

Correspondência para/
Correspondência para/
Correspondence to
Aluizia Aparecida Cadori
Endereço: Rodovia SC
404, nº1623, Bloco 03,
Apto 203 - Itacorubi.
CEP.:88034-901
Florianópolis,
Santa Catarina - Brasil.
E-mail:
aluizia@reitoria.ufsc.br.

Artigo recebido em: 09/04/2003
Aprovado em: 18/12/2003

ENCONTROS E DESENCONTROS ENTRE A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA: ANALISANDO O RELACIONAMENTO DE LÍDERES E LIDERADOS

ENCUENTROS Y DESENCUENTROS ENTRE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA: ANALIZANDO LA RELACIÓN DE LÍDERES Y LIDERADOS

SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN THE INDUSTRIAL ORGANIZATION AND THE SPORTS ORGANIZATION: ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AND LED.

Aluizia Aparecida Cadori, MSc.

Mestre em Administração pela (UFSC)
aluizia@reitoria.ufsc.br.

Márcia Cristina Schiavi Dazzi, MSc.

Mestre em Administração pela (UFSC)
marciacristina@newsite.com.br

Palavras-chave:
Liderança;
Aprendizagem em equipe;
Gestão de pessoas.

Palabras clave:
Liderazgo;
aprendizaje en equipo;
gestión de personas.

RESUMO: O propósito deste artigo é investigar as possíveis semelhanças e diferenças que podem ser encontradas entre uma organização industrial e uma organização desportiva. A idéia inicial partiu da necessidade de verificar a participação das pessoas na organização e o relacionamento entre líderes e suas equipes. Acredita-se que em virtude das transformações ocorridas nas organizações, evidenciadas pela importância dos ativos intangíveis, decorre a necessidade de reavaliar a forma de liderança, migrando do modelo baseado no comando e subordinação para o papel do mediador. Diante dessa constatação, foram investigadas duas organizações catarinenses: uma do setor eletromecânico e um clube esportivo. Para realizar a pesquisa utilizou-se um estudo exploratório, na forma de um estudo de caso, sendo analisado sob uma abordagem, predominantemente, qualitativa. Os resultados dessa investigação mostraram algumas semelhanças entre as organizações no que diz respeito à participação dos liderados no processo decisório, no entanto a organização desportiva parece ter processos mais efetivos tanto de participação como de flexibilização dos líderes. A principal diferença evidenciada foi a importância do reconhecimento e da atenção ao bem-estar da equipe por parte da organização desportiva

RESUMEN: El propósito de ese artículo es investigar las posibles semejanzas y diferencias que pueden ser encontradas entre una organización industrial y una organización deportiva. La idea inicial partió de la necesidad de verificar la participación de las personas en la organización y la relación entre líderes y sus equipos. Se cree que en virtud de las transformaciones ocurridas en las organizaciones, evidenciadas por la importancia de los activos intangibles, surge la necesidad de reevaluar la forma de liderazgo, migrando del modelo basado en el comando y subordinación para el papel del mediador. Frente a esta constatación, fueron investigadas dos organizaciones del estado de Santa Catarina: una del sector electromecánico y un club deportivo. Para realizar la investigación se utilizó un estudio explorador, en la forma de un estudio de caso, siendo analizado con un abordaje predominantemente cualitativo. Los resultados de esa investigación demostraron algunas semejanzas entre las organizaciones en lo que se refiere a la participación de los liderados en el proceso decisivo. Sin embargo, la organización

deportiva parece tener procesos más efectivos tanto de participación cuanto de flexibilización de los líderes. La principal diferencia evidenciada fue la importancia del reconocimiento y de la atención al bienestar de la equipe por parte de la organización deportiva.

ABSTRACT: The purpose of this article is to investigate possible similarities and differences between an industrial organization and a sports organization. The initial idea was based on a need to investigate the participation of people in the organization, and the relationship between leaders and their teams. It is believed that due to the changes occurring in organizations, as demonstrated by the importance of the intangible assets, there is a need to re-evaluate the form of leadership, moving from a model based on command and subordination to the role mediator. In the light of this observation, two organizations were studied in the State of Santa Catarina: one from the electromechanical sector and the other a sports club. An exploratory study was used to carry out this research, in the form of a case study, and the analysis used a predominantly qualitative approach. The results of this investigation show some similarities between the organizations in terms of the participation of the leaders in the decision-making process, however, the sports organization appears to have a more effective processes, both in participation and flexibilization of its leaders. The main difference found was the importance of recognition and the attention given to the well-being of the team by the sports organization.

Key words:
Leadership;
Team Learnings;
Human Resource
management.

1. A SOCIEDADE DINÂMICA E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO

As organizações criam e refletem as transformações ocorridas na sociedade, expressas pelo modo de realizar suas atividades de forma a tornarem-se cada vez mais competitivas e eficazes. Como resposta à inquietação do sistema, as organizações passam, dentro das possibilidades, a responder por meio de ações relacionadas a valores como: ética, cidadania, liberdade, justiça, responsabilidade social e igualdade.

A percepção dos bens intangíveis como recursos estratégicos e a valorização do potencial humano como fator de diferencial competitivo estão em evidência nos debates acadêmicos e empresariais. As transformações na sociedade instigam adaptações constantes do contexto organizacional e afetam o comportamento e a inserção do ser humano na organização e nas relações de trabalho.

Como resposta às mudanças, novas formas de gestão têm sido discutidas como alternativa ao modelo tradicional, na tentativa de ampliar a participação dos liderados e flexibilizar a posição de líder. Segundo Sveiby (2000, p.68), "para os gerentes, é difícil ver, ou aceitar esse novo mundo, porque implica desaprender o que aprenderam e depois olhar a mesma realidade com outros olhos". Desse modo, o autor sugere reavaliar a forma de atuação da liderança.

Nesse contexto, significa atestar que o relacionamento entre o líder e o colaborador baseado no comando e controle, na autoridade e subordinação é incompatível com a valorização dos ativos intangíveis. Em consequência, percebe-se a necessidade de aprender a lidar com essas pessoas de maneira a obter sucesso por meio de outras formas de comprometimento e envolvimento.

Percebendo os anseios por mudanças que possam auxiliar e modernizar esse processo, realizou-se um estudo, obtendo 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 como a imprevisibilidade e a variabilidade de comportamentos e de ações que confirmam os constantes desafios enfrentados no decorrer dos jogos e campeonatos.

Segundo Loehr (2001), 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. 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.

Dessa constatação, surgiu a idéia do artigo, no qual pretende-se, por meio de uma investigação paralela, analisar os fatores que caracterizam o relacionamento entre os líderes e suas equipes em uma organização industrial e uma organização desportiva, visando identificar as semelhanças e as diferenças nesses contextos e as possibilidades de aprendizagem por ambos. Parte-se da premissa de que as organizações industriais, tradicionais ou não, ainda tem muito a aprender com as organizações desportivas em termos de relacionamento e condução de equipe, um tema recentemente explorado no mundo organizacional, mas que é a base do sucesso no ambiente desportivo.

2. REAVALIANDO A LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO

O modelo organizacional burocrático serviu à expansão e ao desenvolvimento do capitalismo industrial requeridos pelo mercado de massas e pela demanda por produção de produtos básicos em larga escala. Pretendia-se com a produção mecanizada de grande escala, na divisão do trabalho, na profissionalização da administração e da tomada de decisões e na especialização, alcançar o máximo de eficiência.

Para garantir a eficácia desse processo são estabelecidos padrões de hierarquia e de autoridade legal mantidos por um sistema firmemente ordenado de comando e subordinação, tendo a sua disposição meios coercitivos capazes de impor disciplina. Neste sistema, a qualidade dos relacionamentos é determinada pelo medo, pela adulação e pela política do

poder, e a ascensão profissional está relacionada ao cargo e ao nível hierárquico. As pessoas na organização limitam-se à execução de seus afazeres, desconhecendo a lógica das tarefas alheias e o contexto da própria organização (MOTTA; PEREIRA, 1983).

No entanto, segundo Lawler III (2001), a era do conhecimento requer um novo pensamento quanto ao tema liderança. Nessa perspectiva a liderança é vista como um recurso organizacional, disseminado por toda a organização, evitando tornar-se somente uma característica individual de uns poucos indivíduos isolados. Na concepção do autor, a liderança apenas no topo é aceitável na velha economia e na empresa burocrática tradicional, mas não é coerente com a abordagem baseada na importância dos ativos intangíveis, marco da era do capital humano.

Pinchot e Pinchot (1995, p. 71) afirmam que as formas de gestão que estão emergindo, contam mais com equipes voltadas para resultados do que com a hierarquia, mais com a visão compartilhada do que com o comando. Observa-se assim que, em função do trabalho em equipe estar tornando-se efetivo nas organizações, a forma de coordenação das atividades está mudando do controle rígido exercido somente pela gerência, para a co-responsabilidade, no qual o líder passa a orquestrar a equipe e cada um dos integrantes passa a observar a execução do trabalho em função do êxito da equipe como um todo.

A participação e o comprometimento dos integrantes da equipe tornam-se importantes para o seu desenvolvimento. Ao líder recai a habilidade de gerenciar pessoas e o ambiente de forma a obter a efetiva interação. Segundo Kanaane (1995) posturas mais flexíveis do líder e uma administração centrada no indivíduo determinam uma livre comunicação em todos os níveis e direções, esta deve vir acompanhada de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (não designação apenas), maior responsabilidade, estímulo à criatividade, a possibilidade de avaliação pessoal, o crescimento e a maturidade. A comunicação livre, franca e freqüente, possibilita o desenvolvimento de maior interesse e envolvimento com os fatos e pessoas, levando ao respeito mútuo generalizado e à confiança entre os indivíduos da organização.

