem está falando. Ou a gente faz, ou a gente está fora e as coisas ficam mais fáceis de levar” (P-4).

“São personalidades diferentes. O Pedro gosta de conversar mais e o Antônio é uma pessoa mais explosiva. Os dois juntos eu acho que são bons, porque você tendo duas pessoas iguais, você não saberia trabalhar com o atleta, porque cada um é cada um” (P-1).

Em sua fala um dos treinadores relata sobre como os atletas os vêem. O resultado deste relato vai ao encontro dos depoimentos dos jogadores, que por sua vez identificam a personalidade e a maneira de trabalhar e cobrar de cada treinador, facilitando assim, sua conduta perante os mesmos e a interpretação das informações recebidas.

“Com certeza eles acham que o Antônio é mais duro do que eu. Pela personalidade dele. Eu procuro conversar mais. Lógico que alguns atletas vão ter mais afinidades com ele. O levantador vai ter mais afinidade com ele por ser levantador. O Antônio é o líder do levantador e eu não brigo por isso. E com certeza o Antônio é bem mais duro do que eu. Se não fosse com muita conversa com ele, ano passado nós acabaríamos o ano quase sem jogador. Não importa quem seja. Errou! É avisado, uma, duas, na terceira não tem jeito, é mandado embora” (Treinador).

Um dos treinadores da equipe consegue mostrar para os jogadores que eles possuem limites e que cada um deve descobrir os seus para poder respeitá-los.

“(...) eu acho que a principal característica é que ele, sabe mostrar pra gente os nossos limites. Conhecer a limitação psicológica, a limitação técnica, a limitação física. Eu aprendi muito com ele, essa palavra limite. Eu achei que não, que a gente não tem limite, que a gente vai chegar, vai ganhar (...). Não. Não, não é assim. Lógico que tem a superação física, superação a dor, superação mental no aspecto que está dando tudo errado, mas vamos lá de qualquer jeito. Algumas vezes vai funcionar, mas todo mundo tem o seu limite como atleta. (...) eu acho que a principal lição que ele passou pra gente é saber o nosso limite. Você pode ampliar os seus limites com o passar do tempo, sem problema nenhum, mas você sempre vai saber qual é o seu limite” (P-4).

Há uma certa preferência, de acordo com a opinião de um dos pesquisados, por líderes autoritários e que mantenham uma certa distância, uma posição superior aos liderados. Esse comportamento é considerado contrário a aprendizagem organizacional, visto que liderança não se impõe e não se sustenta a base do comando e controle de seus liderados. Segundo Senge (1999, p. 141) “as pessoas deverão sentir intimidade e confiança mútua suficientes para expressar emoções sem se sentirem ameaçadas”. Pôde-se notar, ainda segundo o autor, que orientadores com resultados eficazes, permitem e estimulam seus colaboradores a falarem abertamente a respeito do ambiente e da forma de trabalho. O relato a seguir demonstra claramente os anseios deste jogador:

“O líder no caso, deve manter a diferença de comissão técnica e jogadores e entre a administração e a comissão técnica. Não pode ser assim um amigo muito pessoal. Que seja um amigo pessoal, mas que dentro dessa amizade saiba diferenciar a hierarquia, a voz de comando. Tem que ter essa diferença porque senão as coisas se misturam, um atropela o outro, aí eu quero chamar a sua atenção, mas é meu amigo, você brigou comigo, mas você vai à minha casa. Tem que ter essa diferença como em qualquer empresa, como em qualquer hierarquia” (P-4).

De acordo com o ponto de vista do treinador, o fato do líder se aproximar muito do liderado, torna-se um pouco complicado, porque o liderado pode confundir as coisas e isso não pode acontecer em hipótese alguma. Não deve haver dúvidas de quem lidera e de quem é o liderado no momento dos treinos e na hora de determinar que algumas normas sejam cumpridas. Deve-se manter uma posição hierárquica que esclareça bem essas lideranças para eliminar possíveis equívocos a esse respeito, para o sucesso no andamento dos trabalhos.

Pôde-se analisar a esse respeito que o treinador, sobretudo, procura trabalhar de acordo com as qualidades de um líder que proporciona resultados eficazes por meio da participação de todos nas decisões, mas que em alguns momentos, talvez

pela imaturidade de alguns jogadores, este modo de liderar passe a ser identificado como “falta de pulso firme”, necessitando segundo alguns jogadores de mais autoridade por parte do treinador.

Averiguou-se que o papel dos treinadores é indispensável na condução da equipe e que cabe a eles, várias responsabilidades, desde o incentivo a descoberta de seus limites para que consigam superá-los, bem como respeitá-los, além do que, administrar as vaidades dos integrantes da equipe. Outra função que lhes é atribuída é a de motivar os jogadores incentivando-os durante os jogos a não desistir, e que não existe jogo perdido, que sempre há uma possibilidade de rever a situação. Soma-se ainda a essas funções desempenhadas pelos treinadores a responsabilidade da formação, não só profissional, bem como a pessoal, para muitos jogadores.

Reagir diante de um erro ou acerto próprio e o de um colega

Constatou-se uma reação diferenciada para cada indivíduo e reações independentes para cada erro. Se for detectado que os erros foram cometidos por displicência, haverá um tipo de cobrança sobre quem o executou e, normalmente, serão feitas rígidas exigências sobre este comportamento. Mas se for com o intuito de quebrar a tática da equipe adversária, tanto os jogadores quanto os treinadores são benevolentes e os incentivarão dentro do jogo a continuarem arriscando. Outras reações foram detectadas para os acertos, mediante as dificuldades impostas pelo adversário, pelas próprias jogadas e pela maneira como recebeu a bola do companheiro de equipe, e que mesmo assim, conseguiu um resultado positivo realizando um ponto. Tem também o caso de uma jogada perfeita, encaixada como

dizem os jogadores e que o resultado não poderia ser outro, se não a finalização desta, com um ponto para a equipe.

Para os jogadores a cobrança faz parte do jogo. Todos cobram e todos são cobrados. Partindo daí, pôde-se apurar que a cobrança de uma certa forma foi institucionalizada. O clube almeja resultados, seus patrocinadores também; os treinadores são cobrados e por sua vez cobram; os jogadores cobram de seus treinadores, da comissão técnica como um todo, cobram-se entre eles, e a si próprios. A diferença está na forma e nos tipos de cobrança, e o consenso encontra-se no fato de serem uma equipe e de todos almejarem a mesma meta, de lutarem pelo mesmo objetivo, e pelo fato de que se um errou, a equipe também errou, se um dos jogadores for campeão, todos igualmente o serão. Pôde-se então constatar cobrança, no entanto segundo os jogadores, de uma maneira saudável e com o intuito de estimulá-los para o sucesso.

“Olha, quando a gente acerta ou o outro colega acerta a gente fica feliz para caramba, porque é uma coisa que a gente está treinando e a gente conseguiu executar. (...) é uma equipe. Se um erra a equipe erra. Se um acerta, a equipe acerta. Então a gente tem que pensar como equipe e não individual, porque lá no final, se um for campeão, todos serão campeões. A gente não pode pensar individual porque o vôlei não é individual. O vôlei é um esporte coletivo” (P-5).

“Se o erro for um erro bobo, aqueles por falta de atenção a gente costuma chamar a atenção do colega para o jogo, mas não é uma crítica é pra ele se ligar, até porque se o erro é bobo, não é por falta de capacidade, e sim, de atenção. Quanto ao meu erro eu também fico chateado comigo, mas gosto que me chamem a atenção também” (P-8, 7).

Obteve-se pelos depoimentos que seguem, uma idéia desse emaranhado de situações, sentimentos e percepções dos jogadores diante dos erros e dos acertos de acordo com as situações vivenciadas. Alguns dos pesquisados demonstram o incentivo não por meio da cobrança, mas sim pelo estímulo e pelo auxílio perante as dificuldades, mas caso o jogador continue errando, o atleta que se encontra no

banco o substitui tentando fazer o seu melhor em quadra. Quanto ao acerto, na sua maioria, os jogadores demonstram felicidade e sensação de bem estar. Outros ainda comentaram sobre o erro quando o set se encontra nos 24 a 23 pontos, como sendo muito difíceis de abrandar uma situação de cobrança. Averiguou-se ainda a questão dos limites de cada jogador para cada movimento e superação dentro do jogo, como foi exposto, anteriormente.

“(…) aí entra aquela estória do limite. Alguma coisa te atrapalhou para você cometer um erro. É normal, o erro faz parte. Se não tivesse o erro a bola não caía nunca. Em relação a mim, hoje já é bem mais tranqüila a administração dos erros. Em relação aos companheiros aí eu sei qual é o limite, eu sei com que disposição ele fez a ação que ocasionou o acerto ou o erro. Se for um erro, se o cara estava bem disposto, com a intenção de acertar, nunca vai fazer com a intenção de errar, mas em algumas situações há displicência, quer queira quer não, há displicência. E eu conseguindo ver isso, vou ser mais taxativo cobrando, ou não. Vou saber dar o apoio fazendo a correção técnica” (P-4).

“Depende do erro. Se for um erro normal de quadra, todo mundo erra é uma coisa normal. (...) eu sempre tive em mente que um erro meu vai acontecer, e eu não posso ser um jogador que vou me abalar se me bloquearem, se não eu nunca vou ser atacante. Então, se eu tomar um bloqueio é levantar a cabeça e me preparar para a próxima jogada. Principalmente porque eu sou um jogador que tenho que passar e que fazer a recepção dentro de quadra, então tenho que estar sempre com a mente aberta e com a cabeça fria para poder realizar a boa recepção, porque é uma posição super difícil, que é recepcionar e atacar” (P-2).

O treinador também relata sua opinião e reação diante dos erros e dos acertos dos jogadores durante os jogos, que por sua vez, coincide com o depoimento dos jogadores. Para ele, o voleibol é um jogo em que uns ganham e outros perdem. Não há empate, sendo assim os erros devem ser trabalhados de uma maneira a não possibilitar que os deprimam durante o jogo, para que os atletas consigam superá-los, rapidamente, para continuar jogando e tentando a obtenção da vitória. Apresentou-se como solução para a diminuição desses erros, o treinamento e o aperfeiçoamento contínuos. É necessário também, avaliar os erros com critérios,

para saber se o que ocorreu foi um erro da equipe ou mérito do adversário. Igualmente a reação dos jogadores, o treinador não consegue conceber erro por displicência.

“Aí depende do erro e depende do acerto. Voleibol é um jogo que, ou tu ganhas ou tu perdes. Não tem empate. Então o erro tem que ser tratado igual. (...) moçada, o erro, ele ocorre, ele faz parte da nossa profissão e nós erramos muito e nós temos que treinar para diminuir esse erro, certo? É uma coisa que nós temos que reconhecer o que foi mérito do adversário e o que foi erro nosso. Porque eu não posso considerar as duas coisas iguais. Então a primeira coisa para saber a minha reação do que é certo ou errado é no que nós erramos e o que eles acertaram. Tem erros que acontecem. Agora erros por distração, erros por displicência, eu não admito e cobro, e cobro forte. Agora se o cara fez tudo e errou por detalhes como é que eu vou cobrar do cara” (Treinador)?

O que se pôde observar, das várias reações perante os erros, é que esses são superados sem muitas críticas, desde que não sejam cometidos por distração e falta de vontade por jogar. Sendo o voleibol um jogo em que não existe empate, considera-se necessário que os erros sejam trabalhados de uma maneira a não afetar, ainda mais, o desempenho dos jogadores perante as dificuldades impostas pela imprevisibilidade e variabilidade de situações ocasionadas em um jogo coletivo.

Ser o melhor pontuador

Sobre o questionamento em ser o melhor pontuador, verificou-se opiniões diferentes, mas independente delas, o objetivo de todos está sempre voltado para o resultado da equipe. Alguns jogadores, no início de suas carreiras apresentavam uma certa preocupação a esse aspecto, mas com o passar tempo, deixaram-na de lado para dedicar-se apenas ao prazer de jogar bem.

Outros pesquisados vêem esse fato de uma maneira positiva, pois se seus companheiros quiserem ser o melhor pontuador do campeonato, este procedimento

somente poderá beneficiar a equipe. Outros ainda deixam bem claro que gostariam de ser o melhor pontuador do jogo e se possível do campeonato. Notou-se inclusive, que para os jogadores que atuam com muita determinação, se por ventura vierem a obter esse título, ficariam satisfeitos, visto o empenho que tiveram durante os treinamentos e pelo prazer que possuem em jogar voleibol. Entretanto, esse procedimento não oferece possibilidade em prejudicar o desempenho da equipe em benefício próprio.

Todos têm consciência desse ato e os treinadores não permitem esse comportamento dentro da equipe. O coletivo sempre prevalece em relação ao individualismo. No entanto, constatou-se que para se ter uma equipe forte, faz-se necessário que se tenha indivíduos determinados e capazes. Sendo assim, trabalhou-se primeiramente o indivíduo, mas sempre em prol da equipe.

“Às vezes a minha participação dentro de quadra não é tão marcante por isso. Alguns jogadores sempre tem a vontade, o desejo ou o sonho de ser o melhor em quadra ou o melhor pontuador do campeonato, mas isso não faz parte do meu modo de pensar. Então eu penso muito para a equipe, eu tento dar o máximo que eu puder para a equipe e colaborar o máximo que eu puder com a equipe. Então tem outros jogadores que tem e eu acho legal que tenha, acho importante ter jogadores na equipe, como tem na nossa equipe, que pensam dessa maneira de ser o melhor pontuador. Então ele pensando em ser o melhor pontuador ele vai render mais para a equipe” (P-9).

“Não me preocupo assim. Até esse ano eu fiquei como segundo melhor saque da liga, mas por incrível que pareça eu não acompanhava as estatísticas. Eu fazia porque eu gostava, eu sou um cara que faço porque eu gosto. Eu me preocupo em ser o melhor para mim” (P-7).

“Isso é bom para os dois. Porque se eu vou bem, a equipe vai bem também. Porque é aquela coisa: eu não vou estar jogando sozinho. Pra mim é indiferente, também tem isso, eu ser o maior pontuador ou o meu amigo ser. Eu sei que eu fiz alguma coisa para ele ser, entendeu. E eu penso primeiro no resultado da equipe” (P-1).

Notou-se que a posição do presidente, em relação ao jogador ser o melhor pontuador durante um jogo ou campeonato, vai ao encontro da posição do treinador

e dos jogadores. Segundo o presidente há um interesse por todos os atletas estarem pontuando individualmente, até porque estes resultados beneficiam toda a equipe. Mas ele tem a certeza de que os jogadores trocariam qualquer prêmio individual em prol do coletivo, como a conquista de um campeonato nacional.

Para o presidente somente existirá uma equipe forte e coesa se existirem indivíduos determinados e que estejam bem técnica e taticamente. Assim sendo, há necessidade de preservar o bem estar, a auto-estima e a saúde desses indivíduos para que eles possam oferecer condições de desenvolvimento para a equipe.