Para atender às necessidades de liderança dessa era, Schein (1996) apresenta quatro desafios aos líderes: criar, construir, manter e mudar independente do estágio de desenvolvimento em que se encontram as organizações. Por criar, entende-se a energia propulsora da mudança dentro da organização, enfrentando sucessivos fracassos, mas mantendo a capacidade de animador junto aos seus liderados. Construir implica em determinar a cultura da organização, seus valores, crenças e premissas. Manter significa a capacidade de crescer junto com a organização, isto é, ter condições de reavaliar-se e perceber a necessidade de desenvolver novas formas de liderança. E a capacidade de mudar determina a necessidade de um líder agente de mudança, que além de adquirir novos conceitos e habilidades, deve ter o discernimento do que não é mais interessante para a organização e induzir um processo de desaprendizagem, gerindo as ansiedades e esclarecendo o porquê das mudanças aos demais.

Uma questão parece ser relevante para o estudo da liderança nas organizações, a necessidade de suprimir o caráter individualista do líder em direção a meios que valorizem a equipe, ou seja, reconheçam a importância da união de características individuais heterogêneas e dos resultados da interação. O líder tem o papel de gerenciar essa realidade, entendendo a importância do seu papel como mediador e orientador do grupo, substituindo o poder coercitivo como forma de gerência (DAZZI, 2002).

Questões como compreender os estilos de aprendizagem das pessoas que lidera; respeitar a diferença de convicções entre as pessoas da equipe; investir no diálogo com sua equipe; saber ouvir; encorajar e elogiar seus liderados; reconhecer as melhorias ocorridas nas pessoas passam a merecer destaque nas discussões sobre liderança na era da valorização dos ativos inatingíveis. Os líderes precisam auxiliar os seus liderados a desenvolver as habilidades e os talentos que necessitam para apoiar o objetivo global (SAXBY, 2002).

Nesse sentido, alguns estudos têm mostrado a diferença entre ser um gerente e um *coach*, apesar do apelo mercadológico, o objetivo parece ser enaltecer as características do líder, como apoiador e promotor do desenvolvimento profissional e pessoal dos liderados e não somente, um executor por meio do comando e subordinação. Fazendo um paralelo com a área desportiva, segundo Gil (2001), o termo *coach* tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou voleibol e que procura transformar atletas em campeões.

Portanto, muitos dos propósitos de ver o líder como um *coach* está influenciado pela análise do papel do treinador em atividades desportivas, pois sua função é proporcionar condições ao indivíduo para que ele produza, transformando suas intenções em ações, que por sua vez, se traduz em resultados.

Como visto até o momento, a era do conhecimento parece acarretar em uma reavaliação de muitos dos pressupostos que suportaram a era industrial. Trabalhar com o talento dos indivíduos requer que os líderes aprendam a reinventar sua atividade, deixar de serem comandantes para orquestrarem os seus liderados, reconhecendo o potencial de cada um. Assim como os líderes passam por transformações, as formas de organização do trabalho também estão migrando cada vez mais para o uso de equipes, visando obter melhores resultados por meio da união de talentos individuais como será observado no próximo item.

3. COMO AS EQUIPES APRENDEM

A aprendizagem em equipe visa obter o melhor de cada integrante de uma equipe. A premissa envolvida é a possibilidade de, coletivamente, ser mais capaz do que se poderia ser individualmente, por meio das novas e variadas idéias e do alinhamento da direção dos componentes. O resultado pretendido com o trabalho em equipe é uma força que se torne maior do que

a soma das partes; desta forma, o desempenho da equipe depende tanto da excelência individual quanto da capacidade do trabalho em conjunto.

Nas equipes, as habilidades complementares dos integrantes viabilizam alcançar resultados, enquanto que os objetivos compartilhados determinam o propósito e direção. Desta forma, nas equipes em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada.

A aprendizagem em equipe baseia-se no compartilhamento de idéias, no desenvolvimento contínuo das pessoas e no domínio das práticas do diálogo e da discussão. Portanto, para o bom funcionamento de uma equipe, a comunicação eficaz é fator imprescindível. Segundo Senge (1998), a discussão e o diálogo são as duas formas de comunicação entre a equipe, ambas necessárias, porém distintas. 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" reconhece a utilidade de cada um desses meios e procura utilizá-los da maneira mais apropriada em prol dos inter-relacionamentos e na condução eficaz da equipe.

Sendo assim, o objetivo é estimular a comunicação entre os integrantes de uma equipe, na qual, opiniões divergentes são incentivadas e a confiança entre os membros é reforçada, através do respeito e da cooperação, levando-os a assumir os riscos. O que possibilita o grupo a investir, constantemente, em seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 1995).

Além da importância do trabalho em equipe, Leonard e Straus (2000) destacam as vantagens e as desvantagens do trabalho em equipes homogêneas e heterogêneas. A total e absoluta homogeneidade na abordagem cognitiva de uma organização 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".

Se por um lado a diversidade de pessoas e idéias potencializa a criatividade e a inovação, por outro lado torna-se evidente a necessidade de um mediador capaz de trabalhar com estas diferentes perspectivas rumo a um objetivo comum. Trabalhar com divergência intelectual é um desafio para os mediadores de equipes heterogêneas. 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 confronto de idéias. Em vista disso, há necessidade da despersonalização dos conflitos, pois quando se constata que a abordagem

de outra pessoa não é obstinação ou obsessão, mas algo diferente, acaba-se dispersando a abrasão e aproveitando o que de melhor há em uma equipe heterogênea, que é a criatividade e a abordagem diferenciada para a solução dos problemas (CADORI, 2002).

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.

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 outras equipes por meio da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla. Toda equipe necessita de muita prática, para que possa obter sucesso no momento de suas atuações, sejam elas no dia-a-dia de uma organização industrial ou nos jogos e nos campeonatos disputados por uma equipe desportiva.

Objetivando conquistar novas práticas do aprendizado 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, o mediador entre todos os componentes da equipe.

Dessa forma e 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.

Atentando para os problemas que afetam uma organização, seja ela industrial ou desportiva, e os benefícios que os trabalhos em equipe podem gerar, é aconselhável que se repense as formas de atuação e que se deixe vir à tona o espírito de companheirismo e parceria. 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.

4. MÉTODO UTILIZADO

Este artigo resultou da análise de um estudo realizado em organizações catarinenses: uma do setor eletromecânico e um clube esportivo. Teve como propósito investigar as possíveis semelhanças e diferenças que podem ser encontradas entre uma organização industrial e uma organização desportiva, no que se refere à participação das pessoas na organização e ao relacionamento entre os líderes e suas equipes.

O método utilizado foi um estudo exploratório, na forma de um estudo de caso, sendo analisado sob uma abordagem, predominantemente, qualitativa. A opção por tal abordagem se justifica pelo tipo de problema analisado, baseado em atributos de comportamento e pela intenção de compreender o fenômeno estudado de forma mais aprofundada.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada realizada com cada pesquisado selecionado. Esse tipo de entrevista permite que o pesquisado 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 organização do setor eletromecânico é composta por nove empresas (uma unidade corporativa, sete parques fabris e uma unidade exportadora), sendo permitido o acesso da pesquisadora a duas destas empresas: a fábrica de motores e o corporativo. Além do critério da acessibilidade, o critério de representatividade foi atendido, visto que a pesquisa foi realizada no maior parque fabril do grupo e na unidade corporativa, responsável pela administração. As duas empresas analisadas possuem um total de 36 departamentos: 26 na fábrica de motores e 10 no corporativo. Destes 36 departamentos, 12 foram escolhidos para a análise, sendo sete da fábrica de motores e cinco do corporativo.

Foram realizadas 35 entrevistas no ambiente de trabalho dos pesquisados, com 12 líderes e 23 liderados, conforme os seguintes critérios: existência dos atributos necessários, representatividade, acessibilidade e recorrência de informações.

O Clube Esportivo é uma entidade jurídica independente, ligada a uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina que administra profissionalmente, suas atividades esportivas, captando recursos e gerenciando equipes de alto desempenho.

O Clube apresenta a seguinte estrutura: 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, mais as assessorias, jurídica, contábil e de imprensa. 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.

Foram realizadas 11 entrevistas com os integrantes da equipe de voleibol masculino do Clube Esportivo: nove jogadores, o treinador e o presidente do clube. A amostra do estudo foi, intencionalmente, constituída pelos integrantes da equipe.

Optou-se por realizar a pesquisa com esta 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*.

5. DELINEANDO O PARALELO ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E UMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

A partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas nas duas organizações, é possível estabelecer um paralelo referente ao relacionamento entre líderes e suas equipes, baseado em seis categorias: participação no processo decisório, capacidade de ouvir do líder, a interação da equipe, fatores que influenciam o comportamento de líderes e liderados, formas de reconhecimento e por fim, a liderança. Estas categorias foram escolhidas a partir da análise teórica do tema e do confronto entre as organizações.

5.1 PARTICIPAR DA TOMADA DE DECISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A análise da participação dos liderados no processo de decisão das duas organizações teve por objetivo identificar até que ponto os líderes estão realmente buscando em seus liderados, opiniões e sugestões para a formação de estratégias e para a tomada de decisão. Partiu-se da idéia de que a participação das pessoas e a formação de equipes são valiosos mecanismos na busca de percepções diferentes e no engajamento das pessoas no processo gerencial.

Na organização industrial, os líderes consideram-se ainda muito responsáveis pelo andamento da equipe e, portanto, necessitam estar à frente de todas ou quase todas as decisões, limitando a autonomia da equipe. Os líderes incentivam a participação dos liderados, no entanto, estes acreditam que a decisão ou a opinião do líder prevalece sobre a sua. O resultado da pesquisa com os líderes evidencia a questão da gestão participativa da empresa, no entanto, observa-se que apesar deste fato, a própria empresa possui mecanismos que privilegiam e reforçam a importância da posição hierárquica na tomada de decisão.

Observou-se que, apesar de utilizarem modelos mais participativos de gestão, há ainda uma grande dificuldade nos líderes de questionar o modo de reconhecer o mundo, assim como a presença marcante de aspectos da hierarquia tradicional, isto é, a definição bem clara de gerente-chefe-subordinado como forma de perceber o ambiente em que estão e a condução dos processos organizacionais.

No caso da organização desportiva, observou-se a participação dos liderados no processo de tomada de decisão, principalmente, no que tange a determinação das estratégias para o jogo. Os jogadores possuem liberdade de exporem suas opiniões, bem como há estímulo a opiniões divergentes e às sugestões para mudança de estratégia no plano de jogo, montada para ser posta em prática contra seus adversários. O treinador confirma que ao montar uma estratégia de jogo, essa é preparada e avaliada por ele como sendo a mais oportuna e adequada. Mas na preleção, reunião realizada antes dos jogos, em que a estratégia é apresentada aos jogadores, eles têm a oportunidade de discuti-la, de fazer críticas e sugestões.

As opiniões divergentes são estimuladas durante as reuniões, almejando o sucesso da equipe. A constante busca por resultados 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.

No momento do jogo, os jogadores possuem autonomia para mudar os direcionamentos pré-determinados, desde que não interfiram, negativamente, no resultado da equipe. Cabe aos treinadores a função de modificar, tática e estrategicamente os jogadores em função da leitura no momento dos jogos, observando-os de fora da quadra, bem como os adversários, pois de nada serviria uma equipe bem treinada se não for bem conduzida durante o jogo.

Na tentativa de analisar esses comportamentos, percebeu-se que na organização desportiva o resultado da ação está centrada no talento e na habilidade dos jogadores influenciados pelo comando do treinador. Enquanto que na organização industrial constatou-se que o líder, ainda centraliza o poder de decisão. A ação está baseada no comando do líder, que apesar de dar autonomia aos liderados, encontra-se condicionado às formas mais centralizadoras de gestão, muitas vezes impostas pela própria cultura da organização. Desse modo acabam não ressaltando o talento de seus liderados.

5.2 OUVIR O LIDERADO

Ouvir o liderado vai muito além do que proporcionar a participação deste no processo gerencial. É importante que o líder esteja predisposto a buscar opiniões de seus liderados, preparado para ouvir e propenso a dedicar tempo e atenção.

Analisando a capacidade de buscar opiniões dos colaboradores na organização industrial e, efetivamente, ouvi-los, pôde-se constatar que apesar

de mostrarem-se abertos à participação, as reuniões são baseadas na fala dos líderes, indicando que estão pouco preparados a ouvir. Como justificativa a este fato, sempre destacam a questão do tempo e a necessidade de conduzirem o processo, o que novamente reflete uma característica cultural marcante da hierarquia formal. Os líderes ainda consideram que precisam comandar, entendido como determinar às suas equipes, o que e como fazer as atividades do departamento.

Os líderes evidenciaram que, muitas vezes, ao solicitarem opiniões dos liderados, perceberam um despreparo desses para questioná-los e expressarem suas idéias. Os líderes destacaram ainda, a necessidade de estarem preparando os liderados para os auxiliarem no processo de tomada de decisão.

Pôde-se observar que o líder precisa desenvolver a capacidade de ouvir as opiniões e, principalmente, aceitá-las. Da mesma maneira, os liderados necessitam desenvolver sua capacidade de participação ativa, ao encontro de maior autonomia nas unidades de trabalho.

No caso da organização desportiva, segundo o presidente, saber ouvir tem um papel importantíssimo no processo de transformação e aprendizado. As pessoas que não sabem ouvir consideram saber o suficiente, não percebendo a possibilidade de 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 oferecida a sua equipe seja suficiente e adequada para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, mas para os usuários, pode não estar atendendo às necessidades, visto que as mudanças ocorrem rapidamente, e modificações são necessárias e não devem cessar.

A prática do ouvir e do respeitar a opinião do outro parece ser considerada fundamental para o bom funcionamento das atividades entre líderes e liderados tanto em organizações industriais como desportivas. Porém, são poucos os líderes que, efetivamente, a utilizam.

5.3 INTERAGIR COM A EQUIPE

A forma de relacionamento entre líderes e liderados permite analisar o grau de proximidade, respeito e sincronia entre eles. A abertura propiciada pelos líderes é um fator de desinibição e aproximação dos liderados, o que pode beneficiar o trabalho em equipe nas organizações. Outro aspecto fundamental tanto para efetivar o relacionamento entre os grupos analisados, como para garantir a eficácia do trabalho em equipe é a comunicação. A arte de se comunicar e escolher os meios mais adequados para fazê-lo pode determinar o sucesso ou fracasso de uma equipe.

Constatou-se que o relacionamento entre líderes e liderados na organização industrial é avaliado pela grande maioria, como muito bom. Grande parte dos pesquisados salientou que o ambiente de trabalho é agradável e familiar. Este aspecto é resultado da configuração da organização

familiar e pelas características culturais da pequena cidade em que a organização está inserida. Apesar de ser um fator cultural e não uma iniciativa dos líderes, o resultado é a possibilidade de maior interação entre os indivíduos, fortalecendo os laços de amizade fora da organização. Contudo, este fator não impede que a hierarquia formal ainda sobressaia nesse contexto.

Há um consenso entre os pesquisados que uma das grandes virtudes dessa organização industrial é o ambiente de trabalho, destacado como um dos fatores de satisfação e de desejo de permanência na organização. Pôde-se constatar que existe uma atmosfera cooperativa muito expressiva entre os colaboradores da organização, independente do nível hierárquico em que se encontram, assim como entre os departamentos.

O fator de proximidade e bom relacionamento entre os treinadores e jogadores também foi destacado na organização desportiva. Segundo os pesquisados, 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 para vencer os obstáculos impostos pela distância dos familiares e para um convívio harmônico e amigável. Os grupos formam-se pela afinidade entre as pessoas: uns mais tranquilos, outros mais agitados. Tornando-se amigos, confidentes, parceiros de diversão e de comemoração nas vitórias e de compreensão nas derrotas.

O processo de comunicação entre os integrantes de uma equipe organizacional ou desportiva, parece determinar um elo de facilitação, mostrando-se essencial para a condução dos trabalhos em equipe.

Na interação com a equipe da organização industrial, a comunicação entre líderes e liderados é realizada, na sua maioria, através dos meios informais, por meio de conversas diárias e reuniões informais, o que caracteriza a proximidade e a confiança entre os dois grupos. Enfatizou-se a disseminação da ferramenta *e-mail* como meio de troca de informações mais formalizado. De acordo com os pesquisados, a intensidade do uso do *e-mail* está na abrangência, na rapidez e no registro desta ferramenta.

Observou-se um ambiente favorável de abertura e respeito entre os grupos, mesmo assim quase todas as reuniões são realizadas entre gerentes e chefes. Os contatos entre os colaboradores (não chefes) e líderes são realizados na avaliação das atividades que estão desempenhando.

No caso da organização desportiva, a comunicação facilita o acesso às informações do treinador no momento dos jogos, com a finalidade de direcionar as jogadas, delegar responsabilidades entre os jogadores em quadra, motivar os jogadores durante os jogos, bem como corrigir possíveis equívocos de interpretação nas reuniões e distribuir os afazeres e as responsabilidades entre os integrantes da equipe.

Notou-se uma convergência de opiniões do presidente, dos jogadores e do treinador em que todos estão imbuídos em uma mesma forma de trabalho, no qual 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 da equipe.

Na organização desportiva, constatou-se de forma 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.

Observou-se que os jogadores sentem-se como uma equipe por detectarem que cada integrante respeita os espaços alheios e todos tentam desempenhar a função que exercem, e a que foram designados mediante contrato. Outro destaque está no fato de que os jogadores respeitam a comissão técnica, que respeita o atleta na sua profissão enquanto indivíduo, e pôde-se notar também, respeito entre os próprios jogadores. Tais comportamentos foram destacados como essenciais, segundo um dos pesquisados para a condução e desenvolvimento de um trabalho em equipe.

A criação de um clima favorável e até mesmo familiar, em ambas as organizações foi apresentado como um importante fator de aproximação entre os líderes e liderados. Na organização desportiva este canal é mais estimulado pelo treinador, enquanto que na organização industrial é fruto da cultura da organização. A opção por meios informais para comunicar-se resulta em um clima favorável para o relacionamento entre líderes e liderados nas duas organizações.

5.4 POSSIBILITAR QUE O LIDERADO BRILHE

A era do conhecimento e do capital humano requer que as formas de reconhecimento e motivação dos colaboradores de uma organização sejam reavaliadas. Ficar baseado na recompensa financeira como única fonte de reconhecimento pode limitar a influência do líder junto aos liderados, principalmente, quando se quer obter o máximo de seu talento e habilidades. Sveiby (1998) destaca o uso de algumas recompensas intangíveis como prestígio, oportunidades de aprendizado, maior independência e novos desafios.

No que se refere aos aspectos motivacionais e de reconhecimento, tanto líderes como liderados da organização industrial, na sua maioria, consideram que estão muito aquém em termos de reconhecimento. Os liderados destacam como uma das maiores falhas de seus líderes a ausência de reconhecimento e incentivo. Pôde-se constatar que os liderados acreditam que os líderes deveriam olhar mais para as suas equipes e reconhecer os trabalhos bem feitos.

Diferentemente da organização industrial, na organização desportiva o treinador privilegia uma filosofia de trabalho, baseada no desenvolvimento da interação entre todos (jogadores e comissão técnica), por meio da divisão de responsabilidades e pelo espaço que possuem para opinar e sugerir. A consequência de tal método de trabalho é desenvolver nas pessoas valorização e comprometimento com o desempenho da equipe.

Estar motivado e ser reconhecido pelo seu talento é fator fundamental, principalmente no momento dos jogos, em que todos os grupos pesquisados (treinador, jogadores e presidente) destacam a importância da motivação durante o jogo, denominada 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.