“(...) eu queria que todos os atletas estivessem pontuando sempre como prêmios individuais, mas tenho certeza que todos trocariam qualquer prêmio individual por uma conquista de um campeonato nacional (...). Uma equipe só se faz com indivíduos fortes. Então é importante a gente preservar também o indivíduo, ou seja, fazer com que ele esteja bem. É importante trabalhar o indivíduo, mas no momento que o indivíduo quer ser mais importante que a equipe, esse indivíduo não vai ser mais importante que a equipe, nunca. Mas é importante a gente trabalhar o indivíduo fazer ele se sentir forte, seguro, a auto-estima estar funcionando, porque a equipe se faz com indivíduos fortes, mas a equipe está sempre acima da individualidade” (Presidente).

Obteve-se como resposta a esse questionamento sobre ser o melhor pontuador, caso fizerem parte de uma equipe jogadores com esse objetivo, que a equipe pode facilitar sua conquista, mas não necessariamente, se obtém a vitória de um jogo ou campeonato pelo fato de um jogador obter o título de melhor pontuador. Portanto, esse procedimento, é incentivado pelos treinadores e auxiliado pelos companheiros da equipe, mas sem permitir com que os objetivos individuais atrapalhem o sucesso coletivo. Notou-se também, que para o sucesso de uma equipe desportiva, segundo os resultados, necessita-se de indivíduos determinados, satisfeitos com as condições de trabalho e com a auto-estima elevada.

Compreender o papel da equipe no próprio aprendizado

Examinou-se a influência da equipe no aprendizado dos próprios integrantes durante os treinamentos diários, uma vez que se observa o crescimento e o aperfeiçoamento de cada jogador, por influência de colegas mais experientes, que acabam por indicar caminhos mais fáceis e rápidos para o aprendizado e desenvolvimento.

“(…) é onde eu posso evoluir constantemente, dia-a-dia, não só nos treinamentos, quanto nos jogos que são muito importantes. Mas eu deixo bem claro que o mais importante são os treinamentos, porque é ali que você vê a sua evolução, onde você está favorecendo a equipe a evoluir e vice-versa. Onde eles estão evoluindo e fazendo você evoluir também. É um ganho diário” (P-4).

“O cara é todo orientado pelo técnico, mas um aprende com o outro (…)” (P-7).

“(…) as pessoas que têm muita experiência me ajudam bastante. Achar que eu devo fazer isso, fazer aquilo, entendeu? E é legal quando você vê que o que ele falou, realmente dá certo! Aí você passa a ter outros recursos” (P-6).

Para o treinador o aprendizado está presente também nas vitórias, pois aprender a ganhar está relacionado a uma árdua tarefa do aprender a controlar a ansiedade quando a vitória está se consolidando, caso contrário esta pode deixar de se concretizar se não conseguirem equilíbrio e concentração suficientes. Porém, não se exclui o aprendizado com os erros cometidos. Tais erros possibilitam, de uma certa maneira, trilhar um caminho mais seguro após algumas tentativas em busca dos acertos, seguidas por um aprendizado.

Segundo o presidente, saber ouvir tem um papel importantíssimo no processo de transformação e aprendizado. As pessoas que não sabem ouvir, normalmente, acham que sabem o suficiente e que não há mais o que aprender umas com as outras. O saber ouvir cabe tanto aos jogadores e treinadores quanto a ele próprio,

uma vez que pode achar que a infraestrutura que oferece a sua equipe seja suficiente e adequada para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, mas que para os usuários, pode não estar atendendo às necessidades, visto que mudanças ocorrem muito rapidamente, que modificações são necessárias e que não devem cessar.

“(...) o cara sempre sacou assim, agora eu vou querer sacar saltando, vou querer melhorar, aprender algo mais. Você melhorou isso e você saiu da zona de conforto, para isso você tem que ser uma pessoa que tem que saber ouvir e normalmente as pessoas que não sabem ouvir, acham que já sabem tudo, conseqüentemente não melhoram. Saber ouvir é fundamental e isso vale também para os atletas, vale para a minha pessoa técnica e vale para mim também, porque muitas vezes eu acho que está ótimo! A estrutura é muito boa, eu tenho material, tenho isso, eu tenho salário em dia. Está perfeito, mas na realidade eu tenho que estar sempre atento e aprendendo algumas coisas com eles. Às vezes não está legal, está faltando alguma coisa porque as modificações acontecem muito rápidas e as coisas não podem parar, você tem que estar sempre tentando perceber as necessidades dos atletas e tendo o feedback deles e tentando melhorar” (Presidente).

O papel da equipe no aprendizado dos integrantes faz-se presente para os jogadores no dia-a-dia dos treinamentos e pelo aprendizado assimilado com os colegas de equipe. Para o treinador, evidenciou-se aprendizado nas derrotas enfrentadas pela equipe, mas principalmente pelo controle da ansiedade e equilíbrio para o aprender a vencer que, segundo ele, tornou-se um aspecto relevante. De acordo com o presidente, o aprendizado dos integrantes da equipe está no aprender a ouvir o *feedback* das outras pessoas.

Detectar rivalidade

Os pesquisados na sua totalidade acham que não existe rivalidade, mas concordaram que existe uma disputa sadia por posição e principalmente por uma conquista diária para melhorar seu desempenho nos treinamentos e nos jogos. De

acordo com Senge (1998, p. 177) “a competição é uma das melhores estruturas já inventadas pela humanidade para extrairmos o que existe de melhor nas pessoas”. No caso analisado, a maneira que a maioria dos jogadores encontrou para se manterem em constantes disputas com os companheiros, foi por meio do aperfeiçoamento das técnicas e no desempenho em quadra, apostando continuamente no processo de capacitação.

No início das entrevistas, ao fazer a pergunta sobre se havia rivalidade entre eles, não lhes foi dado como alternativa a palavra disputa. No entanto, notou-se que em muitos casos eles se referem à rivalidade no sentido de disputa, e esta como sendo sadia dentro da equipe. Houve por parte deles, uma interpretação errônea de conceitos entre rivalidade e disputa, conforme ressalta os depoimentos a seguir:

“Acho que existe porque, geralmente num time, a gente defende a nossa posição. Durante um tempo são em torno de 15 pessoas trabalhando ali, mas só seis podem ser titular, então tem aquela rivalidade em você querer ser titular e você não pode se acomodar porque não adianta você só treinar, treinar e chegar na hora boa você querer jogar e estar no banco. Por isso então, que tem essa disputa de um querer ser o melhor que o outro” (P-7 e 2).

“Tem uma disputa sadia por posição. Ser titular (...)” (P-5 e 6).

Verificou-se que a opinião do treinador e do presidente do clube convergem. Há uma disputa por posição e por se tornarem melhores a cada dia, sendo que a rivalidade é uma expressão um tanto quanto forte e que ainda não foi detectada nessa equipe. Ao exporem suas idéias, presidente e treinador, deixaram claro que a rivalidade não é compatível com o projeto, e caso seja identificado este comportamento, esse jogador estará fora da equipe.

O presidente concorda ser necessário que haja uma saudável busca em ser titular, uma competição interna em que hoje o atleta tem que ser melhor do que

ontem, e amanhã melhor do que foi hoje. Para isso é necessário que continuem melhorando, se capacitando e querendo constantemente ultrapassar seus limites.

Há um comprometimento, por parte dos jogadores com a equipe. Caso um deles seja retirado de quadra, uma vez que seu desempenho esteja afetando o desenvolvimento da equipe, o mesmo é substituído por um colega que naquele momento, segundo o treinador, esteja mais habilitado para aquela função. A reação é de cobrança com ele próprio por não estar desempenhando de acordo com o esperado e por não poder auxiliar a equipe naquela situação.

“Eu sou assim. Eu não admito por mim. Por eu ter deixado a desejar e não cumprir o meu papel, eu me cobro muito, eu me cobro demais. Nesse caso o meu defeito individual prejudicou o coletivo. Eu aceito outra pessoa no meu lugar para melhorar o grupo, eu não aceito é por mim, pelos meus erros, mas aceito que o grupo esteja indo bem” (P-7).

“(…) no meu caso, existe mais 3 jogadores que gostariam de estar na minha posição e que treinam também para isso. O que eu faço para manter a minha posição é treinar cada vez mais e melhor. É uma rivalidade sadia, uma disputa em prol da equipe” (P-3).

O fato de um jogador em uma determinada posição não ter um reserva, não faz com que ele se acomode. Este passa, inclusive, a treinar mais para que a comissão técnica não sinta necessidade em contratar mais alguém para a posição.

“(…) eu não me acomodo. (...) eu tenho que estar sempre bem para mostrar que não precisa de mais ninguém para fazer sombra para mim. Eu tenho essa consciência que eu tenho que treinar. Eu treino até mais que os outros” (P-5).

Como resposta a esse indicador, obteve-se, a inexistência de rivalidade por parte dos jogadores, até mesmo porque, se esta for identificada pelos treinadores e pelo presidente do clube, este jogador não poderia mais integrar a equipe, visto que tal comportamento não condiz com o propósito do projeto como um todo. Foi detectada uma disputa por posição, para serem titulares e por estarem se superando

a cada dia, mas apostando sempre na qualificação como um modo de se tornarem competitivos.

Aprender a aprender com os próprios erros e acertos

Quanto ao fato da equipe aprender com os próprios erros, quanto com os acertos, averiguou-se que as duas formas de aprendizado têm igual importância. Para alguns, aprender com os constantes erros se tornou algo maçante e desmotivador, e os acertos são um estímulo para continuarem acertando cada vez mais. Para outros, os erros tornaram-se uma maneira de não pararem de tentar alcançar a perfeição, de vencer obstáculos e de ultrapassar seus limites, uma vez que é difícil ganhar um campeonato sem perder um jogo, sendo assim, é necessário parar, discutir as falhas e aprender com os erros cometidos.

“Éh! Geralmente as pessoas falam que você tem que viver aquela experiência. Vou dar um exemplo: num dos clubes que eu joguei, a gente, como era uma equipe jovem, sempre perdia na hora de finalizar os jogos. Aí, falavam pra gente que era falta de experiência, e a gente errava bastante e eu acho que com os erros a gente aprende muito. Mas acho também, que não é preciso ficar perdendo sempre, para ficar aprendendo, porque senão se torna uma coisa chata, pô! Eu vou perdendo, perdendo para aprender. É fogo! Chega uma hora que tem que se superar, ganhar e aprender. Eu acho mais interessante” (P-6).

“(…) Só sei que a cada dia você tem que matar um leão, então eu acho que a cada dia você vem com a mentalidade de realmente aprender mais. E eu acho que você aprendendo, a equipe cresce” (P-1).

“Hoje ninguém ganha todo um campeonato sem perder um jogo, então normalmente quando tu começa a perder, e perde um jogo, perde dois, logo no dia seguinte há uma reunião dentro da equipe, para saber o que houve de errado para tu poderes direcionar e solucionar esse erro” (P-2).

Outra forma de aprendizado detectada pelos pesquisados foi por meio das vivências e pelos fatos ocorridos durante os jogos, como o que aconteceu, há mais

ou menos quatro meses após a formação da nova equipe, quando no início de um jogo, dois atletas entraram em conflito por tentarem impor suas opiniões, um sobre o outro. Notou-se, portanto, que não havia um conhecimento mais detalhado das reações e dos comportamentos dos jogadores diante de cobranças feitas entre eles.

Esse acontecimento esteve muito presente nas cinco próximas entrevistas após o episódio, em que todos se referiram a ele para exemplificar ou explicar alguns comportamentos e reações durante os jogos dentro da equipe.

O episódio ocorreu por não se conhecerem e não saberem a melhor maneira de abordar, de se comunicar nos momentos difíceis, em que a equipe tem que estar unida e com a comunicação fluindo, não somente entre eles, mas também com o treinador, que deve estar tão afinado como as cordas de um violino, em que as jogadas ou a música saiam da maneira mais harmoniosa e eficaz.

A discussão que ocorreu foi entre um dos atacantes e o jogador na posição de líbero (especialista em defesa). A partir da cobrança do líbero para com o atacante houve um desentendimento abalando o desempenho e a harmonia da equipe. Este episódio ocorreu logo no primeiro set do jogo e segundo alguns pesquisados, perdeu-se este set por causa do desentendimento e falha na comunicação entre estes jogadores. Como resultado maior, houve a perda do jogo.

O treinador também assumiu as suas responsabilidades, visto que não podendo tirar de quadra o líbero, pois segundo as regras impostas pela CBV - Confederação Brasileira de Voleibol, este só pode ser substituído, caso se lesione e, o treinador achou por bem não tirar nenhum dos dois, para que não fosse interpretado como favorecimento para uma das partes. Com isso, forçou em quadra um dos jogadores experientes da equipe que estava se recuperando de uma lesão, para que o mesmo, com sua experiência pudesse dar equilíbrio para a equipe.

Como resposta a tal episódio, realizou-se uma reunião para que todos pudessem opinar, para que os dois jogadores em questão tivessem um espaço aberto para fazer suas colocações. Os jogadores, no momento da reunião já haviam chegado a uma conclusão, afinando seus pontos de vista, seus pedidos de desculpas e assumido as responsabilidades pelo ocorrido, bem como o treinador que, perante a equipe, também assumiu a sua parcela de culpa no caso.

Pode-se analisar que com este fato, houve um importante aprendizado e que segundo os pesquisados a equipe cresceu, e que não seriam mais tão facilmente, atacados por esse mal. O depoimento do treinador ilustra de um modo detalhado o episódio:

“O time implodiu numa discussão entre o líbero e um dos atacantes. Nosso time joga com risco. Saque. Força saque. Então se o saque entrar desde o começo, nosso time vai embora. Se nós começarmos a errar um pouco mais que o normal o time fica equilibrado, e nós estávamos equilibrado. (...) eu sabia que quando chega o 16 pontos que tem a segunda parada técnica, ali se o time não está muito bem de saque, eu administro: tu e tu forçar, tu e tu direciona mais o saque, então eu consigo um equilíbrio direcionado. Três vão forçar o saque e vão conseguir colocar a bola em jogo e vão tentar fazer com que o adversário erre. Então estava 14 a 14, um jogo normal. E o líbero jogou muito tempo nessa equipe adversária e estava muito ansioso para ganhar o jogo. E o atacante se sentiu afrontado por um questionamento, por alguma coisa que o líbero falou e os dois entraram em atrito e não iam chegar a lugar nenhum, e o time implodiu ali. E um dos atletas estava voltando de uma lesão e eu forcei demais a permanência dele, porque eu queria um jogador experiente em quadra para poder administrar aquela situação, porque eu não posso trocar o líbero (...). Tu nunca tens dois líberos. O líbero só pode sair do jogo se ele se machucar. Então como é que eu vou tirar o atacante, por causa do problema e deixar o líbero? Então ficam os dois. Eu fiquei numa encruzilhada. Naquele momento eu coloquei jogadores mais experientes dentro de quadra para tentar administrar aquela situação, mas tecnicamente eu forcei demais um jogador lesionado. Porque ele não estava preparado tecnicamente para aquela situação e aí eu errei. Eu errei. O líbero errou, o atacante errou e eu errei” (Treinador).

Este episódio, portanto, mostrou-se como um importante aprendizado para toda a equipe, que garante ter assimilado conhecimento e experiência com o ocorrido.

Nesta categoria sobre a aprendizagem em equipe, no que se refere aos erros cometidos pelos jogadores durante os jogos, estes são enfrentados, após uma avaliação do como ocorreu. Observou-se, que a equipe aprende tanto com os acertos quanto com os próprios erros, o aprendizado com os acertos é mais gratificante, mas os erros têm uma grande parcela para tal aprendizado, uma vez que não se vence um campeonato sem que se perca um jogo. Sendo assim, há necessidade em parar para analisar e aprender com os erros.

Constatou-se que tanto a comunicação exerce um papel fundamental na equipe, quanto a função dos treinadores na condução dos trabalhos propostos, na conduta dos jogadores dentro e fora de quadra, bem como ao administrar todo o processo.

Observou-se inclusive, que as equipes desportivas precisam de regras para funcionar, necessitam de horários a serem cumpridos, tendo em vista que um integrante da equipe não consegue realizar um treino tático sem a presença dos demais. Notou-se ainda que os integrantes ao elogiarem e fazerem uma crítica estão realizando-a com o intuito de que o colega desempenhe cada vez melhor, pois todos dependem do resultado positivo de cada indivíduo.

Obteve-se ainda, informações sobre o prazer de trabalhar em equipe pelo fato de que todos estão imbuídos em uma mesma meta e pelo relacionamento agradável que pareceu existir entre todos os segmentos e pela possibilidade de relacionamento entre os jogadores dentro e fora de quadra, facilitando a harmonia da equipe no momento dos jogos.

Constatou-se como uma peculiaridade do jogo de vôlei a necessidade de todos estarem em sincronia visando o coletivo, pois para que um jogador possa se destacar como sendo o melhor pontuador, necessita da colaboração da equipe. Se

este comportamento beneficiar o desempenho da equipe, não se faz nenhuma restrição à obtenção do título, inclusive há incentivo. Entretanto, as habilidades individuais não podem prevalecer ao coletivo, este fato, no caso analisado é um dos indicadores da aprendizagem em equipe.

4.2.5 Aprendizagem organizacional

Segundo as idéias de Senge (1999, p. 514) a aprendizagem organizacional dá-se por uma manifestação representada por uma alteração essencial nas crenças sobre quem detém o conhecimento e sobre quem detém o poder. “Não há mais pensadores separados dos realizadores; todos os realizadores são pensadores”. O ciclo de aprendizagem individual pode ser, portanto, uma passagem para uma vida mais agradável podendo obter resultados mais eficazes e, o ciclo de aprendizagem organizacional permite às organizações uma forma de ser mais saudável e autogeradora.

A importância do processo de aprendizagem individual para as organizações, segundo Kim (1998), é óbvio e sutil. Óbvio porque todas as organizações são compostas de indivíduos. Sutil porque as organizações podem aprender, independente, de qualquer indivíduo específico, mas não, independente, de todos os indivíduos. Deste modo, a aprendizagem nas organizações representa muito mais do que o mero aumento da aprendizagem individual.

Para Senge (1998), a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o próprio significado do ser humano. A aprendizagem possibilita a aquisição de novas visões de mundo e da relação com ele, além da ampliação da capacidade de criar, recriar e fazer parte do processo generativo da vida.

Sendo assim, a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma maneira de possibilitar a organização, enquanto coletivo, criar novas maneiras de superar desafios, podendo desta forma alcançar seus objetivos.

Para análise de conteúdo desta categoria, contou-se com o auxílio dos indicadores: considerar-se uma equipe à frente, aprender com as equipes adversárias e buscar contínua capacitação.

Considerar-se uma equipe à frente

Para os pesquisados, ser uma equipe à frente é estar disposto a um aprendizado contínuo. Dentre as características destacadas pelos pesquisados como razão para serem uma equipe à frente estão a capacidade técnica dos jogadores e treinadores, a qualidade na infraestrutura oferecida, por ser uma equipe com um bom investimento financeiro, ficando com o quarto melhor investimento, entre as grandes equipes do país e, por poder contar ainda, com jogadores renomados. Pode ser considerada uma equipe à frente, também pelo seu modo de pensar, pois para vencer, deve-se pensar como uma equipe vencedora, forte, com um olhar crítico.

Tem-se nessa equipe, segundo o treinador, grandes oportunidades de realizações pela qualidade das pessoas que dela fazem parte e por oferecer uma infraestrutura excelente, contando com apoio tecnológico para a realização dos trabalhos e pela possibilidade de praticar algumas atividades na praia. Segundo os pesquisados, não são todas as equipes que têm esse tipo de oportunidade. Esses quesitos permitem com que se esteja à frente, inclusive em termos de resultados.

“(...) a comissão técnica que está sempre procurando se modernizar, sempre procurando dar o melhor que tem hoje em dia

em tecnologia e ensino. Eles procuram sempre dar o melhor, transmitir o melhor para que cada vez mais fique mais fácil tu assimilares uma informação, que antes ficava nos quadros: riscos para cá, riscos para lá” (P-2).

“(…) tem que ter a humildade acima de tudo e sempre tem que estar querendo aprender mais (...). A nossa equipe está, sempre ciente de que é uma equipe boa, de que é uma equipe que foi feita para chegar na frente, mas sempre tentando aprender mais e tentando treinar mais e sempre buscando aquilo que todo mundo quer, que é ser campeã” (P-9).

Para o presidente, o fato de estarem sempre inovando lhes garante um passo à frente. Segundo ele, esta equipe é uma das poucas que possui mais de dois parceiros, sendo que ela, no atual momento, se encontra com o apoio de quatro parceiros, que oferecem sustentabilidade ao projeto. Contam ainda, com o *marketing* esportivo diferenciado do tradicional bipolar (uns têm o produto com uma determinada qualidade e visibilidade e outros têm o dinheiro) como mostra o depoimento que segue:

“(…) eu tenho um produto que é o voleibol e tem uma certa visibilidade e tu tens uma empresa que tem o dinheiro. Tu me das o dinheiro e eu te dou o espaço na mídia. Esse marketing não existe mais. É muito difícil você conseguir. Hoje você tem que ter um tripé: você tem que gerar o espaço, você tem que gerar um certo resultado de mídia para ele, mas você tem que gerar um certo tipo de negócio para ele. Todos que estão envolvidos aqui hoje, como a “X”, além de patrocinar o time de vôlei, de ter mídia e tal, ela é o software acadêmico da Universidade. A “Y” é o plano de saúde da Universidade. A “Z” faz o uniforme para o curso de Ed. Física e para a universidade, então a gente sempre consegue trabalhar o tripé. A visibilidade e a geração de negócios para a empresa que está patrocinando o voleibol” (Presidente).

Demonstrou-se como resultado das informações, que estar à frente para a equipe em estudo é, pelo fato de possuírem jogadores e treinadores qualificados e capazes, podendo inclusive, contar com o auxílio de uma infraestrutura adequada às necessidades da equipe e diferenciada por utilizar como apoio, um software possibilitando agilidade e mais precisão nas decisões tomadas sobre a estratégia e a tática a serem utilizadas para vencer os adversários. Notou-se, que além do foi

apresentado, faz-se necessário que as pessoas que a compõem pensem como vencedoras e como uma equipe que não deve desanimar perante as dificuldades, mas lutar para transpô-las.

Aprender com as equipes adversárias

Esse aprendizado efetivou-se por meio da observação e análise de jogos, tática e tecnicamente e pelo comportamento psicológico dos adversários. Como estes se saíram de determinadas situações, no que eles se destacam e quais os seus pontos fortes e fracos. Observando ainda os adversários, aprendeu-se com os acertos deles, sobre o funcionamento da defesa, do ataque, sobre a maneira que efetuam o saque, podendo deste modo, facilitar a defesa da equipe em estudo. Há também os que acham que a equipe pode e deve aprender com os próprios erros, visto que o que se observa dos adversários, apenas complementa. Mas o aprendizado efetivo vem do trabalho diário realizado com a própria equipe, pela convivência e pelos desafios enfrentados.

“Também são exemplos pra gente, as atitudes, comportamentos, erros técnicos, erros táticos” (P-4).

“(...) eu acho mais fácil nós aprendermos com os nossos erros. (...) e com os acertos a gente sempre aprende alguma coisa. Se eles sacaram melhor que nós, se receberam melhor, e tu sempre aprendes alguma coisa, tanto com a vitória como com a derrota” (P-2 e 4).

“Às vezes uma equipe está usando uma tática ou alguma coisa diferente e está dando certo e a gente tem que aprender. Não pode fechar os olhos e achar que a nossa equipe é a melhor e não precisa aprender nada, porque a gente está sempre aprendendo, então quando outra equipe está fazendo alguma coisa boa a gente tenta aprender” (P-9).

Contatou-se que, para o presidente, é importante analisar o que os outros clubes estão fazendo, para ter uma noção do que está acontecendo externamente,

mas o que lhe interessa é uma avaliação interna, feita pela própria equipe para saber o que está dando certo ou não e se esta avaliação é compatível com a filosofia de trabalho empregada pela sua equipe.

Sobre este indicador, notou-se que a equipe aprende com as equipes adversárias, observando e analisando o comportamento de seus integrantes, o desempenho técnico dos jogadores e a formação tática da equipe. Mas consideram relevante o aprendizado adquirido na própria equipe.

Buscar contínua capacitação

Sentiu-se, pela análise do conteúdo da entrevista de um dos pesquisados, que há necessidade de maior atenção no que se refere à capacitação dos profissionais, por meio de palestras com especialistas da área de psicologia, da área administrativa, da área nutricional para esclarecimentos e para a aquisição de novos conhecimentos. Tendo em vista que a aprendizagem, segundo os pesquisados, tem que ser constante para que haja evolução e diversificada para ampliar as fontes de conhecimento, possibilitando, assim, que se tornem mais competitivos e que se sintam mais capazes quanto a sua performance no trabalho.

A partir de questionamentos feitos aos pesquisados, sobre a maneira que os treinadores passam as informações para seus atletas, sobre o conteúdo dos jogos dos adversários como: a estratégia, a tática a ser utilizada e sobre o perfil de cada jogador, se este detalhamento em relação a todos esses aspectos, não poderia causar inibição aos jogadores, quanto à tomada de decisões em quadra, bem como influenciar na autonomia. Também, por poder inibir a vontade de ir a busca de informações e do aperfeiçoamento por eles mesmos. Segundo os jogadores, não há

inibição e tampouco esta situação lhes rouba a criatividade, visto que tal método de trabalho facilita o desempenho do jogador em quadra, devido a grande quantidade de informações que eles recebem. Sendo assim, se os treinadores puderem passar tais informações de uma maneira precisa, somente lhes facilita a interpretação e absorção das mesmas. Todavia o depoimento que segue ilustra esta situação como forma de esclarecimento:

“(...) porque hoje em dia tu tens uma gama muito grande de informações. Dependendo do adversário, ele ataca por tudo quanto é lado, e pra tu ficares assimilando direto assim, fica difícil porque muitas vezes os jogadores adversários têm vários recursos, então vai com uma mentalidade pré-estabelecida que ele vai atacar na diagonal, tem que marcar na diagonal, mesmo que ele ataque 50 bolas no corredor, tu não podes mexer no bloqueio pra cá sabe. Então quando eles passam essas informações para gente fica mais fácil de assimilar e passar isso para a quadra” (P-2).

Quando os treinadores analisam previamente os percentuais de ataque (quantidade de vezes em que um atleta pode jogar a bola em uma mesma direção durante o jogo) dos adversários em um jogo, observou-se que em caso de imprevistos, como o jogador adversário atacar para outras direções e posições que não a esperada, que o mérito é do adversário. Mas caso ele ataque da maneira como foi montado o “plano de jogo”, cabe à equipe em estudo defender estes ataques de uma maneira eficaz, pois treinaram com esse fim.

“Por isso que tu tens que estar pré-disposto, porque se ele ataca 50 bolas para lá, mas se ataca 300 bolas que é a maneira dele jogar, as 50 tu deixas passar, mas as 300 tu tens que tentar combater. Se o cara mudar, parabéns pra ele porque foi mérito do adversário. Aí eu vou aprender com ele, mas quando ele deixa as 300 bolas no corredor, isso não pode passar porque isso foi treinado. Isso em termos de percentual porque a gente sempre trabalha em cima de percentual. É uma tendência natural, porque se tu tens mais segurança, mais facilidade de bater com a mão esquerda, tu vais bater uma com a direita, duas com a direita, três, mas na hora que tu precisares tu vais bater com a esquerda, então tu tens que ir naquele percentual que é o maior dele” (P-2).

Segundo os pesquisados esse tipo de trabalho em que os treinadores passam as informações detalhadamente, e por isso, os jogadores devem se comportar de acordo com o “plano de jogo” montado, não lhes rouba a autonomia em quadra. No entanto a autonomia deve ocorrer com uma certa moderação, pois muitas vezes a total autonomia dos jogadores pode prejudicar a equipe, uma vez que, se cada jogador tentar fazer o que considera certo, pode ocorrer um desalinhamento da equipe, como podemos observar no depoimento que segue:

“Não, porque muitas vezes essa autonomia prejudica a equipe, prejudica o desempenho da equipe. Porque, imagina que são 12 jogadores se cada um for no que ele acha. Eu acho que ele vai fazer lateral. Mas o cara do lado acha que ele vai fazer corredor. Todos têm que ter uma mesma mentalidade. E hoje em dia é muito de estatística, e se na estatística ele viu 90% das bolas o cara ataca na diagonal, nós todos sabemos que temos que bloquear 90% dessas bolas que ele ataca na diagonal e temos que matar. Se nós não conseguirmos aí é outra história” (P-2).

A criatividade também é incentivada pelos treinadores, proporcionando-lhes liberdade para em um momento do jogo, caso o jogador esteja certo de que o adversário mudou a estratégia do ataque, para que o próprio o retribua com uma jogada eficiente e criativa, anulando o ataque adversário. No entanto, assumindo sempre a responsabilidade pelas jogadas.

Como resposta à busca contínua da capacitação examinou-se que esta exerce um papel relevante no desenvolvimento dos jogadores, tanto quanto o da equipe. Procurando, constantemente, ampliar seus conhecimentos e se possível em diferentes áreas, diminuindo com isto a distância, entre os conhecimentos técnicos sobre o voleibol e conhecimentos sobre áreas afins.