Observou-se que na organização industrial o reconhecimento pelo trabalho realizado não é tão evidente e mostra-se como um desmotivador para os liderados, enquanto que na organização desportiva dá-se relevância para aspectos motivacionais e de reconhecimento do talento e habilidade dos jogadores. Até mesmo perante o insucesso em uma jogada, o treinador opta por incentivá-lo ao invés de cobrá-lo, a não ser que seja resultado de displicência. Mesmo neste caso, o jogador será motivado a se integrar rapidamente ao jogo.

Na equipe desportiva há um comprometimento dos jogadores com o próprio desempenho e com o resultado do grupo, pois eles se vêem, realmente, como uma equipe, visto que não conseguem alcançar os resultados sozinhos. Na equipe industrial, nem sempre o comprometimento é alcançado, muitas vezes por falta de condução para isto, mais ainda pelo caráter individualista que é encontrado nas organizações, que não trabalham, efetivamente, como uma equipe.

Na organização industrial há abertura para os liderados conversarem sobre problemas pessoais e sobre suas insatisfações quanto ao trabalho. Apesar deste canal não ser estimulado pelos líderes, deixando que os liderados optem ou não pela sua utilização. Os líderes não estão imbuídos em criar condições de bem-estar psicológico para que os liderados desempenhem suas atividades profissionais.

Diferentemente da organização desportiva, em que os treinadores dispensam um tratamento especial com os jogadores, com a finalidade de favorecer o seu desempenho. 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 estado de concentração. Muitos ainda, contam com o auxílio de empresários para evitar qualquer preocupação com a carreira e extra quadra de voleibol. Notou-se que há um cuidado todo especial por parte do meio

que estão inseridos os jogadores, possibilitando condições especiais para que se desenvolvam técnica, física e psicologicamente.

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.

No confronto realizado entre a organização industrial e a organização desportiva, observou-se que os fatores de motivação, reconhecimento e, principalmente, de apoio emocional evidenciam as maiores diferenças nos casos. Na organização desportiva, ocorre uma preocupação especial como o bem-estar do jogador, pois se considera que este fator influencia o desempenho nas quadras e, portanto, o resultado da organização. Enquanto que na organização industrial, a preocupação com o rendimento do colaborador está alicerçada na avaliação do seu desempenho e não na criação de condições para melhorá-lo. Pode ser este um dos grandes diferenciais na performance da organização desportiva enquanto uma equipe. Além disso, e mais importante é a capacidade do treinador em gerenciar estes fatores, destacando-se como uma das suas principais atribuições.

5.5 LIDERAR A EQUIPE

A liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Schein (1996) destaca que o estudo da liderança negligenciou por muito tempo a dinâmica da organização, principalmente o fato de que as organizações têm necessidades e problemas distintos em estágios diferentes de seu ciclo de vida.

No caso da organização industrial, constatou-se que a maioria dos pesquisados considera que seus líderes são participativos e democráticos na maior parte do tempo, mas que podem tornar-se autoritários em determinadas situações. Destacam também que apesar da busca de opiniões e sugestões dos colaboradores, normalmente, a decisão final é do líder, baseado naquilo que ouviram de seus colaboradores, configurando um comportamento mais centralizador, apesar da participação evidenciada pela grande maioria.

Os liderados evidenciam a participação ativa dos líderes na equipe, mesmo assim, salientam que os líderes estão mais empenhados na relação com os seus superiores do que com a equipe. Apesar disso, os liderados destacam a proximidade com líderes e a abertura para que possam conversar a qualquer momento.

No caso da organização desportiva, de acordo com o ponto de vista do treinador, o fato do líder se aproximar muito do liderado, torna-se um complicador, porque o liderado pode confundir as posições. Evitando dúvidas de quem lidera e de quem é o liderado no momento dos treinos e na hora de

determinar que algumas normas sejam cumpridas, eliminando possíveis equívocos a esse respeito e proporcionando 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 em alguns momentos, talvez pela imaturidade de alguns jogadores, este modo de liderar passe a ser interpretado como "falta de pulso firme", necessitando segundo de mais autoridade por parte do treinador.

Observou-se nos casos analisados que o líder industrial está preocupado com a sua equipe, porém ainda tem dado mais importância para a hierarquia da organização, estando mais empenhado nas relações com seus superiores. Por outro lado, percebeu-se que na organização desportiva, o treinador dispensa uma atenção maior ao relacionamento com a equipe, visando obter o máximo de resultados com ela, o que lhe garantirá respaldo para responder aos seus superiores. Notou-se que apesar da abertura e da proximidade na organização desportiva, em alguns momentos eles preferem um líder mais autoritário que comande a equipe, principalmente, durante os jogos. Na organização industrial, inversamente, os liderados preferem líderes mais democráticos, mas reconhecem que ainda encontram muitos líderes autoritários.

6. APRENDENDO COM OS ENCONTROS E DESENCONTROS DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

A intenção principal desse estudo foi compreender e analisar as possíveis semelhanças e diferenças entre uma organização industrial e uma organização desportiva. A temática escolhida para este propósito foi a participação das pessoas nas organizações e a forma de relacionamento entre líderes e equipes. Pôde-se perceber que este é um importante canal de aprendizado que necessita ser aprimorado, na tentativa de melhorar, constantemente, a atuação tanto da organização industrial como da organização desportiva.

O papel do treinador de uma equipe desportiva e o líder de uma equipe organizacional são muito semelhantes. As pressões, as cobranças e as responsabilidades são as mesmas, assim como a constante obstinação por resultados. Apesar de parecer atividades tão distantes, as respostas são muito semelhantes, eles precisam ser competitivos e obter o máximo daqueles que estão sob a sua coordenação, seja por meio da participação de mercado ou da vitória em um campeonato. Loehr (2001, p.132) reforça esta constatação, ao afirmar que ambos 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".

Apesar das constantes pressões a que estão submetidos, os treinadores dispensam ainda, um tratamento especial a equipe, a cada jogador. O objetivo do treinador é procurar unir os talentos individuais dos atletas ao espírito de equipe para que juntos possam vencer o jogo. Na quadra, o mais importante é o rendimento do grupo, por isso o empenho do técnico é visto como o resultado da equipe. Desta forma, constatou-se que na organização desportiva, o líder está mais preocupado com a performance da equipe, enquanto que na organização industrial, o líder está mais preocupado com a sua posição, demonstrando um caráter mais individualista.

Mesmo com o esforço dos líderes em promover a participação dos colaboradores, esses, possuem um caminho a percorrer em busca, tanto da efetiva participação como da transformação da liderança em um atributo organizacional. Parece necessário aos líderes perceberem a importância da equipe e passarem a identificar, estimular e reconhecer os talentos dos liderados, administrando-os de modo a obter o máximo de resultados daquela equipe.

Outro aprendizado a ser repassado pela equipe desportiva à equipe industrial é a sua própria valorização, buscando diariamente a capacitação, para se tornarem melhores naquilo que fazem.

Independente de uma equipe ser organizacional ou desportiva, ela 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 organização desportiva, 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.

Na organização industrial, observou-se que há o empenho em criar condições para um ambiente cooperativo e agradável para seus colaboradores, no entanto os líderes ainda não despertaram para a importância de gerenciar o bem-estar dos liderados.

Pode-se perceber pela análise realizada que esse campo de estudo ainda é recente, mas que pode ser explorado, principalmente, no entendimento do comportamento individual e da equipe desportiva visando o aprimoramento da performance dos grupos de trabalho da organização industrial para que se tornem, efetivamente, equipes. Assim como, há a possibilidade de repassar à organização desportiva, a visão e organização mercadológica que garante o êxito das organizações industriais.

1. LA SOCIEDAD DINÁMICA Y LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN

Las organizaciones crean y reflejan las transformaciones ocurridas en la sociedad, expresadas por la manera como realizan sus actividades para que se vuelvan cada vez más competitivas y eficaces. Como respuesta a la inquietud del sistema, las organizaciones responden dentro de las posibilidades a través de acciones relacionadas a valores como: ética, ciudadanía, libertad, justicia, responsabilidad social e igualdad.

La percepción de los bienes inalcanzables como recursos estratégicos y la valorización del potencial humano como factor de diferencial competitivo están en evidencia en los debates académicos y empresariales. Las transformaciones en la sociedad instigan adaptaciones constantes del contexto organizacional y afectan el comportamiento y la inserción del ser humano en la organización y en las relaciones de trabajo.

Como respuesta a los cambios, nuevas formas de gestión han sido discutidas como alternativa al modelo tradicional, en el intento de ampliar la participación de los liderados y flexibilizar la posición del líder. Segundo Sveiby (2000, p.68), "para los gerentes es difícil ver o aceptar ese nuevo mundo, porque implica desaprender lo que aprendieron y después observar la misma realidad con otros ojos". De esa manera, el autor sugiere reevaluar la forma de actuación del liderazgo.

En ese contexto significa corroborar que la relación entre el líder y el colaborador, basada en el comando y control y en la autoridad y subordinación, es incompatible con la valorización de los activos intangibles. Como consecuencia, se observa la necesidad de aprender a lidiar con esas personas para obtener éxito por medio de otras formas de compromiso y involucramiento.

Al percibir los deseos de cambios que puedan ayudar y modernizar ese proceso, se realizó un estudio en el que fueron usados como estímulo y ejemplo los trabajos realizados por equipos deportivos. Teniendo en cuenta que estos equipos, así como los equipos organizacionales, también se deparan frecuentemente con problemas como la imprevisión y la variabilidad de comportamientos y de acciones que confirman los constantes desafíos enfrentados en el decorrer de los juegos y campeonatos.

Según Loehr (2001), los deportistas profesionales y ejecutivos tienen muchas cosas en común, pues ponen en juego sus capacidades bajo intensa presión y son reprendidos por los perjuicios en caso de derrota. La presión en que viven los entrenadores y sus equipos deportivos se asemeja en gran modo a los desafíos, a los riesgos y a las presiones que los equipos de trabajo enfrentan en su día a día en las organizaciones. Sin ninguna fecha establecida para un juego o un campeonato pero participando de reuniones, desarrollando

nuevos productos, adquiriendo nuevos aprendizajes, enfrentando constantemente nuevos desafíos y riesgos con maestría y demasiada habilidad.