Nessa categoria notou-se que o aprendizado organizacional foi constatado mediante capacidade técnica dos jogadores e treinadores e pela contínua busca de informações e novos conhecimentos. Pode-se considerar uma equipe à frente,

diante das condições práticas relacionadas a infraestrutura que possuem para realizarem seus trabalhos e pelo desejo de serem uma equipe vitoriosa, por tentarem a cada dia, nos seus treinamentos, a superação. Investem no aprendizado e na força do trabalho conjunto, em que uns dependem dos outros para tornarem-se vencedores em seus propósitos.

4.2.6 Visão compartilhada

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui, quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa, deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Para Senge (1998, p. 233) “poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada”.

A equipe desportiva em estudo possui a força da união e o desejo compartilhado de atingir suas metas de uma maneira uníssona, aguerrida, em busca do sonho de serem uma equipe vencedora, ultrapassando os obstáculos um a um, ao encontro de um objetivo maior: lutar sem desanimar para ultrapassar as barreiras impostas por seus adversários, de uma forma sólida, disciplinada, comprometida com a imagem que faz parte de todos que compõem a equipe.

Como alicerce para a interpretação das informações sobre esta categoria, contou-se com o auxílio dos seguintes indicadores para análise: compartilhar o aprendizado, ser uma equipe diferente e especial, derivar os objetivos da equipe dos objetivos individuais e desenvolver a tensão criativa.

Compartilhar o aprendizado

Uma equipe verdadeiramente responsável e comprometida com o objetivo comum compartilha seus sonhos, que segundo o presidente do clube, “muitas pessoas podem ter objetivos, mas não são todas que cultivam os sonhos”. Diante disto e do fato de que a equipe, para o presidente deve revelar a filosofia de trabalho do seu treinador, que por sua vez, deve possuir uma conduta que se assemelhe ao que o presidente considere adequada, e que também o presidente, deve revelar através do próprio trabalho, a filosofia do projeto do clube. Deste modo, a filosofia dos trabalhos realizada pelos diferentes segmentos converge, facilitando o compartilhamento de conhecimentos e informações entre os mesmos. É o que se pode chamar de uma via de mão dupla: em que uns dão e outros recebem, permitindo assim, uma troca constante e rica de conhecimentos.

“Todas as pessoas que estão envolvidas no projeto, que estão aqui, tem um sonho. (...) o nosso sonho é de construir realmente um projeto vencedor. E estamos construindo, porque todos os campeonatos que nós disputamos, nós estamos nas finais, sempre. Ou na final ou na semi-final. Nós batemos todos os Record de visibilidade em mídia (...)” (Presidente).

O que diferencia ainda esta equipe, é a forma de compartilhar o conhecimento e a experiência que alguns jogadores possuem facilitando esse intercâmbio. Conseqüentemente, produzindo resultados positivos quanto ao desenvolvimento da equipe, bem como a velocidade do aprendizado, com a troca de experiências entre os jogadores.

“(...) se alguém está com dificuldade eu chego e digo, tenta fazer isso, eu acho que é melhor, eu também estava com dificuldades nisso e comecei a fazer assim e estou me sentindo melhor (...)” (P-7).

“É fundamental, porque todos os dias a gente está aprendendo. Muita gente te ensina coisas novas, então fica um intercâmbio, um

te ensina isso, o outro te ensina aquilo e (...) e fica uma coisa bem legal” (P-6).

“Eu acho que o fato de eu ser experiente me deixa apto a ajudar um pouquinho mais. Mas eu continuo aberto a sugestões e críticas como quando eu era moleque” (P-3).

Observou-se que por meio do compartilhamento de idéias, de sonhos, de experiências, como os próprios pesquisados explicitam, o aprendizado entre eles se tornou mais compreensível e o conhecimento tomou uma dimensão ainda maior do que se tivessem aprendido sozinhos, e se o aprendizado assimilado ficasse com cada um dos integrantes, ao invés de compartilhá-lo com os demais, por intermédio das constantes trocas realizadas entre os pesquisados.

Ser uma equipe diferente e especial

A equipe desportiva de voleibol é considerada pelos pesquisados como diferente e especial por vários e distintos motivos. Entre os motivos, uns abordaram o caráter dos jogadores, outros o equilíbrio técnico da equipe, passando pelo perfil e pela competência dos treinadores, chegando a importância dos inter-relacionamentos.

De acordo com as idéias de Senge (1999, p. 64) verificou-se que trabalhar em uma equipe em que as pessoas confiam umas nas outras e sentem-se alinhadas com um sentido de propósito comum, é inerentemente prazeroso. Dada a escolha, “pouquíssimas pessoas não optariam por fazer parte de uma equipe onde houvesse entusiasmo, comprometimento, perseverança e disposição para experimentar, a apreciação genuína dos dons (e limitações) uns dos outros e a capacidade de enfrentar eficazmente questões complexas”.

A equipe, no momento do estudo para alguns pesquisados, foi considerada diferente por ser uma equipe com dez novos integrantes e pelo fato da comissão técnica ter deixado alguns jogadores da temporada anterior, para que estes com sua experiência, com o seu conhecimento tácito transmitissem aos novos integrantes a mentalidade e o esquema de trabalho proposto pelos treinadores, de um modo eficiente para que pudessem dar continuidade a algumas partes do trabalho que já vinha sendo realizado, e para que fossem incluídas as novas alterações e objetivos, de forma que surtisse eficácia e rapidez ao trabalho.

Constatou-se que uma equipe é especial pelas pessoas que a compõe e também pelo comprometimento destas em fazer com que a equipe se torne especial. Segundo os pesquisados, depende dos jogadores, da comissão técnica, da gerência, depende de todos, para que uma equipe seja, efetivamente, especial.

É diferente por ser nova e especial por ter oferecido ainda, as mais variadas oportunidades de desenvolvimento, uma delas, por meio da participação efetiva nos jogos.

“Eu acho que uma equipe é especial pelos jogadores que tem não só pela parte técnica, como pela parte tática, mas pelo caráter que é muito importante. (...) Às vezes você joga numa equipe que é muito boa técnica e taticamente só que com problemas pessoais muito grandes, então acaba não chegando a lugar nenhum. E aqui eu acho que, é mais fácil você consertar os problemas técnicos e táticos do que os problemas pessoais” (P-9).

“(...) é especial porque é o primeiro ano que eu estou podendo jogar com estrelas, pessoas conhecidas. (...) Então eu estou num grupo que tem pessoas que são as melhores naquilo que elas fazem, são pessoas de respeito. (...) É muito bom porque eu vou aprender com eles (...)” (P-7).

“Toda equipe nova é uma equipe especial pra mim. (...) é um começo de trabalho e jogar vôlei para mim é um momento especial, é um momento prazeroso e mesmo eu sendo individualista, ao mesmo tempo eu gosto desse comportamento de grupo e é um momento especial para mim, a formação da equipe. O desenvolvimento de um trabalho. É você ver os resultados de um trabalho” (P-4).

Observou-se por meio dos depoimentos do presidente e do treinador que esta é uma equipe especial pelo emaranhado de situações e oportunidades desfrutadas por tal. Uma das situações se refere à mescla de pessoas que já são vencedoras, com as que até então, tiveram somente o dissabor da derrota, a mescla de jogadores mais novos querendo espaço com alguns jogadores em final de carreira e que anseiam terminá-la em alto nível e a mescla de pessoas acomodadas com pessoas explosivas.

Juntamente com todo esse emaranhado de pessoas, situações e de buscas, relatam um equilíbrio técnico que proporcionou muitas vantagens à equipe, pelo fato de possuírem jogadores que sacam, que recebem e que atacam com eficiência em todas as posições. Além desses quesitos a equipe possui um trabalho inovador e desafiante com dois treinadores, acreditando que este trabalho seja ideal e querendo mostrar com a participação, com a integração e com um trabalho conciso, que a equipe pode atingir seus objetivos e realizar seus sonhos, pois segundo os pesquisados, esses são artefatos necessários para um resultado positivo.

Derivar os objetivos da equipe dos objetivos individuais

As equipes têm objetivos e metas a cumprir, mas estas são compostas por indivíduos que por sua vez, têm os próprios objetivos e as próprias metas para atingir do mesmo modo que a equipe, no entanto o indivíduo depende do coletivo, depende da equipe para alcançá-los. Desse modo, indivíduos vencedores podem contribuir para que uma equipe se torne, igualmente, vencedora.

Verificou-se nos relatos que tem que haver uma transmissão de estímulos e motivação entre os jogadores para que os mesmos cada qual com seus objetivos,

façam com que a equipe alcance os dela, tornando-se assim, uma conquista única. Sempre levando em conta a ética nas disputas por posição e pelas conquistas pessoais.

Outro fator importante evidenciado nos depoimentos foi que cada jogador deve cumprir suas obrigações e fazer o seu melhor tecnicamente, entre outras coisas, pois seu trabalho estará sendo observado e valorizado a cada conquista de títulos pela equipe. Podendo surtir novas e valorizadas oportunidades de contratos para as próximas temporadas, além de melhorias financeiras, advindas das novas propostas de trabalho.

“Lógico, todo mundo pensa em ser campeão de algum time, mas todo mundo pensa em ser campeão. Então quer dizer, é individual. A soma de tudo é que dá a coletividade” (P-9).

“Sim, porque eu quero ser um campeão, mas pra isso eu preciso da equipe, por isso eu tenho que ser um bom jogador e estar numa boa equipe, caso contrário eu não vou conseguir atingir os meus objetivos nem a equipe irá atingir os dela. Um depende do outro o tempo todo” (P-8).

“A gente sabe que o que a gente faz aqui... em outras empresas, a empresa se torna conhecida e não os funcionários. Aqui não. Aqui a empresa se torna conhecida, mas os funcionários se tornam muito conhecidos, porque nós somos pessoas públicas, a gente aparece. Aí se você joga muito bem as pessoas comentam: pô o cara é bom! Então você tem sempre que se aprimorar para que tenha sempre mais pessoas interessadas em você e mais pessoas interessadas naquilo que você faz” (P-7).

Observou-se que não há aprendizado organizacional sem que haja o aprendizado por meio dos indivíduos que compõem a equipe desportiva. Todos os que a integram dependem mutuamente uns dos outros para alcançarem as conquistas por títulos, por posições, inclusive pela oportunidade de desempenhar seu papel durante os jogos.

Desenvolver a tensão criativa

Percebeu-se que os pesquisados, em sua maioria, estão cientes das suas responsabilidades para que a equipe atinja os objetivos propostos. Ao serem contratados, lhes foi passado o motivo e o por quê ele estaria integrando aquela equipe, qual seria a sua função e as suas obrigações.

Em relação a questão sobre onde a equipe quer chegar, os objetivos que quer atingir, não há dúvidas, todos desejam ser vencedores, desejam chegar às finais de todos os campeonatos que participarem, desejam conquistar títulos, principalmente, de serem campeões da SuperLiga de Vôlei Brasil. Sendo que o propósito é tornarem-se uma equipe vencedora.

Pôde-se notar que todos têm consciência do momento em que a equipe se encontra e têm uma noção clara da distância que possui para que ela alcance os próprios objetivos, as metas propostas para a temporada, bem como para a equipe. Segundo depoimentos, todos sabem ainda, que há uma distância grande e que não vai ser fácil, mas que eles possuem tempo suficiente para que todos se integrem, que desenvolvam habilidades, que façam as correções necessárias, para que haja sincronia e harmonia entre os jogadores.

Para os pesquisados, a equipe se encontra nos 60% a 70% da performance total, que poderia ser aprimorada com a permanência efetiva de um dos treinadores que se encontrava fisicamente ausente e que tem uma função importantíssima no preparo da equipe. Assim, seriam divididas algumas tarefas no sentido de aperfeiçoamento da equipe, em que um dos treinadores iria explorar o sistema ofensivo, enquanto o outro iria explorar o sistema defensivo. Estas variações na proposta de trabalho foram previstas pelos treinadores, para o momento em que um

deles retornasse de viagem, onde permaneceu até setembro do corrente ano, defendendo por meio do voleibol, um outro país. Sendo assim, além do aperfeiçoamento técnico da equipe, estaria inclusive motivando os jogadores pela diferenciação no trabalho proposto e pela expectativa que poderia causar.

“(…) hoje a nossa equipe é uma equipe muito forte, com excelentes jogadores, mas enquanto todos não aceitarem essa filosofia de grupo, essa postura, um comportamento geral, eu vejo que tem uma certa distância, mas ao mesmo tempo o que me conforta é que a gente tem tempo para isso. Nosso principal campeonato vai ser só em novembro” (P-4).

“A gente ainda tem um caminho longo para percorrer, porque a superliga é uma competição bastante longa e temos as outras competições também. Nós temos um tempo para treinar isso. Porque quando a gente tiver a equipe treinada ela vai conseguir atingir o nosso objetivo” (P-2).

Averiguou-se reações diferentes ao questionamento feito sobre como se sentiriam no momento em que alcançassem seus objetivos. Contudo, as reações se voltavam para um bem estar comum, acompanhado pela satisfação de um trabalho bem feito nos meses de treinamento, pela sensação do dever cumprido e pela alegria de serem campeões, caso atingissem o propósito. É também, uma forma de compensação por estarem longe de seus familiares e de dar continuidade ao projeto.

“(…) atingindo os nossos objetivos, com certeza a continuidade é garantida e até mesmo reforçando e ganhando cada vez mais espaço para projetos que tenham. E é assim que funciona. Para qualquer outro segmento o resultado aqui é fundamental para o bom prosseguimento do projeto” (Presidente).

“(…) é um alívio por você ter cumprido com as suas obrigações (…)” (P-7).

“Eu acho que eu vou me sentir bem. Estando no auge, acho que todos com certeza, vão estar se sentindo bem, vai estar um astral totalmente descontraído. Então eu acho que perdendo também, porque perder faz parte. Porque no voleibol é uma coisa que não tem empate. Ou você perde ou você ganha. Muitos técnicos dizem que é o dia que vocês não jogaram bem e tal. Mas tem coisas, tem dias que nada dá certo. Você tenta, tenta, tenta e nada dá certo. Por

mais que as pessoas achem que pô não, não pode ser assim, mas tem dias que são difíceis” (P-1).

Obteve-se como resultado aos questionamentos feitos sobre a tensão criativa, que os pesquisados lutam em busca de um objetivo comum a todos, que estão cientes de suas responsabilidades e que sabiam sobre a situação em que a equipe se encontrava, e o que era necessário realizar para que ela atingisse os objetivos propostos pelo projeto.

Nessa categoria em que se objetiva compartilhar conhecimentos e aprendizados, facilitando e ampliando os conhecimentos assimilados por cada integrante da equipe, obteve-se como resultado, também o compartilhamento de aspirações e de experiências pela prática exercida pela mesma, com as constantes trocas.

Consideram a equipe como especial, principalmente, pelo valor das pessoas que a integra e pelas constantes inovações e oportunidades oferecidas aos seus jogadores, por meio dos treinadores e das propostas oriundas do projeto. Pôde-se destacar que as conquistas individuais somente são alcançadas mediante esforço coletivo e que os pesquisados estão cientes das responsabilidades que lhes cabe e da posição em que a equipe se encontra, bem como o que deveriam fazer para que esta atinja suas metas.

Observou-se na equipe desportiva que há um comprometimento mútuo dos integrantes em manter o foco no propósito de tornarem-se uma equipe vencedora, não somente por obter títulos, mas no sentido de manterem-se entusiasmados durante todo o processo de conquista.

4.2.7 Pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico deve funcionar como uma disciplina integradora das demais. Seu papel é propiciar que o conjunto das disciplinas funcione de forma coerente, embora ela também não prescindia das outras quatro para exercer sua função. Somente a integração desse conjunto é que provê a organização dos mecanismos necessários ao desenvolvimento da aprendizagem efetiva, cujo resultado deve produzir mais do que a soma das partes. Sintetizando este processo, Senge (1997, p. 45) afirma que “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento – acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central”.

Passa-se deste modo, a analisar a última categoria desse estudo, subsidiada pelos indicadores para análise como se apresenta: ter uma visão do funcionamento da equipe como um todo, obter informações sobre as equipes adversárias, limitar-se a própria função e conciliar a família, os treinos, o estudo, as viagens e vida pessoal.

Ter uma visão do funcionamento da equipe como um todo

No que refere a ter uma visão do funcionamento da equipe de forma contextualizada, as opiniões foram bem variadas. Verificou-se nas entrevistas realizadas que dentro de quadra os jogadores se preocupam com três aspectos: o psicológico, o tático e o técnico, e que não se impressionam sobre o que o presidente do clube possa estar pensando ou analisando, sobre as intenções dos patrocinadores, sobre qualquer assunto que os atrapalhe em quadra. Mas que no dia-a-dia percebem a equipe como um todo, como uma engrenagem, tendo que

estar tudo se movendo em harmonia, desde o massagista ao presidente do clube, todos integrados em um mesmo pensamento para não quebrar a sincronia entre as “peças deste jogo”.

Há os que somente se preocupam com o seu rendimento, com o próprio desempenho, eliminando qualquer perturbação extra com a administração, a não ser quando se trata de serviços práticos como a emissão de passagens aéreas, formas de pagamento entre outras questões burocráticas relacionadas a profissão.

Verificou-se que alguns se limitam em falar, de acordo com a posição que ocupam em quadra, sobre o funcionamento, bem como o próprio desempenho, mediante uma visão contextualizada do desenrolar da equipe nos jogos. Foi questionada ainda, a necessidade de uns se preocuparem com o bem estar e desempenho dos outros, visto que são “peças de uma mesma engrenagem” e caso uma dessas peças não esteja bem, as demais correm o risco de serem prejudicadas.

“Na minha função isso é muito importante porque eu tenho que comandar a defesa e o passe e eu tenho que coordenar o sistema de cobertura, tenho que estar sincronizado com o levantador também, sabendo características e tal para ver aonde ele vai levantar a bola para fazer a cobertura. Eu tenho que ter essa leitura muito rápida” (P-5).

“(…) mas eu nunca vejo o lado individual sabe, eu vejo assim: se tem um amigo com problemas, eu vou conversar com ele, saber o que está acontecendo, porque o que eu procuro fazer, não procuro fazer só pra mim, porque este é um trabalho muito coletivo, um depende do outro aqui dentro, não só os atletas, mas a comissão (...). São peças que vão se encaixando, se encaixando e quando você vê, é assim que se torna um negócio mais sólido, mais concreto” (P-7).

Grande parte dos pesquisados sabe quantos são e quem são os patrocinadores da equipe. No entanto, o que a maioria deles não têm, são informações mais detalhadas sobre o que os patrocinadores fazem, o por quê estão patrocinando uma equipe de voleibol e o que realmente esperam de seus

patrocinados, além da vitória. A administração, juntamente com os patrocinadores não realiza um treinamento para que os jogadores possam saber quais informações passar e de que maneira passá-las, como por exemplo, no momento das entrevistas cedidas à imprensa. Desse modo, segundo os pesquisados, há grande possibilidade de prejudicar o *marketing* para os patrocinadores. Entretanto, muitos dos pesquisados não têm interesse em saber sobre esses detalhes. Alguns ainda alegam ter pouco tempo para buscar mais informações, devido a quantidade de treinamentos a que são submetidos, e todo tempo livre que possuem é utilizado pelos jogadores como descanso. Muitos jogadores consideram relevante, somente cumprir com esmero sua função dentro da equipe que é jogar voleibol.

“Conheço, mas pouca coisa. Já vieram, a gente já foi fazer visitas, nada muito assim, porque o voleibol se treina muito, então todo tempo ou é pra treino ou pra descanso, então é difícil ter essa comunicação tão grande com os patrocinadores, a gente tenta..., o nosso modo de comunicar é pela na TV mostrando ao público qual a empresa que está patrocinando, e está patrocinando uma equipe campeã” (P-9).

Um dos pesquisados possuía uma opinião um pouco diferente quanto a função dos patrocinadores da equipe. Acreditava saber o básico sobre os mesmos, mas que se sentia disposto a buscar mais informações sobre eles. Demonstrou esse interesse especial por considerar relevante, tanto para os jogadores, individualmente, quanto para o desenvolvimento da equipe. Segundo o pesquisado, faz-se necessário ter conhecimento sobre quais comportamentos eles esperam da equipe, além dos resultados, para poder satisfazê-los. Saber inclusive quem, no contexto atual, optou por investir no esporte como um meio de divulgar seus interesses.

Outro pesquisado, de acordo com o depoimento a seguir, permite uma visão clara do conhecimento que possui dos patrocinadores e expõe as dúvidas quando

os mesmos deixam de patrociná-los. Para o pesquisado não saber o que os patrocinadores desejam dos patrocinados, acaba por dificultar o modo em satisfazê-los.

“Um dos patrocinadores é a “X”, uma empresa de software acadêmico e é ela quem passa os programas para a Universidade. Eu entrei já na página da “X” e vi também, que ela tem um vínculo com outras universidades, não só aqui no Brasil, tem em universidades fora. E dentro do que ela quer, que é mostrar o nome dela, quer expandir também, como a universidade e acha que, dentro do que eles querem a equipe de voleibol é um grande trampolim para eles conseguirem isso. Outro patrocinador que não tem mais que era o patrocínio da “Y” que é uma empresa que faz objetos de plástico, faz mesas e cadeiras, e que saiu. Não quis mais patrocinar a equipe, talvez pela equipe não ter obtido resultado positivo ou pela moeda, o dólar ter subido esse absurdo que foi. Não sei qual o motivo. E a “Z” que é uma marca esportiva que todos conhecem que patrocina o vôlei, patrocina o futebol e que como todo o seguimento está patrocinando o voleibol por estar exposto na mídia” (P-2).

Sobre a instituição à qual a equipe pertence e que também é a mantenedora, as informações são bem variadas. Como muito dos jogadores acabam de entrar para a equipe, observou-se que tiveram pouco tempo para conhecê-la melhor. Pôde-se notar, que alguns dos pesquisados não estão muito interessados, pois não pensam em ingressar em nenhum curso superior no momento pelos motivos já explicitados anteriormente, em outras categorias, como a necessidade de se dedicar em tempo integral ao voleibol. Outros estão cursando a faculdade, portanto possuem informações detalhadas sobre a instituição e observou-se também, que os atletas que já estavam na equipe, antes da atual formação, possuem informações mais completas sobre a Universidade.

“Eu sei que é uma faculdade e que está se desenvolvendo bastante nos últimos tempos e que é uma faculdade pioneira no ensino através da internet. É uma faculdade que até 2005 pretende ser uma das maiores do Brasil. Está investindo em obras para isso. É uma faculdade que além do ensino ela quer agregar o esporte (...). Quer associar a imagem de saúde com a educação. E eu acho que eles estão conseguindo isso porque logo que nós viemos para cá a universidade era conhecida, mas com a equipe de voleibol, eu acho que ela ficou muito mais conhecida e conseguiu abrir um campo

muito maior. Principalmente agora que ela abriu um curso de Educação Física. Então, querendo ou não, tu sempre associas a Educação Física a equipe de voleibol. Que é o carro chefe dentro dos esportes da Universidade. E eu entendo que eles estão fazendo certo. Hoje em dia, que nós devemos copiar o exemplo que é do NBA de basquete, ao qual as universidades patrocinam as equipes e eu acho que a Universidade está fazendo certo. Eu acho que ela está abrindo esse caminho” (P-2).

“Eu acho legal aqui é que eles dão prioridade para as pessoas que querem fazer trabalhos aqui dentro, pessoas que querem conhecer a estrutura, então isso aí se torna um ponto positivo, porque várias pessoas conhecem o teu trabalho, vêem o que dá certo e isso é um bom retorno não só para o público, mas também para a faculdade, como para os outros patrocinadores” (P-7).

O treinador demonstrou interesse em ter acesso às informações sobre a instituição e que, segundo ele, na universidade é algo que lhe faz falta, talvez pelo fato de estarem afastados do campus e por isso, se sentirem um pouco isolados. Já teve a iniciativa de pedir as informações, mas que até o momento não as recebeu, adequadamente, e que isso dificulta um pouco o seu envolvimento com a instituição. Notou-se que estas informações não chegam até o treinador, não por tentarem omiti-las, mas talvez por não estarem organizados o suficiente.

No caso do presidente constatou-se que possui um grande envolvimento com a instituição, não por ser o presidente do Clube, mas por ser o gerente de esportes da Universidade. Por isso, acaba ficando mais tempo dentro da universidade do que no clube. Este é um dos motivos para que ele tenha pessoas de confiança administrando o clube e, principalmente, tomando decisões. É dada autonomia a essas pessoas, para tomar qualquer decisão que seja de caráter imediato.

“(...) eu vivo muito mais tempo aqui dentro e conheço bem como a universidade se comporta aonde ela quer chegar, como ela está fazendo para trilhar o seu caminho. Ainda está se moldando e isso é muito importante para a gente, porque nós lá, somos a cara da universidade, nós somos um espelho que tenta potencializar toda essa imagem que a universidade tenta construir. Então a gente está sempre tentando caminhar junto e abrindo cada vez mais o nome dessa instituição para o Brasil” (Presidente).

Um dos pesquisados explicitou um certo desconforto entre os atletas da equipe desportiva, os alunos e os professores da faculdade, por acharem que a equipe desportiva lhes roubava espaço e investimentos que poderiam ser utilizados na faculdade como melhoria de seus cursos. O relato deixa evidente este desconforto:

“Em relação a universidade de uma maneira geral nós sabemos muito pouco. A integração entre os atletas e a Universidade ainda é muito pequena. Já houve interesse em ter, a gente vai em palestras lá, a gente vai no primeiro dia de aula, mas assim como se nós fossemos pessoas comuns e eu vejo que, e sei que nós não somos bem vistos pelos alunos de lá e pela maioria dos professores. Por causa que para eles é um investimento desnecessário, é um investimento que poderia ser feito lá dentro pelo fato de não estarem contentes com a estrutura que eles têm lá. Alguns cursos devem ter as suas deficiências e aí seriam supridas com o investimento que é feito aqui, o que é natural e eu entendo, só que: eles defendem o deles e eu defendo o meu. Mas eu sou totalmente a favor de um envolvimento, de uma integração com a universidade e ainda mais com a sociedade daqui que também não é feito quase nada, a integração com a sociedade” (P-4).

Foi considerada unânime a importância do voleibol para o crescimento e publicidade da universidade por todo país, que segundo eles foi uma iniciativa extraordinária, pois une esporte e educação em benefício da sociedade, em busca do desenvolvimento de hábitos saudáveis nas pessoas.

“(…) vincular a educação ao esporte. Eu acho que mais do que nunca, nós temos que passar uma imagem de saúde, de educação, de jogadores vencedores. Eu acho que tu agregas muito, os resultados à universidade” (P-2).

“(…) na minha opinião eu acho que ela vai fazer mais coisas com o passar do tempo, porque é uma coisa nova para as universidades e a tendência é o esporte. São as universidades apostando nos esportes. Porque cada vez está menor os patrocínios, cada vez está menor o dinheiro e as universidades têm condições” (P-5).

Pôde-se verificar nesse indicador, sobre a leitura que os pesquisados fizeram do como observam a instituição como um todo, com a finalidade de obter subsídios para saber o quanto os pesquisados vão além do que acontece ao seu redor,

ampliando com isso sua percepção. Evidenciou-se que muitos deles possuem informações superficiais sobre a Universidade. Outros, por estarem cursando-a possuem informações mais amplas e detalhadas sobre a instituição, mas nada considerado relevante.

O que pôde ser observado sobre as informações quanto aos patrocinadores é compatível com as informações sobre a instituição. Alguns possuem interesse, outros nem tanto. Dessa maneira chegou-se a um resultado que muitos dos pesquisados não possuem uma visão contextualizada sobre o meio em que estão inseridos, limitando-se muitas vezes, somente às informações que dizem respeito ao voleibol.

Obter informações sobre as equipes adversárias

O objetivo deste indicador é verificar a necessidade e a viabilidade em buscar informações sobre as equipes adversárias, saber a dimensão do interesse dos pesquisados em sair do próprio meio, a procura de mais informações sobre o contexto ao qual estão inseridos. Considerou-se necessário por todos os pesquisados à importância em buscar informações sobre as equipes adversárias. As mesmas podem ser adquiridas em nível tático e técnico para serem utilizadas a seu favor no momento dos jogos, mas principalmente, sobre o funcionamento da equipe em relação a infraestrutura, a idoneidade, as formas de pagamento, a maneira como vêem os jogadores e o respeito que as equipes têm com os atletas que estão cumprindo seu papel e defendendo seu clube, e ainda, quem será o treinador na próxima temporada. Estas informações são necessárias, visto que em uma próxima temporada poderão estar recebendo convites de um desses clubes para trabalhar.

Desta maneira e com o intuito de facilitar uma análise sobre as condições de trabalho oferecidas pelos clubes, os pesquisados já teriam acesso as informações, podendo com isto facilitar as negociações, bem como sua ida para compor uma dessas equipes.

“É sempre bom obter informações das outras equipes assim, porque a gente nunca sabe até quando vai ficar na equipe que você está jogando, atualmente. É bom também saber o histórico da equipe. Qual a equipe que paga direitinho, se o técnico é bom, se a estrutura é boa, então num próximo contrato eu já vou saber, para não sair perdendo futuramente”. (P-7 e 5).