De esa constatación, surgió la idea del artículo, en el cual se pretende, por medio de una investigación paralela, analizar los factores que caracterizan la relación entre los líderes y sus equipos en una organización industrial y una organización deportiva, objetivando identificar las semejanzas y las diferencias en esos contextos y las posibilidades de aprendizaje por ambos. A partir de la premisa de que las organizaciones industriales, tradicionales o no, todavía tienen mucho que aprender de las organizaciones deportivas en términos de relaciones y conducción de equipo, un tema recientemente explorado en el mundo organizacional, pero que es la base del éxito en el ambiente deportivo.

2. REEVALUANDO EL LIDERAZGO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

El modelo organizacional burocrático sirvió a la expansión y al desarrollo del capitalismo industrial requeridos por el mercado de masas y por la demanda por producción de productos básicos en larga escala. Se pretendía con la producción mecanizada de gran escala, en la división del trabajo, en la profesionalización de la administración y de toma de decisiones y en la especialización, alcanzar el máximo de eficacia.

Para garantizar la eficiencia de ese proceso son establecidos estándares de jerarquía y de autoridad legal mantenidos por un sistema firmemente ordenado de comando y subordinación, teniendo a su disposición medios coercitivos capaces de imponer disciplina. En este sistema, la calidad de las relaciones es determinada por el miedo, por la adulación y por la política del poder, y la ascensión profesional está relacionada al cargo y al nivel jerárquico. Las personas en la organización se limitan a la ejecución de sus quehaceres, desconociendo la lógica de las tareas ajenas y el contexto de la propia organización (MOTTA e PEREIRA, 1983).

Sin embargo, según Lawler III (2001), la era del conocimiento requiere un nuevo pensamiento con relación al tema liderazgo. En esa perspectiva el liderazgo es visto como un recurso organizacional, diseminado por toda la organización, evitando volverse solamente una característica individual de unos pocos individuos aislados. En la concepción del autor, el liderazgo solamente en la cumbre es aceptable en la antigua economía y en la empresa burocrática tradicional, pero no es coherente con el abordaje basado en la importancia de los activos intangibles, marco de la era del capital humano.

Pinchot y Pinchot (1995, p. 71) afirman que las formas de gestión que están surgiendo, cuentan más con equipos vueltos hacia resultados que con la jerarquía, más con la visión compartida que con el comando. Se observa así

que, por estar el trabajo en equipo más presente en las organizaciones, la forma de coordinar las actividades está cambiando del control rígido ejercido solamente por la gerencia, a la corresponsabilidad, en la cual el líder dirige al equipo y cada uno de sus integrantes comienza a observar la ejecución del trabajo en función del éxito del equipo como un todo.

La participación y el compromiso de los integrantes del equipo son importantes para su desarrollo. Sobre el líder recae la habilidad de gerenciar personas y el ambiente para obtener la efectiva interacción. Según Kanaane (1995) posturas más flexibles del líder y una administración centrada en el individuo determinan una libre comunicación en todos los niveles y direcciones. Ésta debe estar acompañada de mayor autonomía de las personas y de los grupos, mayor atribuciones (no designación apenas), mayor responsabilidad, estímulo a la creatividad, la posibilidad de evaluación personal, el crecimiento y la madurez. La comunicación libre, franca y frecuente, posibilita el desarrollo de mayor interés y involucramiento con los hechos y personas, lo que lleva al respeto mutuo generalizado y a la confianza entre los individuos de la organización.

Para atender a las necesidades de liderazgo de esa era, Schein (1996) presenta cuatro desafíos a los líderes: crear, construir, mantener y cambiar, independientemente de la situación de desarrollo en que se encuentran las organizaciones. Por crear, se entiende la energía propulsora del cambio dentro de la organización, enfrentando sucesivos fracasos, pero manteniendo la capacidad de ánimo junto a sus liderados. Construir implica determinar la cultura de la organización, sus valores, creencias y premisas. Mantener significa la capacidad de crecer junto con la organización, o sea, tener condiciones de reevaluar y percibir la necesidad de desarrollar nuevas formas de liderazgo y la capacidad de cambiar determina la necesidad de un líder agente de cambios, que además de adquirir nuevos conceptos y habilidades, debe tener el discernimiento de lo que no es tan interesante para la organización e inducir un proceso de desaprendizaje, creando las ansiedades y esclareciendo el por qué de los cambios a los demás.

Una cuestión parece ser relevante para el estudio del liderazgo en las organizaciones, la necesidad de suprimir el carácter individualista del líder en dirección a medios que valoricen al equipo, o sea, reconozcan la importancia de la unión de características individuales heterogéneas y de los resultados de la interacción. El papel del líder es gerenciar esa realidad, entendiendo la importancia de su rol como mediador y orientador del grupo, substituyendo el poder coercitivo como forma de gerencia (DAZZI, 2002).

Cuestiones como comprender los estilos de aprendizaje de las personas que lidera; respetar la diferencia de convicciones entre las personas del equipo; invertir en el diálogo con su equipo; saber escuchar; encorajar y elogiar sus subalternos; reconocer las mejorías ocurridas en las personas merece destaque en las discusiones sobre liderazgo en la era de la

valorización de los activos inalcanzables. Los líderes tienen que auxiliar a sus liderados a desarrollar las habilidades y los talentos que necesitan para apoyar el objetivo global (SAXBY, 2002).

En ese sentido, algunos estudios han demostrado la diferencia entre ser un gerente y un *coach*, a pesar del apelo mercadológico, el objetivo parece ser enaltecer las características del líder, como uno que apoya y promueve el desarrollo profesional y personal de los liderados y no solamente un ejecutor por medio del comando y subordinación. Haciendo un paralelo con el área deportiva, según Gil (2001), el término *coach* tiene origen en el campo deportivo y ha sido utilizado para designar el papel del técnico, aquel profesional que entrena equipos de fútbol o voleibol y que trata de transformar atletas en campeones.

Por lo tanto, muchos de los propósitos de ver al líder como un coach está influenciado por el análisis del papel de entrenador en actividades deportivas, pues su función es proporcionar condiciones al individuo para que produzca, transformando sus intenciones en acciones, que a su vez, se traduce en resultados.

Como fue visto hasta el momento, la era del conocimiento parece causar una reevaluación de muchos de los presupuestos que soportaron la era industrial. Trabajar con el talento de los individuos requiere que los líderes aprendan a reinventar su actividad, dejar de ser comandantes para dirigir a sus liderados, reconociendo el potencial de cada uno. Así como los líderes pasan por transformaciones, las formas de organización del trabajo también están migrando cada vez más para el uso de equipos, objetivando lograr mejores resultados por medio de la unión de talentos individuales como será observado en el próximo ítem.

3. CÓMO LOS EQUIPOS APRENDEN

El aprendizaje en equipo tiene como meta obtener lo mejor de cada integrante de un equipo. La suposición involucrada es la posibilidad de, colectivamente, ser más capaz de lo que se podría ser individualmente, por medio de las nuevas y variadas ideas y del alineamiento de la dirección de los componentes. El resultado pretendido con trabajo en equipo es que la fuerza se vuelva mayor que la suma de las partes; De esta forma, el desempeño del equipo depende tanto de la excelencia individual como de la capacidad de trabajo en conjunto.

En los equipos las habilidades complementares de los integrantes posibilitan alcanzar resultados, mientras que los objetivos compartidos determinan el propósito y dirección. De esta forma, en los equipos donde las habilidades colectivas son mayores que las habilidades individuales, se desarrolla la capacidad para la acción coordinada.

El aprendizaje en equipo se basa en compartir ideas, en el desarrollo continuo de las personas y en el dominio de las prácticas del diálogo y de la discusión. Por lo tanto, para el buen funcionamiento de un equipo, la comunicación eficaz es un factor imprescindible. Según Senge (1998), la discusión y el diálogo son las dos formas de comunicación entre el equipo, ambas necesarias pero distintas. La discusión objetiva por medio de visiones distintas, la tomada de decisión, mientras en el diálogo las diferentes visiones son presentadas como una forma de descubrir una nueva visión y de explorar asuntos complejos. Un "equipo que aprende" reconoce la utilidad de cada uno de esos medios y procura utilizarlos de manera más apropiada en pro de las interrelaciones y en la conducción eficaz del equipo.

Así siendo, el objetivo es estimular la comunicación entre los integrantes de un equipo, en el cual opiniones divergentes son incentivadas y la confianza entre los miembros es reforzada a través del respeto y de la cooperación, llevándolos a asumir los riesgos, lo que posibilita al grupo hacer inversiones constantemente en su propio crecimiento (MOSCOVICI, 1995).

Además de la importancia del trabajo en equipo, Leonard y Straus (2000) destacan las ventajas y las desventajas del trabajo en equipos homogéneos y heterogéneos. La total y absoluta homogeneidad en el abordaje cognitivo de una organización puede ser muy eficiente. Sin embargo, por más brillante que sea el grupo de individuos, sus contribuciones para la solución de problemas de manera creativa serán ampliadas mediante la confrontación de perspectivas totalmente diferentes una vez que el objetivo, según Leonard y Straus (2000, p.119), es "estimular la fertilización cruzada de ideas y abordajes para la solución de problemas".

Si por un lado la diversidad de personas e ideas potencia la creatividad y la innovación, por otro lado se vuelve evidente la necesidad de un mediador capaz de trabajar con estas diferentes perspectivas rumbo a un objetivo común. Trabajar con divergencia intelectual es un desafío para los mediadores de equipos heterogéneos. Si estas diferencias no son gerenciadas de modo que posibiliten la creatividad, el desgaste inhibirá el esfuerzo constructivo de los individuos y organizaciones.