As informações a respeito dos clubes adversários são adquiridas por meio de amigos que se encontram jogando voleibol nesses clubes. Também pelos jornais, pela internet, pela televisão e, outras mesmo, por intermédio do treinador. Em alguns casos as informações são sobre o esporte de uma forma geral, com o intuito de captar e adaptar alguma estratégia utilizada por outros esportes coletivos, para o voleibol.

“Procuro estar sempre informado de tudo que está acontecendo no vôlei, não só no vôlei. Porque eu gosto muito de esporte, de futebol. Eu leio os jornais, pesquiso na internet, estou sempre procurando saber sobre esporte. (...) tem coisas que tu podes pegar do futebol e adaptar no vôlei, do basquete e adaptar no vôlei (...). Me preocupo em me manter informado sobre o que acontece sobre o vôlei no Brasil e no mundo. São coisas, é um detalhezinho que você pode pegar pra ti e para o teu time” (P-5).

“Procuro através da televisão que é o meio mais direto e possível, assistindo aos jogos, converso com os outros jogadores das outras equipes porque eu tenho amizades com eles e também procuro estatística, e essas coisas que agora a gente tem acesso pela internet por aqui. Para que saiba o ponto forte de cada equipe para ficar cada vez mais fácil” (P-3 e 4).

Nesses casos, o treinador está, constantemente, obtendo informações sobre os adversários para saber quem está integrando a equipe, quem se encontra lesionado, sobre como estão trabalhando e qual o esquema tático. Para obter as informações o treinador conta com o auxílio de informantes, pois segundo ele, o

serviço de espionagem no voleibol é fundamental. Como uma maneira de proteger as informações ele conta, unicamente, com a própria experiência, visto que o ginásio onde realizam os treinos fica aberto, com entrada livre.

No que se refere à busca de informações sobre os clubes adversários o presidente, antes de iniciar seu projeto fez visitas a alguns clubes e a universidades que também desenvolviam parcerias com o esporte. De acordo com o relato do presidente, obteve-se um grande aprendizado com a universidade “X” e com o projeto “Y” de vôlei feminino conduzido pelo Bernardinho (atual técnico da Seleção Brasileira de Voleibol) que são projetos institucionais e sociais e que funcionaram como uma alavanca para o projeto do Clube Esportivo. Hoje, este abre as portas para a Universidade “Z” que estão entrando para a SuperLiga Nacional, e que o clube está oferecendo um suporte, um direcionamento do como podem ser feitas as transações e até mesmo para a universidade, e o como diferenciar a gestão de uma equipe desportiva para a gestão de uma instituição de ensino superior.

Verificou-se que os resultados sobre a busca de informações em outros clubes, foram benéficas ao desenvolvimento e andamento do projeto para o Clube Esportivo. Outras informações que foram obtidas tanto pelos jogadores quanto pelos treinadores os beneficiou, por poderem ter uma visão contextualizada dos clubes nacionais, favorecendo-os no momento de renovar ou assinar novos contratos. Normalmente, conseguem estas informações por intermédio de colegas que trabalham em clubes adversários e até mesmo pelo treinador da equipe que também possui interesse, não somente sobre informações táticas da equipe, mas igualmente sobre as condições de trabalho oferecidas pelo clube.

Limitar-se a sua função

Novamente, com a finalidade de saber a dimensão da visão que possui um atleta profissional de voleibol, buscou-se com esse indicador saber se os pesquisados despertam interesse por outras posições ocupadas por seus colegas de equipe e como o faziam. Pôde-se observar então, que se limitar à posição ou a uma única função, não faz parte de um jogo, menos ainda se este for coletivo. Além do que, a leitura sobre o jogo deve ser ampla e rápida, sabendo-se que há mudanças instantâneas e que a bola, rapidamente, passa pela recepção, em seguida para o levantador, para o atacante e assim por diante até que finalize a jogada, concretizando-a com um ponto para a própria equipe ou para o adversário. Então é inaceitável e inadequada uma visão limitada somente para a sua função, até porque as funções de levantador, atacante, líbero, todas estão interligadas e qualquer falha de comunicação nessa engrenagem, afeta instantaneamente, a equipe.

“(...) eu procuro estar sempre inteirado, porque dentro do voleibol tu não podes ser individualista, porque é um esporte muito coletivo. E tu sempre depende, a cada momento, a cada segundo do jogo do teu companheiro. Então tu tens que estar interagindo com todos os jogadores” (P-2 e 9).

“(...) o voleibol é coletivo. Eu não vou jogar um jogo sozinho e eu não vou ganhar um jogo sozinho. Então eu tenho que estar sempre em sincronia” (P-1).

Como não poderia deixar de ser, verificou-se que todos os pesquisados possuem uma visão sistêmica de jogo, pois segundo eles não há possibilidade de integrar-se a uma equipe de um desporto coletivo, principalmente o caso do voleibol, sem que estejam inteirados das funções e habilidades dos companheiros de equipe,

em cada momento do jogo, bem como das jogadas e habilidades dos adversários, em uma situação de jogo.

Conciliar a família, os estudos, o lazer, as viagens e a vida pessoal

Nesse momento da pesquisa, no que se refere aos pesquisados darem continuidade aos estudos, constatou-se que muitos deles, não estão estudando, mas que vêem os estudos como prioridade, assim que tiverem um pouco mais de tempo para poderem se dedicar. Por enquanto, mantêm-se atualizados fazendo cursos de aperfeiçoamento em inglês, informática, entre outros. Quanto aos treinos e às viagens, não há maiores problemas uma vez que já se acostumaram a esta situação, por estarem viajando desde meninos para disputar campeonatos e também por terem escolhido como profissão serem atletas profissionais e, para tanto, se dedicam ao máximo a serem os melhores na sua posição, na sua área de atuação.

Quanto a conciliar a família e a vida pessoal com todas essas responsabilidades e afazeres provenientes da profissão escolhida pelos pesquisados, tanto os familiares como os próprios atletas conseguiram se adaptar a essas exigências, justamente, por terem feito suas escolhas profissionais. No entanto, sentem-se saudosos dos familiares e da tranquilidade de estar, por um tempo considerável em um mesmo lugar, em uma mesma cidade e muitas vezes em um mesmo país. Essas características são enfrentadas apesar das cobranças, com naturalidade, pois essa escolha tornou-se o objetivo de vida para estes atletas do voleibol profissional, para os atletas da superação de suas condições físicas, técnicas e psicológicas. Os relatos que seguem expressam a opinião de alguns pesquisados a este respeito:

“Eu sou relativamente um cara tranquilo em todos os aspectos. Mas com a minha família eu me dou super bem e óbvio que eu sinto saudade. Que essa saudade as vezes é morta ou matada (risos) pelo telefone. E eu levo super bem, até porque a minha família é do Rio Grande do Sul e a minha namorada é de São Paulo, mas eu sou super tranquilo, é óbvio que se fica de mau humor de vez enquando, porque saudade da namorada é brabo (...)” (P-3).

“No momento eu não estou estudando, mas eu tenho atividades extra que é o inglês e a computação, que para mim, hoje são fundamentais. Quanto a conciliar esta parte extra, a família, eu estou privilegiado porque a minha casa hoje é em Florianópolis e meus pais passam a maior parte do tempo aqui comigo. Em relação a viagens é natural, eu estou fora de casa desde os 12 anos, então não é novidade viajar, ficar um tempo fora, longe de casa” (P-4).

Segundo as opiniões do presidente do clube, conciliar essas responsabilidades e afazeres somente com um planejamento, colocando prioridades. Pois caso deixe em aberto, corre-se o risco de fazer as coisas menos importantes primeiro, por serem as mais fáceis, visto que normalmente, as mais importantes são também as mais complicadas. Portanto, observou-se uma certa preocupação em priorizar todo o tempo, pois é o que vai fazer a diferença, o que é relevante.

Quanto à condição de terem que conciliar tantos afazeres, responsabilidades, deslocamentos impostos pelas viagens, conciliar ainda, suas vontades, suas aspirações, seu bem estar, suas famílias, bem como os estudos, treinos, cansaço, e além de tudo isso, projetar o futuro. Assim mesmo, pôde-se notar, que apesar de tantos afazeres para os pesquisados, há prazer em realizá-los e satisfação pela escolha profissional que fizeram.

Nesta última categoria do estudo, constatou-se que a visão sistêmica – entendida como o reconhecimento da própria atividade, da equipe, da organização em que estão inseridos e do meio, não pode ser considerada uma prática regular desenvolvida por toda a equipe. Foi possível observar, que parece existir pouca preocupação entre os membros da equipe, principalmente os jogadores, com os

multifatores externos. Pôde-se perceber uma preocupação focada somente no próprio sistema, e que buscam resolver seus problemas baseados na capacidade que a equipe possui de superar-se. A busca de informações sobre seus adversários tem como finalidade manterem-se atualizados sobre o andamento dos trabalhos de outros clubes para saberem até que ponto devem realizar mudanças para se tornarem competitivos no mercado do esporte.

No que se refere ao funcionamento da equipe em si, pôde-se notar que a maioria dos pesquisados percebeu a necessidade de estarem ligados com os demais integrantes da equipe, bem como em suas funções e posições dentro de quadra, pois um jogador com uma determinada função, depende do outro para que consiga efetivar uma jogada, seguida ou não de pontos para a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos.

Eleanor Roosevelt

Considerou-se relevante ter analisado a equipe desportiva visto que com os resultados sobre o seu funcionamento, pode-se beneficiar o aprendizado das demais organizações. A equipe por ser menor que outras organizações, mesmo possuindo todos os componentes básicos dos sistemas mais complexos, possibilitou realizar uma análise mais abrangente e contextualizada.

Com relação às características das organizações que aprendem utilizadas pela equipe desportiva, pôde-se observar que a equipe possui como principal característica, e que vai ao encontro dos princípios das organizações que aprendem, a valorização do indivíduo, do bem estar físico e psicológico, independente da posição ou do segmento que ocupa no projeto. Percebeu-se uma descentralização das atividades, mas sem desprezar posições hierárquicas, visto que são necessários para o bom andamento do projeto. É possibilitado a todos, autonomia nas suas respectivas áreas de atuação, poder para as tomadas de decisões, bem como lhes é atribuído o direito de assumir responsabilidades perante suas decisões.

Observou-se que os integrantes da equipe desportiva são conduzidos por caminhos a poderem desenvolver, constantemente o crescimento pessoal, a auto-estima, a autoconfiança, bem como o reconhecimento de habilidades e competências com o intuito de melhor usufruir as próprias qualidades.

Na equipe desportiva, os treinadores dispensam um tratamento especial com os jogadores, com a finalidade de favorecer o desempenho dos mesmos. Preocupam-se com o bem estar físico e psicológico dos atletas, além do

aperfeiçoamento técnico e tático, possibilitando-lhes desempenho e sucesso. São inclusive, protegidos pelos familiares que evitam e selecionam qualquer preocupação extra que possa alterar o seu estado de concentração. Muitos ainda contam com o auxílio de empresários para evitar qualquer preocupação com a carreira e extra quadra de voleibol. Percebeu-se assim, que há um cuidado todo especial por parte do meio a que estão inseridos os jogadores, possibilitando condições especiais para que se desenvolvam, técnica, física e psicologicamente.

Consideram-se em estado freqüente de desenvolvimento da autoconfiança, da auto-estima e da necessidade de estarem em constante aperfeiçoamento profissional, podendo com isto, amenizar situações de medo e o estado de “baixo astral”, que poderiam afetar a atuação nos jogos. Desse modo, não se intimidam diante da necessidade de pedir ajuda profissional aos colegas de equipe, bem como para os treinadores, reconhecendo sua ignorância, por considerarem-se em um processo de aprendizado contínuo, por perceberem que este auxílio pode contribuir para o próprio sucesso e para que o alcancem mais rapidamente e de um modo eficaz. Assim, sentem-se habilitados a receberem as críticas de uma maneira positiva a contribuírem para a profissão.

Por estarem constantemente tendo que se adaptar as novas regras impostas pela Confederação Brasileira de Voleibol, por mudarem de equipe a cada temporada, por mudarem de cidade e muitas vezes até de países, pode-se perceber uma certa flexibilidade por parte dos integrantes da equipe no que se refere a transformações, seguida por uma disponibilidade em tentar sair, com freqüência da zona de conforto em busca da competência e excelência naquilo que fazem.

Necessita-se, portanto, possibilitar a esses indivíduos contínua capacitação técnica, desenvolver novas habilidades e competências, e aproveitar a cada dia

novos talentos, oportunizando-lhes capacidade e mais segurança nas tomadas de decisões. Pois, desse modo, estaria também oportunizando o desenvolvimento de uma equipe, visto que esta é composta por indivíduos capazes e talentosos entre outros atributos. Permitindo inclusive, com que a organização possa vir a ter melhores e variados caminhos, possibilitando-lhes uma vantagem competitiva.

Se as organizações de um modo geral focarem nos indivíduos, para que os mesmos atinjam o melhor desempenho, sabendo-se que as organizações aprendem e se desenvolvem por meio de indivíduos que aprendem, como foi observado na equipe desportiva, talvez estas, consigam com mais facilidade com que seus colaboradores alcancem igualmente o sucesso profissional. Como consequência, possibilitando a atuação da equipe e o aprendizado organizacional.

Outro fator a ser destacado na equipe é a importância da união evitando desperdício de energia e a necessidade de bons relacionamentos e um eficaz processo de comunicação, pois tanto este, exerce um papel fundamental na equipe, quanto a função dos treinadores na condução dos trabalhos propostos, na conduta dos mesmos dentro e fora de quadra, bem como ao administrar todo o processo.

A comunicação no momento dos jogos é essencial e se for traçar um paralelo com a equipe organizacional, observa-se esta situação em um momento de tomada de decisão, pois se o interlocutor se comunicar adequadamente, sem restringir informações, é provável que consiga tomar decisões com maior probabilidade de acertos.

Para facilitar a dinâmica da comunicação considera-se necessário que na equipe uns conheçam os outros, destruindo as barreiras e as resistências impostas pelos relacionamentos. Sendo que este é um dos princípios das organizações que aprendem, que por sua vez está ligado diretamente a modelos mentais, permitindo

que um tenha liberdade de chegar ao outro e lhes falar abertamente sobre o que pensa em relação a sua atuação, sem que se torne um clima desfavorável ao aprendizado.