Las personas que no entienden las preferencias cognitivas tienden a personalizar o a evitar el confronto de ideas. En vista de eso, resulta necesaria la despersonalización de los conflictos, pues cuando se constata que el abordaje de otra persona no es obstinación o obsesión, mas algo diferente, se dispersa el desgaste y se aprovecha lo que hay de mejor en un equipo heterogéneo, que es la creatividad y el abordaje diferenciado para la solución de los problemas (CADORI, 2002).

Lo recomendable es mantener las discusiones en el plan de las ideas, eliminando las disputas personales, que provocan la ruptura del proceso creativo. Esto solamente podrá ser efectuado por medio de un eficiente mediador.

La habilidad de trabajar en equipo exige también la cooperación de todos y, principalmente, la práctica constante del aprender a aprender en conjunto, determinando así un tipo de práctica regular. Un equipo que aprende estimula a otros equipos (por medio de la diseminación de las prácticas y habilidades de aprendizaje en equipo) de forma más amplia. Todo equipo necesita de mucha práctica, para que pueda obtener éxito en el momento de sus actuaciones, sean ellas en el día a día de una organización industrial o en los juegos y en los campeonatos disputados por un equipo deportivo.

Objetivando conquistar nuevas prácticas del aprendizaje en equipo, se destaca el trabajo con los equipos deportivos, una vez que la intención de un equipo es beneficiarse de las varias capacidades, experiencias e intereses de sus integrantes. Mas, para que eso suceda es necesario el esfuerzo y la dedicación de todos, inclusive del entrenador, porque él es el vínculo y el mediador entre todos los componentes del equipo.

De esa forma y teniendo en cuenta que trabajar en equipo es unir los talentos y puntos fuertes de los individuos para producir una fuerza que sea mayor que la suma de las partes, Riley (*apud* WEINBERG e GOULD, 2001, p. 170) afirma que "un gran trabajo en equipo es la única forma de alcanzar nuestros momentos máximos, de crear los caminos que definen carreras, de colmar nuestras vidas con un sentido de importancia permanente". Aun el desempeño, la armonía y la sincronía que aparentemente existen en una presentación, en una disputa entre equipos, puede no ser una tarea fácil o que se realice, simplemente, porque un entrenador dice que allí existe un equipo. Tampoco se desarrolla por poseer la presencia de talentos, pues, según Michael Jordan (*apud* WEINBERG e GOULD, 2001, p.170), "los talentos pueden vencer juegos, pero trabajo en grupo vence campeonatos". Así siendo, la base de ese desempeño depende en gran parte de quien lo conduce.

Considerando los problemas que afectan a una organización, sea ella industrial o deportiva, y los beneficios que los trabajos en equipo pueden generar, es aconsejable que se repiensen las formas de actuación y que se haga surgir el espíritu de camaradería y compañía. Cuando los equipos aprenden en conjunto, ellos se convierten en una partícula indispensable para el proceso de aprendizaje de toda la organización. El equipo debe canalizar el potencial de mentes diversificadas de manera que la inteligencia del conjunto sea mayor que la individual.

4. MÉTODO UTILIZADO

Este artículo es el resultado del análisis de un estudio realizado en organizaciones del estado de Santa Catarina: una del sector electromecánico y la otra un club deportivo. Tuvo como propósito investigar las posibles

semejanzas y diferencias que puedan ser encontradas entre una organización industrial y una organización deportiva, en lo que se refiere a la participación de las personas en la organización y a la relación entre los líderes y sus equipos.

El método utilizado fue un estudio explorador, en forma de un estudio de caso, siendo analizado bajo el abordaje cualitativo. La opción por tal abordaje se justifica por el tipo de problema analizado, basado en atributos de comportamiento y por la intención de comprender el fenómeno estudiado de forma más profundizada.

La recolección de datos fue realizada por medio de entrevistas semi estructuradas con cada persona seleccionada. Ese tipo de entrevista permite que el investigado discorra libremente, adoptando el orden que desee, sin dejar de examinar las cuestiones abordadas por la investigación, permitiendo también, tanto a los entrevistados como a los investigadores la oportunidad de aclarar dudas con respecto a las cuestiones formuladas y respuestas dadas. Para Triviños (1987) esa forma de entrevista ofrece libertad y espontaneidad necesarias para profundar en las cuestiones, al mismo tiempo que valoriza la presencia del investigador.

La organización del sector electromecánico está compuesta por nueve empresas (una unidad corporativa, sete parques fabriles y una unidad exportadora) siendo permitido el acceso de la investigadora a dos de estas empresas: la fábrica de motores y el corporativo. Además del criterio de accesibilidad, fue atendido también el de representatividad, ya que la investigación fue realizada en el mayor parque fabril del grupo y en la unidad corporativa responsable por la administración. Las dos empresas analizadas poseen un total de 36 departamentos: 26 en la fábrica de motores y 10 en el corporativo. De estos 36 departamentos, 12 fueron escogidos para el análisis, siendo siete de la fábrica de motores y cinco del corporativo.

Fueron realizadas 35 entrevistas en el ambiente de trabajo de los investigados, con 12 líderes y 23 liderados, según los siguientes criterios: existencia de atributos necesarios, representatividad, accesibilidad y recurrencia de informaciones.

El club deportivo es una entidad jurídica independiente, vinculada a una institución de Enseñanza Superior de Santa Catarina que administra profesionalmente sus actividades deportivas, captando recursos y gerenciando equipos con alto desempeño.

El club presenta la siguiente estructura: presidente, vicepresidente, director administrativo, director financiero y posee la ayuda de un consejo fiscal - formado por personas de la propia universidad o externas, además de la asesorías jurídica, contable y de prensa. El equipo de voleibol es formado por jugadores y la comisión técnica que es compuesta actualmente por dos entrenadores, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo, masajista, y cuenta con la ayuda de practicantes de una universidad pública y tres

colaboradores que son ex jugadores, jubilados y simpatizantes que subsidian gratuitamente al equipo.

Fueron realizadas 11 entrevistas con los integrantes del equipo de voleibol masculino del club deportivo: nueve jugadores, el entrenador y el presidente del club. La muestra del estudio fue, intencionalmente, constituida por los integrantes del equipo.

Se optó por realizar la investigación con este equipo de voleibol profesional por ser un equipo de reputación nacional, de acuerdo con los resultados obtenidos en la mayor competición de voleibol nacional que es la Superliga, estando posicionado entre los tres primeros del *ranking*.

5. DELINEANDO EL PARALELO ENTRE UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

A partir de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas en las dos organizaciones, es posible establecer un paralelo referente a la relación entre líderes y sus equipos, basado en seis categorías: participación en el proceso decisivo, capacidad de escuchar del líder, la interacción del equipo, factores que influyen en el comportamiento de líderes y liderados, formas de reconocimiento y finalmente el liderazgo. Estas categorías fueron escogidas a partir del análisis teórico del tema y de la confrontación entre las organizaciones.

5.1 PARTICIPAR DE LA TOMADA DE DECISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de la participación de los liderados en el proceso de decisión de las dos organizaciones tuvo por objetivo identificar hasta qué punto los líderes están realmente buscando en sus liderados opiniones y sugerencias para la formación de estrategias y para la toma de decisión. Se basaron en la idea de que la participación de las personas y la formación de equipos son valiosos mecanismos en la búsqueda de percepciones diferentes y en el compromiso de las personas en el proceso gerencial.

En la organización industrial, los líderes se consideran aún muy responsables por el funcionamiento del equipo y, por lo tanto, necesitan estar frente a todas o casi todas las decisiones, limitando el autonomismo del equipo. Los líderes incentivan la participación de los liderados, sin embargo, estos creen que la decisión o la opinión del líder prevalece sobre la suya. El resultado de la investigación con los líderes evidencia la cuestión de la gestión participativa de la empresa, pero se observa que a pesar de este hecho, la propia empresa posee mecanismos que privilegian y refuerzan la importancia de la posición jerárquica en la toma de decisión.

Se observó que a pesar de utilizar modelos más participativos de gestión, hay todavía una gran dificultad en los líderes de cuestionar el modo de reconocer el mundo, así como la presencia importante de aspectos de la jerarquía tradicional, o sea, la definición bien clara de gerente-jefe-subordinado como forma de notar el ambiente en que están y la conducción de los procesos organizacionales.

En el caso de la organización deportiva, se observó la participación de los liderados en el proceso de toma de decisión, principalmente, en lo que se refiere a la determinación de las estrategias para el juego. Los jugadores poseen libertad de exponer sus opiniones, bien como hay estímulo para las opiniones divergentes y para las sugerencias sobre cambio de estrategia en el plan de juego, elaborada para ser puesta en práctica contra sus adversarios. El entrenador confirma que al planear una estrategia de juego, la misma es preparada y evaluada por él como siendo la más oportuna y adecuada. Sin embargo, en la reunión realizada antes de los juegos, en que la estrategia es presentada a los jugadores, ellos tienen la oportunidad de discutirla, de hacer críticas y sugerencias.

Las opiniones divergentes son estimuladas durante las reuniones, anhelando el éxito del equipo. La constante búsqueda por resultados hace que haya un compromiso entre todos, así como las inevitables discusiones en el intento de una estrategia eficaz para vencer a los adversarios, para satisfacer a los hinchas y patrocinadores, recordando siempre las constantes reprobaciones.

En el momento del juego, los jugadores poseen autonomía para cambiar los direccionamientos predeterminados, desde que no interfieran negativamente en el resultado del equipo. Cabe a los entrenadores la función de modificar, táctica y estratégicamente a los jugadores en función de la lectura en el momento de los juegos, observándolos de afuera de la cancha, bien como a los adversarios, pues de nada serviría un equipo bien entrenado si no fuera bien conducido durante el juego.

En el intento de analizar esos comportamientos, se notó que en la organización deportiva el resultado de la acción está centrado en el talento y en la habilidad de los jugadores influenciados por el comando del entrenador. Mientras que en la organización industrial se constató que el líder todavía centraliza el poder de decisión. La acción está basada en el comando del líder que a pesar de dar autonomía a los liderados está condicionado a las formas más centralizadoras de gestión, muchas veces impuestas por la propia cultura de la organización. De ese modo acaban no resaltando el talento de sus liderados.

5.2 ESCUCHAR AL LIDERADO

Escuchar al liderado va más allá de proporcionar la participación de éste en el proceso gerencial. Es importante que el líder esté predispuerto a buscar las opiniones de sus liderados, preparado para escuchar y propenso a dedicar tiempo y atención.

Analizando la capacidad de buscar opiniones de los colaboradores en la organización industrial y, efectivamente, oírlos, se pudo constatar que a pesar de abiertos a la participación, las reuniones son basadas en la charla de los líderes, indicando que están poco preparados a oír. Como justificativa para este hecho, siempre destacan la cuestión del tiempo y la necesidad de conducir el proceso, lo que otra vez refleja una característica cultural sobresaliente de la jerarquía formal. Los líderes todavía consideran que precisan comandar, lo que se entiende como determinar los equipos, qué y cómo hacer las actividades del departamento.

Los líderes evidenciaron que, muchas veces, al solicitar opiniones de los liderados notaron una falta de preparación de esos para cuestionarlos y expresar sus ideas. Los líderes destacaron aún la necesidad de preparar a los liderados para que ayuden en el proceso de tomada de decisión.

Se pudo observar que el líder tiene que desarrollar la capacidad de escuchar las opiniones y, principalmente, aceptarlas. De la misma manera, los liderados tienen que desarrollar su capacidad de participación activa, a fin de tener mayor autonomía en las unidades de trabajo.

En el caso de la organización deportiva, según el presidente, saber escuchar tiene un papel importantísimo en el proceso de transformación y aprendizaje. Las personas que no saben escuchar consideran saber lo suficiente, no percibiendo la posibilidad de aprender unas con otras. El saber escuchar se refiere tanto a los jugadores y entrenadores como al presidente, una vez que puede creer que la infraestructura ofrecida a su equipo sea suficiente y adecuada para el desarrollo de un trabajo con calidad. Pero para los usuarios, puede no estar atendiendo a las necesidades, visto que los cambios ocurren rápidamente y las modificaciones son necesarias y no deben cesar.

La práctica de escuchar y respetar la opinión del otro parece ser considerada fundamental para el buen funcionamiento de las actividades entre líderes y liderados, tanto en organizaciones industriales como en deportivas. Sin embargo, son pocos los líderes que efectivamente la utilizan.

5.3 INTERACCIONAR CON EL EQUIPO

La forma de relación entre líderes y liderados permite analizar el grado de proximidad, respeto y sincronía entre ellos. La abertura propiciada por los líderes es un factor de desinhibición y aproximación a los liderados, lo que puede beneficiar el trabajo en equipo en las organizaciones. Otro aspecto fundamental tanto para hacer efectiva la relación entre los grupos analizados, como para garantizar la eficacia del trabajo en equipo es la comunicación. El arte de comunicarse y escoger los medios más adecuados para hacerlo puede determinar el éxito o el fracaso de un equipo.

Se constató que la relación entre líderes y liderados en la organización industrial es evaluada por la gran mayoría como siendo muy buena. Gran parte

de los investigados enfatizó que el ambiente de trabajo es agradable y familiar. Este aspecto es el resultado de la configuración de la organización familiar y por las características culturales de la pequeña ciudad en que la organización está insertada. A pesar de ser un factor cultural y no una iniciativa de los líderes, el resultado es la posibilidad de mayor interacción entre los individuos, fortaleciendo los lazos de amistad fuera de la organización. Sin embargo, este factor no impide que la jerarquía formal se sobresalga aún en ese contexto.

Hay un consenso entre los investigados que una de las grandes virtudes de esa organización industrial es el ambiente de trabajo, destacado como uno de los factores de satisfacción y de deseo de permanencia en la organización. Se pudo constatar que existe una atmósfera cooperativa muy abarcadora entre los colaboradores de la organización, independientemente del nivel jerárquico en que se encuentran, así como entre los departamentos.

El factor de proximidad y buena relación entre los entrenadores y jugadores también fue destacado en la organización deportiva. Según los investigados, el espíritu de equipo y camaradería entre los atletas se prolonga más allá de las fronteras del profesional. Muchos jugadores buscan en sus colegas el apoyo que necesitan para vencer los obstáculos impuestos por la distancia de los familiares y para una convivencia harmónica y amigable. Los grupos se forman por afinidades entre las personas: unos más tranquilos, otros más agitados. Se vuelven amigos, confidentes, compañeros de diversión y de conmemoración en las victorias y de comprensión en las derrotas.

El proceso de comunicación entre los integrantes de un equipo organizacional o deportivo parece determinar un vínculo de facilitación, mostrándose esencial para la conducción de los trabajos en equipo.

En la interacción con el equipo de la organización industrial, la comunicación entre líderes y liderados es realizada, en la mayoría de las veces, a través de los medios informales; por intermedio de conversaciones diarias y reuniones informales, lo que caracteriza la proximidad y la confianza entre los dos grupos. Se enfatizó la diseminación de la herramienta *e-mail* como medio de intercambio de informaciones más formalizado. De acuerdo con los investigados, la intensidad del uso del *e-mail* está en la abarcadura, en la rapidez y en el registro de esta herramienta.

Se observó un ambiente favorable de abertura y respeto entre los grupos, aún así casi todas las reuniones son realizadas entre gerentes y jefes. Los contactos entre los colaboradores (no-jefes) y líderes son realizados en la evaluación de las actividades que están desempeñando.

En el caso de la organización deportiva, la comunicación facilita el acceso a las informaciones del entrenador en el momento de los juegos, con la finalidad de dirigir las jugadas, delegar responsabilidades entre los jugadores en la cancha, motivar los jugadores durante los juegos, así como corregir posibles equívocos de interpretación en las reuniones y distribuir los quehaceres y las responsabilidades entre los integrantes del equipo.

Se notó una convergencia de opiniones del presidente, de los jugadores y del entrenador en que todos están envueltos en una misma forma de trabajo, en el cual el compromiso, la valorización del individuo, las buenas condiciones de trabajo y a posibilidad de participación colectiva en las decisiones son el camino más aconsejable y eficaz para los resultados del equipo.

En la organización deportiva, se constató de forma unísona la importancia de ser un equipo, visto que el deporte practicado por los investigados es colectivo. Según Michael Jordan (apud WEINBERG e GOULD, 2001, p. 190) "un equipo necesita a todos los jugadores trabajando juntos como una unidad cohesiva durante las competiciones", pues aprendió que genialidad y talentos individuales no vencen campeonatos. Sin embargo, para conseguir trabajar en equipo se hacen necesarios algunos conceptos, como el respeto y la buena comunicación entre los segmentos que la componen, seguido de empeño y responsabilidad de sus integrantes.

Se observó que los jugadores se sienten como un equipo por detectar que cada integrante respeta los espacios ajenos y todos intentan desempeñar la función que ejercen y la que fueron designados por el contrato. Otro destaque está en el hecho de que los jugadores respetan la comisión técnica, que respeta el atleta en su profesión y como individuo y se puede notar también respeto entre los propios jugadores. Tales comportamientos fueron destacados como esenciales según uno de los investigados para la conducción y desarrollo de un trabajo en equipo.

La creación de un clima favorable y hasta mismo familiar en ambas organizaciones fue presentada como un importante factor de aproximación entre los líderes y liderados. En la organización deportiva este canal es más estimulado por el entrenador, en cuanto que en la organización industrial es fruto de la cultura de la organización. La opción por medios informales para comunicarse resulta un clima favorable para la relación entre líderes y liderados en las dos organizaciones.

5.4 POSIBILITAR QUE EL LIDERADO SE DESTAQUE

La era del conocimiento y del capital humano requiere que las formas de reconocimiento y motivación de los colaboradores de una organización sean reevaluadas. Basarse en la recompensa financiera como única fuente de reconocimiento puede limitar la influencia del líder junto a los liderados, principalmente cuando se quiere obtener el máximo de sus talentos y habilidades. Sveiby (1998) destaca el uso de algunas recompensas intangibles como prestigio, oportunidades de aprendizaje, mayor independencia y nuevos desafíos.

En lo que se refiere a los aspectos de motivación y de reconocimiento, tanto líderes como liderados de la organización industrial en su mayoría consideran que están mucho más allá en cuanto a reconocimiento. Los

liderados destacan como una de las mayores fallas de sus líderes la ausencia de reconocimiento e incentivo. Se puede constatar que los liderados creen que los líderes deberían prestar más atención a sus equipos y reconocer los trabajos bien hechos.

Diferentemente de la organización industrial, en la organización deportiva el entrenador privilegia una filosofía de trabajo basada en el desarrollo de la interacción entre todos (jugadores y comisión técnica) por medio de la división de responsabilidades y por el espacio que poseen para opinar y sugerir. La consecuencia de tal método de trabajo es desarrollar en las personas la valorización y compromiso con el desempeño del equipo.

Estar motivado y ser reconocido por su talento es factor fundamental, principalmente en el momento de los juegos, en que todos los grupos investigados (entrenador, jugadores y presidente) destacan la importancia de la motivación durante el juego, la cual se denomina "alegría de jugar". Pues si estos, según el presidente, jugasen con placer, con disposición, con tranquilidad y sintiéndose tranquilos, los resultados tendrán mayor probabilidad de ser positivos.

Se observó que en la organización industrial el reconocimiento por el trabajo realizado no es tan evidente y aparece como un elemento de desmotivación para los liderados, en cuanto que en la organización deportiva se da relevancia a aspectos que causan motivación y reconocimiento del talento y habilidad de los jugadores. Hasta mismo frente al fracaso de una jugada el entrenador opta por incentivar al jugador en vez de reprenderlo, a no ser que sea resultado de displicencia. Inclusive en este caso el jugador será motivado a integrarse rápidamente al juego.