Quase tudo, de uma certa forma, está diretamente ligado ao conhecerem-se uns aos outros e a valorização o indivíduo e, que estas questões recebem influência direta no modo como o treinador conduz os trabalhos e a equipe. Até mesmo porque, não se pode esperar que os relacionamentos fluam ao acaso. É necessária uma pessoa para gerenciar tantas situações, episódios e possibilitando-lhes condições, no caso da equipe desportiva, para que os resultados das discussões e dos relacionamentos, entre outros, se efetive. Pois se permitirem que os relacionamentos, somente aconteçam ao acaso, é bem provável que as pessoas acabem não se conhecendo e com isso dificultando a harmonia entre os jogadores dentro e fora de quadra. Pode-se considerar este, como um trabalho de base realizado pela comissão técnica, em que nas reuniões, cada integrante possa fazer e receber críticas e sugestões de uma maneira a não afetar seu desempenho profissional. Portanto, faz-se necessário o gerenciamento para que a equipe funcione na sua plenitude, identificando competências, como é o caso do treinador ao identificar e administrar as vaidades, para tentar fazer com que a equipe tenha o máximo de resultados possíveis e aprenda com os mesmos.

O treinador além conduzir os trabalhos da equipe assume inclusive, o papel de administrar vaidades para que o conjunto se sobressaia ao individual, buscando harmonia por meio dos inter-relacionamentos e facilitando a sincronia entre os jogadores no momento dos jogos.

Observou-se que as equipes desportivas precisam de regras para funcionar, necessitam de horários a serem cumpridos, tendo em vista que um integrante não

consegue realizar um treino tático sem a presença dos demais. Notou-se ainda que os integrantes ao elogiarem e fazerem uma crítica estão realizando-a com o intuito de que seu colega desempenhe cada vez melhor, pois todos dependem do resultado positivo de cada integrante.

O aprendizado organizacional da equipe desportiva se aproxima do aprendizado individual, visto que tal organização por mais que possua todos os componentes de uma equipe organizacional complexa, é baseada na equipe em si. No entanto, se uma equipe organizacional, permitir e criar mecanismos como as equipes desportivas criaram para a aprendizagem individual, permitindo com que se aperfeiçoem e que a aprendizagem em equipe se concretize, que haja também o compartilhamento desses aprendizados e que sejam efetivados com os próprios erros e acertos. Considerando-se necessário, que ocorra uma conversa franca entre os interlocutores, possibilitando que uma crítica não seja levada para o lado pessoal buscando o desempenho da equipe, pode-se facilitar os relacionamentos, como consequência resultar na aprendizagem organizacional, e como vantagem, tornar-se uma equipe à frente e competitiva.

Há evidências da necessidade de uma visão sistêmica dos integrantes da equipe no momento do jogo. O mesmo pode ocorrer em uma equipe organizacional em uma reunião de negócios. Os jogadores têm que analisar a influência da torcida no próprio desempenho e no geral da equipe, tem que se manter conectados com as informações do treinador, com as demais posições e as rápidas mudanças estratégicas dos jogadores em quadra. Bem como a equipe adversária, pois esta é a responsável pelas mudanças a serem efetuadas na equipe durante o jogo. Percebe-se que deve haver sincronia e harmonia entre os jogadores; autoconfiança e

facilidade em receber críticas e elogios dos colegas no momento do jogo, com a finalidade de se obter resultados.

Observou-se que não somente faz-se necessário que eles como equipe, estejam desempenhando bem seu papel, mas há necessidade de um trabalho conjunto visto que há uma preocupação dos que estão envolvidos com o todo, ao redor (demais integrantes da comissão técnica, do clube e a família) em poder criar condições para o desenvolvimento da auto-estima, confiança.

Caso as equipes organizacionais possam desenvolver o aprendizado contínuo do indivíduo, capacitando-os em suas atividades profissionais, para que em conjunto, por meio de uma dinâmica eficaz de comunicação e a condução dos trabalhos, realizada por líderes capazes de perceber e fazer com que o liderado, além de desempenhar com qualidade técnica suas atividades, reconheça e assuma as responsabilidades provenientes de suas decisões, bem como sentir-se seguro para arriscar, mesmo quando o resultado de uma tentativa seja, inadequado para aquela situação. Cabe em sua função permitir que o liderado nunca desanime perante as dificuldades impostas pelas situações imprevisíveis do mercado competitivo. Seja ele o mercado do esporte ou dos negócios.

Constatou-se ao analisar como as equipes desportivas podem contribuir para a aprendizagem organizacional, que a união é um dos quesitos fundamentais para o sucesso e desempenho de equipes desportivas e organizacionais, bem como a autonomia para as tomadas de decisões, o que agilizaria em muito, tais processos. Pode-se aprender que ao traçar metas bem definidas, ter um processo de comunicação eficaz, uma liderança capacitada buscando o melhor de cada indivíduo e incentivando o sucesso coletivo, que por sua vez, corresponde ao sucesso organizacional, que todo esse emaranhado de situações e atividades vem

desenvolver e habilitar o aprendizado da equipe. Outro destaque está no fato de que, por mais que seja necessário desviarem-se das metas propostas, o que se obtém como sugestão, é nunca perder o foco do seu propósito.

Recomendações a futuras pesquisas

A utilização de multicasos pode ser proveitosa para estudos futuros com outras equipes de voleibol, inclusive equipes do sexo feminino, com clubes vinculados a universidades, bem como outras organizações. Poder-se-ia incluir nas próximas pesquisas, com o intuito de complementar as informações recebidas no caso estudado, toda a comissão técnica e demais integrantes da comissão administrativa.

Recomenda-se estudos com a finalidade de saber como ocorre a aprendizagem organizacional, em equipe e individual de outros esportes coletivos como: o basquetebol, o futebol, o handebol, o pólo aquático, entre outros, para que entre tais equipes, também se possa traçar um paralelo, na obtenção de mais informações entre equipes de um mesmo esporte, bem como equipes de esportes diferentes. Além dos estudos com esportes coletivos, seria interessante estudar equipes que sejam representadas por um único atleta como, por exemplo, o tênis, pois se sabe que nos bastidores de um esporte representado por um único desportista, há uma equipe de trabalho e planejamento.

Recomenda-se também, estudar sobre as características de líderes esportivos bem sucedidos, e “o que” e “o como” trazer essas experiências para líderes de negócios.

Recomendações para a equipe

Recomenda-se à gerência da equipe, que sejam realizadas palestras com profissionais de outras áreas como: administração, psicologia, nutrição aplicada a atividade física entre outras, para maiores esclarecimentos e aquisição de novos conhecimentos, tanto para os atletas quanto para os treinadores e demais integrantes da equipe.

Outro ponto destacado pelos pesquisados está relacionado a necessidade de maiores informações sobre os patrocinadores e sobre a Instituição. Segundo eles, informações específicas sobre o funcionamento e o por quê patrocinar uma equipe de voleibol, bem como o que e como devem se expressar no momento das entrevistas a imprensa logo após os jogos e em outras ocasiões, possibilita-lhes melhor desempenho podendo aumentar a visibilidade na mídia e o grau de satisfação do patrocinador. Demonstraram necessidade de maior integração da equipe com a sociedade e com a comunidade.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. Incompetência hábil. In: **Comunicação eficaz na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**. São Paulo, n.17, p.12-20, nov./dez. 1999.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 4. ed. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **Psicologia da aprendizagem**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

CARMO, Hermano Duarte de Almeida e. **Ensino superior a distância: contexto mundial**. Lisboa: Universidade Aberta, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CORREIA, ABEL. Dinâmicas na formação da estratégia organizacional. **LUDENS**, vol. 16, n.1, pg. 65-70, jan./mar., 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DURAN, Pacheco Álvaro. *Interação Social: o social, o cultural e o psicológico*. **Temas em Psicologia**, Universidade Federal de Campinas, n.3, p. 1-8, 1993.

EDMONDSON, Amy; MOINGEON, Bertrand. *Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional*. In: SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, Rui; TAVARES, Fernando. *O comportamento estratégico acerca da autonomia de decisão nos jogadores de desportos coletivos*. In: OLIVEIRA, José; TAVARES, Fernando (Org.) **Estratégia e tática nos jogos desportivos coletivos**. Vila do Conde: Universidade do Porto, Tip. Minerva, 1996.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. *Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria*. In: SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Ambientes de aprendizagem*. In: CASALI, A., RIOS, I.; TEIXEIRA, J.E.; CORTELLA, M.S. (Org.), **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: Rhodia, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARGANTA, Júlio; OLIVEIRA, José. *Estratégia e tática nos jogos desportivos coletivos*. In: OLIVEIRA, José; TAVARES, Fernando (Org.) **Estratégia e tática nos jogos desportivos coletivos**. Vila do Conde: Universidade do Porto, Tip. Minerva, 1996.

GARVIN, David. Building e learning organizational. **Harvard Business Review**, jul./aug., 1993.

GARVIN, et al. Aprender a Aprender. **HSM Management**. São Paulo, n.9, p.56-58, jul./ago. 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, EAGESP/FGV, v.35, n.3, maio/jun. 1995.

GOLDBARG, Marco César. **Times – Ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMES, Romeu. In: MINAYO, Maria Cecília et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JAMIL, G. L. TI e conhecimento: adequar para evoluir. **Developers**, ano 4, n. 39, nov. 1999.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KIM, Daniel H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KNOWLES, Malcolm; HOLTON, Elwood; SWANSON, Richard. The adult learner: the definitive classic. In: _____ **Adult education and human resource development**. 5.ed. Texas: Gulf Publishing Company-Houston, 1997.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.108 – 133.

LOEHR, James E. Os atletas da empresa. **HSM management**, São Paulo, nº28, p. 132-137, set./out., 2001.

LOPES, Juan Tmás Escudero; GEA, Gloria Balagué; GARCÍA-MAS, Alexandre. Comportamientos que influyen en el rendimiento desportivo de jugadores de baloncesto desde el punto de vista de los entrenadores. **Psicothema**, nº 1, v. 14, p. 34-38, 2002.

MARKUN, Paulo; HAMILTON, Duda. **Muito além de um sonho**: a história da Unisul. Santa Catarina: Unisul, 2001.

MARQUES, Antônio. As profissões do desporto: o treinador. **Edição do Centro de Estudos e Formação Desportiva**. Portugal, Ano 3, n.13, 3. série, Publicação trimestral mar. 2001.

MENEGASSO, Maria Éster. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário. 1998. 327p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MICHAELIS. **Pequeno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINAYO, Maria Cecília (Org.). DESLANDES, Suely Ferreira, CRUZ, Otávio Neto; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

_____. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 2. ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NEVIS, Edwin C.; DiBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

_____. Criação do conhecimento na empresa. In: STARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Tom. Uma liderança sob medida. HSM management, São Paulo, nº32, p. 56-66, maio/jun., 2002.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRESKILL, Hallie; TORRES, Rosalie T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem. In: SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SEAGOE, May V. **O processo da aprendizagem e a prática escolar**. 2. ed. São Paulo: Companhia editora nacional, 1978. v.107.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina:** caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

_____. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review.** Cambridge, winter, v. 25, 1984. p. 3–17.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade:** como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SCHON, Donald A. **Beyond the atable state.** USA: The Norton Library, 1971.

SMITH, Mark Easterby; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação. In: SKARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem:** relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

TAVARES, Fernando. Bases teóricas da componente tática nos jogos desportivos coletivos. In: OLIVEIRA, José; TAVARES; Fernando (Org.) **Estratégia e tática nos jogos desportivos coletivos.** Vila do Conde: Universidade do Porto, Tip. Minerva, 1996.

_____ ; FARIA, Rui. A capacidade de jogo como pré-requisito do rendimento para o jogo. In: OLIVEIRA, José; TAVARES, Fernando (Org.) **Estratégia e tática nos jogos desportivos coletivos**. Vila do Conde: Universidade do Porto, Tip. Minerva, 1996.

TOLOVI Jr., José. Os novos paradigmas da administração. **Revista de administração de empresas**, Light, n.3, 1995. v.2.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOGT, Carlos. Autonomia e avaliação institucional: a experiência da unicamp. **Revista da rede de avaliação institucional da educação superior**, Ano 1, nº 2, dez., p. 39-42, 1996.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Trad. Maria Cristina Monteiro. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipes de consultores. **Revista de administração contemporânea**, n.2 maio/ago., 1997. v.1.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de psicologia**, nº 7, p. 79-88, 2002.

ANEXO

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

JOGADORES:

Nome; idade; de que cidade e estado você é? Quando iniciou o interesse por vôlei? Em quantas equipes você jogou? Quanto tempo você permaneceu em cada equipe? Por que a troca de equipes? O que marcou mais nas equipes em que passou? Qual é a sua posição enquanto jogador na equipe?

TREINADOR:

Nome; Idade; de que cidade e estado você é? Quando iniciou o interesse por vôlei? Quantas equipes você já treinou? Quanto tempo você permaneceu em cada equipe? Por que a troca de equipes? O que marcou mais nas equipes em que passou? Quais os títulos obtidos durante a sua carreira de treinador?

PRESIDENTE DO CLUBE:

Nome; Idade; De que cidade e estado você é? Quando iniciou o interesse pela administração de um clube desportivo? Que experiências você possui nessa área? Como é ver a equipe enquanto um jogador, um treinador e um administrador? Há uma transferência da experiência de jogador para administrador? Como ocorre? Quais são os pré-requisitos na contratação de um jogador? Que características o jogador deve possuir para que ele possa fazer parte dessa equipe? Essa decisão é tomada em parceria com os treinadores?