En el equipo deportivo hay un compromiso de parte de los jugadores con el propio desempeño y con el resultado del grupo, pues ellos se ven realmente como un equipo, dado que no pueden conseguir los resultados solos. En el equipo industrial ni siempre el compromiso es alcanzado, muchas veces por falta de conducción para esto, pero aún por el carácter individualista que es encontrado en las organizaciones que no trabajan efectivamente como un equipo.

En la organización industrial hay lugar para que los liderados conversen sobre problemas personales y sobre sus insatisfacciones con respecto al trabajo. A pesar de este canal no ser estimulado por los líderes, dejando que los liderados opten o no por su utilización. Los líderes no están interesados en crear condiciones de bienestar psicológico para que los liderados desempeñen sus actividades profesionales. Diferentemente de la organización deportiva, en la que los entrenadores proporcionan un tratamiento especial a los jugadores con la finalidad de favorecer su desempeño, se preocupan con el bienestar físico y psicológico de los atletas además del perfeccionamiento técnico y táctico, posibilitándoles desempeño y éxito.

Los jugadores son inclusive protegidos por los familiares que evitan y seleccionan cualquier preocupación extra que pueda alterar el estado de concentración. Muchos aún cuentan con la ayuda de empresarios para evitar cualquier preocupación con la carrera y fuera de la cancha de voleibol. Se notó que hay un cuidado especial por parte del medio en el que están insertados los jugadores, posibilitando condiciones especiales para que se desarrollen técnica, física y psicológicamente.

Loehr (2001) asegura que las emociones afectan la capacidad de concentración de las personas, principalmente si están nerviosas o frustradas, su rendimiento será menor. Al contrario, cuando las emociones son positivas como el optimismo, la confianza, la concentración y la calma inspiran desarrollo y mejora de autoestima.

En la confrontación realizada entre la organización industrial y la organización deportiva se observó que los factores de motivación, reconocimiento y, principalmente, de apoyo emocional evidencian las mayores diferencias en los casos. En la organización deportiva ocurre una preocupación especial como el bienestar del jugador, pues se considera que este factor influye en el desarrollo en las canchas y, por lo tanto, en el resultado de la organización. En cuanto que en la organización industrial la preocupación con el rendimiento del colaborador está fundamentada en la evaluación de su desempeño y no en la creación de condiciones para mejorarlo. Puede ser este uno de los grandes diferenciales en la actuación de la organización deportiva como un equipo. Además de eso y más importante es la capacidad del entrenador en administrar estos hechos, destacándose como una de sus principales atribuciones.

5.5 LIDERAR UN EQUIPO

El liderazgo es un concepto relativo que implica dos términos: el agente que influye y las personas influenciadas. Schein (1996) destaca que el estudio del liderazgo fue negligente por mucho tiempo con la dinámica de la organización, principalmente el hecho de que las organizaciones tienen necesidades y problemas diferentes en etapas diferentes de su ciclo de vida.

En el caso de la organización industrial se constató que la mayoría de los investigados considera que sus líderes son participativos y democráticos la mayor parte del tiempo, pero que pueden volverse autoritarios en determinadas situaciones. Destacan también que a pesar de la búsqueda de opiniones y sugerencias de los colaboradores, normalmente la decisión final es del líder, basada en aquello que oyeron de los colaboradores configurando un comportamiento más centralizador, a pesar de la participación evidenciada por la gran mayoría.

Los liderados evidencian la participación activa de los líderes en el equipo y así mismo enfatizan que los líderes están más empeñados en la

relación con sus superiores que con su equipo. A pesar de eso, los liderados destacan la proximidad con líderes y la abertura para que puedan conversar en cualquier momento.

En el caso de la organización deportiva, de acuerdo con el punto de vista del entrenador, el hecho de que el líder se aproxime mucho al liderado se convierte en una complicación, porque el liderado puede confundir las posiciones. Evitando las dudas de quién lidera y de quién es liderado en el momento de los entrenamientos y en la hora de determinar que algunas normas sean cumplidas, eliminando posibles equivocaciones a ese respecto y proporcionando éxito en la realización de los trabajos.

Se puede analizar a este respecto que el entrenador, sobretodo, trata de trabajar de acuerdo con las cualidades de un líder que proporciona resultados eficaces por medio de la participación de todos en las decisiones; pero en algunos momentos, talvez por la inmadurez de algunos jugadores, este modo de liderar sea interpretado como "falta de firmeza", siendo necesaria más autoridad por parte del entrenador.

Se observó en los casos analizados que el líder industrial se preocupa con su equipo, sin embargo aun le da más importancia a la jerarquía de la organización, estando más empeñado en las relaciones con sus superiores. Por otro lado se notó que en la organización deportiva el entrenador da una atención mayor a la relación con el equipo tratando de obtener el máximo de resultados con él, lo que le garantizará respaldo para responder a sus superiores. Se notó que a pesar de la abertura y de la proximidad en la organización deportiva, en algunos momentos ellos prefieren un líder más autoritario que comande el equipo, principalmente durante los juegos. En la organización industrial, inversamente, los liderados prefieren líderes más democráticos, pero reconocen que aún encuentran muchos líderes autoritarios.

6. APRENDIENDO CON LOS ENCUENTROS Y DESENCUENTOS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

La intención principal de este estudio fue comprender y analizar las posibles semejanzas y diferencias entre una organización industrial y una organización deportiva. La temática elegida para este propósito fue la participación de las personas en las organizaciones y la forma de relación entre líderes y equipos. Se puede notar que este es un importante canal de aprendizaje que precisa ser perfeccionado con el objetivo de mejorar constantemente la actuación, tanto de la organización industrial como de la organización deportiva.

El papel del entrenador de un equipo deportivo y del líder de un equipo organizacional es muy semejante. Las presiones, reprensiones y responsabilidades son las mismas, así como la constante obstinación por

resultados. A pesar de parecer actividades tan distantes, las respuestas son muy semejantes; tienen que ser competitivos y obtener el máximo de aquellos que están bajo su coordinación, sea por medio de la participación en el mercado o de la victoria en un campeonato. Oler (2001, p. 132) refuerza esta constatación al afirmar que ambos tienen que aprovechar sus capacidades en un contexto dinámico, soportando muchas presiones y sufriendo las consecuencias en caso que no ganen. Para el autor "el mundo de los negocios es tan competitivo como el de los deportes".

A pesar de las constantes presiones a que están sometidos, los entrenadores dan aun un tratamiento especial al equipo y a cada jugador. El objetivo del entrenador es tratar de unir los talentos individuales de los atletas al espíritu de equipo para que juntos puedan ganar el juego. En la cancha, lo más importante es el rendimiento del grupo, por eso el empeño del director técnico es visto como el resultado del equipo. De esta forma se constató que en la organización deportiva el líder está más preocupado con la actuación del equipo, en cuanto que en la organización industrial el líder está más preocupado con su posición, demostrando un carácter más individualista.

Inclusive con el esfuerzo de los líderes en promover la participación de los colaboradores, ellos poseen un camino a recorrer en búsqueda tanto de la efectiva participación como de la transformación del liderazgo en un atributo organizacional. Parece necesario que los líderes noten la importancia del equipo y comiencen a identificar, estimular y reconocer los talentos de los liderados, administrándolos para que se obtenga el máximo de resultados de aquel equipo.

Otro aprendizaje para ser transmitido por el equipo deportivo al equipo industrial es su propia valoración, buscando diariamente la capacitación para mejorar en aquello que hacen.

Independientemente de un equipo ser organizacional o deportivo, él se compone por individuos, cada uno con sus sueños, con sus objetivos de vida, sus creencias, sus valores, su modo de aprender y su manera de compartir. En la organización deportiva se da mucha importancia al desempeño colectivo y al bienestar del equipo. Se sabe entonces que el colectivo está compuesto por esos individuos y sus particularidades, necesitando por lo tanto un modo adecuado para lidiar y saber motivar uno a uno para el desarrollo de la autoestima, para un buen desempeño en las actividades diarias y en los momentos de confrontación con los equipos adversarios, hasta mismo en momentos más delicados en el propio día a día entre ellos.

En la organización industrial se observó que existe el empeño en crear condiciones para un ambiente cooperativo y agradable para sus colaboradores, sin embargo, los líderes aún no tomaron conciencia de la importancia en gerenciar el bienestar de los liderados.

Se puede notar por el análisis realizado que ese campo de estudio aún es reciente, pero que puede ser explorado, principalmente en la comprensión del comportamiento individual y del equipo deportivo objetivando perfeccionar la actuación de los grupos de trabajo de la organización industrial para que se conviertan efectivamente en equipos; así como existe la posibilidad de transmitir a la organización deportiva la visión y organización mercadológica que garantiza el éxito de las organizaciones industriales.

REFERÊNCIAS

- CADORI, A. A. **A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende**. 2002. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DAZZI, M. C. S. **A influência do capital de liderança na transformação organizacional rumo a gestão do conhecimento**: um estudo de caso em uma empresa catarinense. 2002. 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAWLER III, E. A era do capital humano finalmente chegou. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G.; CUMMINGS, T. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001. p. 28-39.
- LEONARD, D.; STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.108 - 133.
- LOEHR, J. E. Os atletas da empresa. **HSM Management**, n.28, setembro-outubro, 2001, p.132-137.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 2. ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 3ª.ed., São Paulo: Brasiliense, 1983.
- PINCHOT, G; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SAXBY, D. Winning the game: The difference between managers and coaches. **Rural telecommunications**, Washington, v.21, p.62-64, nov/dec. 2002.
- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: DRUCKER, P. (org). **O líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management**. São Paulo: n.22, Set-Out, 2000. p.66-69.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Trad. Maria Cristina Monteiro. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.