Quais são as características de uma equipe desportiva enquanto uma organização que aprende?				
objetivos específicos	indicadores	instrumento de coleta de dados		
		jogadores	treinadores	dirigente
1. identificar as características das organizações que aprendem utilizadas pela equipe desportiva.	<p>pensamento sistêmico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. é responsável pela integração entre as demais gerando um corpo coerente de teoria e prática; 2. uma nova forma de perceber o indivíduo e o mundo, amparada por uma mudança de mentalidade; e 3. interpreta a realidade sistemicamente e enxerga círculos de influência, ao invés de linhas retas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. você enquanto jogador, procura ter uma visão do funcionamento da equipe como um todo? <ul style="list-style-type: none"> • saber sobre a instituição a qual pertencem e os patrocinadores? • em quadra, procura estar inteirado e em sincronia com a equipe ou limita-se a sua função apenas? • procura obter informações sobre as equipes adversárias? 2. como você faz para conciliar a família, a vida pessoal, os treinos, as viagens, os estudos e o descanso? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. você enquanto treinador procura obter informações sobre a instituição a qual pertence e sobre os demais patrocinadores? 2. procura obter informações sobre as equipes adversárias? que tipo de informações? 3. até que ponto essas informações recebidas afetam o funcionamento da equipe? 4. você procura estar inteirado e em sincronia com os demais segmentos da equipe ou limita-se a sua função de treinador? 5. como você faz para conciliar a família, a vida pessoal, os treinos, as viagens e o descanso? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. que informações, você enquanto presidente do clube esportivo procura obter sobre a instituição a qual pertence e sobre os demais patrocinadores? 2. você procura obter informações sobre o funcionamento de outros clubes? que tipo de informações? 3. até que ponto essas informações recebidas afetam a direção do clube e o funcionamento da equipe? 4. você procura estar inteirado e em sincronia com os demais segmentos da equipe ou limita-se a sua função de dirigente? 5. como você faz para conciliar as funções de dirigente, as viagens, a família, a vida pessoal e o descanso?
	<p>aprendizagem em equipe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. visa obter o melhor de cada membro de uma equipe; 2. envolve as práticas do diálogo e da discussão; e 3. exige a prática do aprender a aprender em conjunto; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. vocês se sentem uma equipe? <ul style="list-style-type: none"> • o trabalho em equipe é prazeroso ou uma obrigação? 2. como é o funcionamento desta equipe dentro de quadra, fora de quadra e também no dia-a-dia de vocês? 3. quais as principais características dessa equipe? 4. qual o papel do treinador nessa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. vocês se sentem uma equipe? <ul style="list-style-type: none"> • na sua opinião quais os segmentos que compõem esta equipe? • qual o nível de interação entre os membros da comissão técnica? • qual o nível de interação entre o dirigente do clube, a comissão técnica e os jogadores? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. vocês se sentem uma equipe? <ul style="list-style-type: none"> • na sua opinião quais os segmentos que compõem esta equipe? • qual o nível de interação entre o dirigente do clube, a comissão técnica e os jogadores? • o trabalho em equipe é

	<p>4. a pessoa contribui para o todo e aprende com a inteligência dos outros;</p> <p>5. precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas.</p>	<p>equipe?</p> <p>5. qual o papel da comunicação entre vocês jogadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • no momento do jogo? • nas reuniões e treinos? • com o treinador? <p>6. existe algum tipo de rivalidade entre vocês?</p> <p>7. você se preocupa em ser o melhor pontuador?</p> <p>8. você pensa no resultado da equipe em primeiro lugar?</p> <p>9. como costumam ser as reuniões que vocês realizam antes ou depois dos jogos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • apenas o treinador é quem fala? • opiniões divergentes são estimuladas? <p>10. diante de um erro ou acerto seu e de um colega, qual é a sua reação?</p> <p>11. qual é o papel da equipe no seu aprendizado?</p> <p>12. em que medida a equipe aprende a aprender? compartilhar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • o trabalho em equipe é prazeroso ou uma obrigação? <p>2. como é o funcionamento desta equipe dentro de quadra, fora de quadra e também no dia-a-dia de vocês?</p> <p>3. quais as principais características dessa equipe?</p> <p>4. qual o papel do treinador na equipe?</p> <p>5. qual o papel da comunicação entre vocês treinadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • com os demais membros da comissão técnica? • com o dirigente do clube? • no momento do jogo? <p>6. existe algum tipo de rivalidade entre os jogadores? como lidam com as rivalidades?</p> <p>7. o foco está no indivíduo ou na equipe?</p> <p>8. vocês incentivam os jogadores a pensarem primeiro no resultado da equipe?</p> <p>9. vocês incentivam os jogadores para que eles sejam o melhor pontuador durante os jogos e campeonatos?</p> <p>10. como costumam ser as reuniões que antecedem aos jogos e após os mesmos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • os jogadores são incentivados a participar e opinar sobre a tática do jogo? • opiniões divergentes são estimuladas? <p>11. diante de um erro ou acerto dos seus jogadores, qual é a sua reação?</p>	<p>prazeroso ou uma obrigação?</p> <p>2. como é o funcionamento desta equipe dentro de quadra, fora de quadra e também no dia-a-dia de vocês?</p> <p>3. quais as principais características dessa equipe?</p> <p>4. qual o papel do treinador na equipe?</p> <p>5. qual é o papel da comunicação entre o presidente, os treinadores, os demais membros da comissão técnica e os jogadores?</p> <p>6. existe algum tipo de rivalidade entre os jogadores? como lidam com as rivalidades?</p> <p>7. o foco está no indivíduo ou na equipe?</p> <p>8. vocês incentivam os jogadores a pensarem primeiro no resultado da equipe?</p> <p>9. vocês incentivam os jogadores para que eles sejam o melhor pontuador durante os jogos e campeonatos?</p> <p>10. diante de um erro ou acerto dos jogadores, dos treinadores e da comissão técnica, qual é a sua reação?</p> <p>11. em que medida a equipe aprende a aprender? a evitar os erros e aumentar os acertos?</p> <p>12. qual é o papel da equipe no seu aprendizado e no dos jogadores?</p>
--	---	---	---	---

			12. qual é o papel da equipe no seu aprendizado e no dos jogadores? 13. em que medida a equipe aprende a aprender? aprende a evitar os erros e aumentar os acertos?	
	<p>visão compartilhada:</p> <ol style="list-style-type: none"> desenvolve objetivo comum entre os membros da organização; busca comprometimento e ações conjuntas; e surge a partir de visões pessoais, portanto as organizações que querem criar visões compartilhadas devem incentivar seus membros a desenvolverem suas próprias visões, pois estas, são o resultado das interações e visões individuais. 	<ol style="list-style-type: none"> quando você aprende uma maneira nova (um caminho mais fácil) de realizar determinados movimentos (técnicas), você compartilha este aprendizado com seus colegas e com o treinador? todos vocês lutam pelo mesmo objetivo nesta equipe? <ul style="list-style-type: none"> os objetivos compartilhados de vocês partem de objetivos individuais? vocês estão cientes da responsabilidade de cada um? você sabe onde a equipe de vocês quer chegar? e o que será quando chegar lá? sabe também, a distância entre (o que se quer) e (onde vocês estão em relação ao que se quer)? e o por que esta equipe é diferente e especial ? 	<ol style="list-style-type: none"> você enquanto treinador incentiva seus jogadores a desenvolverem suas próprias visões, seu próprios caminhos para o aprendizado? todos vocês lutam pelo mesmo objetivo nesta equipe? <ul style="list-style-type: none"> os objetivos compartilhados por vocês partem de objetivos individuais? vocês estão cientes da responsabilidade de cada um? você sabe onde a equipe de vocês quer chegar? e o que será quando chegar lá? sabe também, a distância entre (o que se quer) e (onde vocês estão em relação ao que se quer)? esta equipe é diferente e especial? por que? 	<ol style="list-style-type: none"> você enquanto dirigente do clube incentiva os treinadores e demais membros da comissão técnica a desenvolverem suas próprias visões, seus próprios caminhos para o aprendizado? todos vocês lutam pelo mesmo objetivo nesta equipe? <ul style="list-style-type: none"> os objetivos compartilhados por vocês partem de objetivos individuais? vocês estão cientes da responsabilidade de cada um? você sabe onde a equipe de vocês quer chegar? e o que será quando chegar lá? sabe também, a distância entre (o que se quer) e (onde vocês estão em relação ao que se quer)? esta equipe é diferente e especial? por que?
	<p>Modelos mentais:</p> <ol style="list-style-type: none"> idéias profundamente enraizadas; imagens que influenciam o modo como as pessoas 	<ol style="list-style-type: none"> qual a sua percepção das normas e condutas às quais são submetidos? você costuma analisar e julgar o seu comportamento e o de seus colegas em quadra e na vida 	<ol style="list-style-type: none"> qual a sua percepção das normas e condutas às quais são submetidos? você costuma analisar e julgar o seu comportamento e o dos demais integrantes da equipe, tanto no 	<ol style="list-style-type: none"> qual a sua percepção das normas e condutas às quais são submetidos? você costuma analisar e julgar o seu comportamento e o dos demais integrantes da

	<p>vêm o mundo;</p> <p>3. atitudes comandadas por meio de percepções a respeito do meio que estão inseridos;</p> <p>4. são imagens, premissas e as histórias que o ser humano traz na mente a seu respeito e a respeito do meio que o rodeia;</p> <p>5. deixa-se de agir ou expor <i>insigth</i>, porque conflitam com as imagens arraigadas sobre o funcionamento do mundo.</p>	<p>pessoal?</p> <p>3. como aceita os novos aprendizados?</p>	<p>profissional como na vida pessoal?</p> <p>3. como aceita os novos aprendizados?</p>	<p>equipe, tanto no profissional como na vida pessoal?</p> <p>3. como aceita os novos aprendizados?</p>
	<p>Maestria pessoal:</p> <p>1. auto-conhecimento;</p> <p>2. ver a realidade de forma objetiva;</p> <p>3. tensão criativa: visão (o que se quer) e realidade atual (onde se está com relação ao que se quer);</p> <p>4. são pessoas criativas; e</p> <p>5. vivem em processo de aprendizagem contínuo.</p>	<p>1. você pede ajuda aos seus colegas na realização e aperfeiçoamento de técnicas?</p> <p>2. pede ajuda ao seu treinador quando está com dificuldades na realização do treinamento?</p> <p>3. você reconhece seus pontos a serem melhorados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • aceita-os com facilidade ou demonstra resistência? <p>4. qdo está baixo astral como faz para melhorar?</p> <p>5. como você reage ao levar uma crítica (bronca) do seu treinador?</p> <p>6. você tem algum tipo de receio (medo) ao entrar em quadra?</p> <ul style="list-style-type: none"> • o que você faz superar este problema? <p>7. como você faz para solucionar problemas na vida pessoal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • eles atrapalham sua vida profissional? <p>8. o que você faz para relaxar corpo</p>	<p>1. você pede ajuda quando está com dificuldades na realização das suas funções?</p> <p>3. você reconhece seus pontos a serem melhorados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • aceita-os com facilidade ou demonstra resistência? <p>4. qdo está baixo astral como faz para melhorar?</p> <p>5. como você reage ao levar uma crítica (bronca) dos seus superiores?</p> <p>6. você tem algum tipo de receio (medo) quando a equipe vai entrar em quadra?</p> <ul style="list-style-type: none"> • o que você faz superar este problema? <p>7. como você faz para solucionar problemas na vida pessoal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • eles atrapalham sua vida profissional? <p>8. o que você faz para relaxar e mente?</p>	<p>1. você pede ajuda quando está com dificuldades na realização das suas funções?</p> <p>3. você reconhece seus pontos a serem melhorados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • aceita-os com facilidade ou demonstra resistência? <p>4. qdo está baixo astral como faz para melhorar?</p> <p>5. como você reage ao levar uma crítica (bronca) dos seus superiores?</p> <p>6. você tem algum tipo de receio (medo) quando a equipe vai entrar em quadra?</p> <ul style="list-style-type: none"> • o que você faz superar este problema? <p>7. como você faz para solucionar problemas na vida pessoal?</p> <ul style="list-style-type: none"> • eles atrapalham sua vida profissional? <p>8. o que você faz para relaxar</p>

		e mente? 9. o que você faz para contribuir para que a equipe alcance seus objetivos (além dos treinos), o que faz de acréscimo, inovação?	9. o que você faz para contribuir para que a equipe alcance seus objetivos (além dos treinos), o que faz de acréscimo, inovação?	corpo e mente? 9. o que você faz para contribuir para que a equipe alcance seus objetivos (além das funções normais de dirigente), o que faz de acréscimo, inovação?
2. analisar os processos de aprendizagem das organizações que aprendem utilizados também pela equipe desportiva.	Aprendizagem individual 1. as pessoas são o principal agente de mudanças; 2. as organizações aprendem por meio de indivíduos que aprendem; 3. indivíduos são motivados a aprender; 4. andragogia – os adultos possuem características próprias de aprendizado; 5. os adultos caracterizam o aprendizado nas organizações; 6. precisam ter claro por que precisam saber isso; 7. possuem auto-conceito da responsabilidade pelas suas próprias decisões; 8. os adultos possuem experiências anteriores; 9. são naturalmente dispostos a aprender; 10. aprendem de acordo com o contexto de aplicação a situações da vida real; e são motivados a aprender pela melhoria da auto-estima e qualidade de vida.	1. como ocorre o aprendizado de alguma técnica nova? • você faz seu próprio caminho? • você se considera disposto a aprender? • é necessário estar bem claro o por que deste aprendizado ou simplesmente aprende e pronto? 2. como você faz para se reciclar? • o seu aprendizado está relacionado as técnicas do voleibol ou englobam também, outros aprendizados? 3. você, durante o jogo, se reporta a experiências anteriores para realizar determinadas jogadas.	1. você se considera disposto a aprender? 2. como você faz para se reciclar? • o seu aprendizado está relacionado as técnicas e táticas do voleibol ou englobam também, outros aprendizados? 3. você, durante o jogo, se reporta a experiências anteriores para tomar determinadas decisões?	1. você se considera disposto a aprender? 2. como você faz para se reciclar? • o seu aprendizado está relacionado a conteúdos sobre o voleibol e sobre a administração do clube ou englobam também, outros aprendizados? 3. você, durante a tomada de uma decisão, se reporta a experiências anteriores?
	Aprendizagem organizacional:	1.vocês aprendem com os erros e acertos das equipes adversárias?	1.vocês aprendem com os erros e acertos das equipes adversárias?	1.vocês aprendem com os erros e acertos das equipes

	<ol style="list-style-type: none"> 1. sua principal característica é a forma sistêmica empregada para compreender e lidar com os processos da empresa e com as pessoas que os realizam; 2. têm como habilidades básica a capacidade de solucionar problemas sistemicamente; 3. experimentar continuamente novas abordagens; 4. aprendem com sua própria experiência e com a de outras organizações; 5. identifica erros e procura corrigi-los; poder ser adaptativo (aprende a contornar os reflexos do ambiente) ou generativo (criam oportunidades); e 6. busca contínua da capacitação e qualificação das pessoas e da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • vocês utilizam em outras oportunidades a estratégia e tática dessas equipes? <ol style="list-style-type: none"> 2. vocês se adaptam as técnicas e as regras ou procuram criar maneiras novas e diferentes de fazer as coisas? <ul style="list-style-type: none"> • vocês se consideram sempre à frete? <ol style="list-style-type: none"> 3. você cria oportunidade para novos aprendizados? 	<ul style="list-style-type: none"> • vocês utilizam em outras oportunidades a estratégia e tática dessas equipes? <ol style="list-style-type: none"> 2. vocês se adaptam as técnicas e as regras ou procuram criar maneiras novas e diferentes de fazer as coisas? <ul style="list-style-type: none"> • vocês se consideram uma equipe sempre à frete? <ol style="list-style-type: none"> 3. você cria oportunidade para novos aprendizados? <ul style="list-style-type: none"> • há uma busca contínua da capacitação e qualificação de seus jogadores/atletas? 	<p>adversárias?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vocês utilizam em outras oportunidades a estratégia e tática dessas equipes? <ol style="list-style-type: none"> 2. vocês se adaptam as técnicas e as regras ou procuram criar maneiras novas e diferentes de fazer as coisas? <ul style="list-style-type: none"> • vocês se consideram uma equipe sempre à frete? <ol style="list-style-type: none"> 3. você cria oportunidade para novos aprendizados? <ul style="list-style-type: none"> • há uma busca contínua da capacitação e qualificação dos treinadores, dos jogadores e dos demais membros da comissão técnica?
--	--	---	---	---