

# A EQUIPE DESPORTIVA ENQUANTO UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

## EL EQUIPO DEPORTIVO COMO UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

## THE SPORTS TEAM AS A LEARNING ORGANIZATION

AluÍzia Aparecida Cadori, MSc

UFSC-SC

aluizia@reitoria.ufsc.br

C  
o  
r  
r  
e  
s  
p  
o  
n  
d  
ê  
n  
c  
i  
a  
a

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Universidade Federal de  
Santa Catarina, Pró-Reitoria  
de Pesquisa (PRPe)  
Departamento de  
Propriedade Intelectual.  
Campus Universitário, Pró-  
Reitoria de Pesquisa 2º  
andar, Depto de  
Propriedade  
Intelectual Trindade 88040-  
900 - Florianópolis, SC -  
Brasil Telefone: (48)  
33319628 Fax: (48)  
33319599 E-mail:  
aluizia@reitoria.ufsc.br

Artigo recebido: 22/11/2004  
Aprovado: 10/12/2005

**Palavras-chave:**  
Teoria das organizações;  
Aprendizagem;  
Desempenho.

**Palabras-clave:**  
Teoría de las  
organizaciones;  
Aprendizaje;  
Desempeño.

**Key-words:**  
Theory of organizations;  
Learning;  
Performance.

**RESUMO:** O propósito desse estudo constitui-se em identificar e analisar as características de uma equipe desportiva segundo a teoria das organizações que aprendem, orientadas pelas idéias de Peter Senge e seus processos de aprendizagem. Para atender aos objetivos propostos, adotou-se um método de pesquisa predominantemente qualitativo, na forma de um estudo de caso do tipo descritivo e exploratório. A coleta de conteúdos foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e analisadas com base na técnica da análise de conteúdo categorial temática. A estruturação de tais informações deu-se em conformidade com sete categorias, orientadas pelos indicadores para análise, que estão relacionados aos objetivos do estudo. Os procedimentos revelaram que a equipe desportiva possui como principal característica a valorização do indivíduo e do seu bem-estar físico e psicológico. O aprendizado individual ocorre pelo esforço e caminhos utilizados por cada indivíduo, conduzidos pelo treinador e auxiliados pelos colegas de equipe. A equipe como uma organização se encontra à frente no modo de pensar, de compartilhar conhecimentos, na percepção sobre a necessidade de um aperfeiçoamento e treinamento constante e no uso da tecnologia a favor do seu desempenho.

**RESUMEN:** El propósito de ese estudio se constituye en identificar y analizar las características de un equipo deportivo según la teoría de las organizaciones que aprenden, orientadas por las ideas de Peter Senge y sus procesos de aprendizaje. Para atender los objetivos propuestos, se adoptó un método de pesquisa predominantemente cualitativo, en la forma de un estudio de caso del tipo descriptivo y exploratorio. La coleta de contenidos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas y analizadas con base en la técnica de análisis de contenido categorial temático. La estructuración de tales informaciones se dio en conformidad con siete categorías, orientadas por los indicadores para análisis, que están relacionados a los objetivos del estudio. Los procedimientos revelaron que el equipo deportivo posee como principal característica la valoración del individuo y de su bienestar físico y psicológico. El aprendizaje individual ocurre por el esfuerzo y los caminos utilizados por cada individuo, conducidos por el entrenador y auxiliados por los colegas de equipo. El equipo como una organización se encuentra al frente en el modo de pensar, de compartir conocimientos, en la percepción sobre la necesidad de un perfeccionamiento y entrenamiento constante y en el uso de la tecnología en favor de su desempeño.

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to identify and analyze the characteristics of a sports team, according to the theory of learning organizations, based on the ideas of Peter Senge and his learning processes. To achieve the proposed objectives, it adopts a predominantly qualitative research method, taking the form

of a descriptive and exploratory case study. The data was collected by means of semi-structured interviews, and analyzed based on the technique of categorical thematic content analysis. This information was structured according to seven categories, based on the analysis indicators, which relate to the objectives of the study. The procedures reveal that one of the principal characteristics of the sports team is the valorization of the individual and his or her physical and psychological well-being. Individual learning occurs through the effort and means used by each individual, led by the trainer and assisted by the team colleagues. The team as an organization is seen in the way of thinking, sharing knowledge, the perception of the need to improve, constant training and the use of technology to assist its performance.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas constituídos pela união dos esforços de várias pessoas em busca de um propósito comum, por meio de um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados. As organizações que vivenciavam um ambiente simples e estável, com poucas variáveis e em ritmo de mudança lento, configurando a certeza de seus negócios, passaram a enfrentar, cada vez mais intensamente, um ambiente complexo e dinâmico, repleto de incertezas e contratempos imprevisíveis. Como consequência, estão imersas em uma sociedade onde a necessidade de aprender constantemente assume um papel de destaque. Todavia, o aprendizado não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e mudanças de comportamentos. Segundo Seagoe (1978), conhecer o processo de aprendizagem é compreender de que modo se pode fazer com que os indivíduos passem a se comportar diferentemente e, principalmente, a aceitar esses novos comportamentos provindos de mudanças.

Para acompanhar tais transformações, o mundo dos negócios tornou-se cada vez mais competitivo, exigindo altos níveis de capacitação, motivação e comprometimento das pessoas, com o intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Parte-se do princípio que colaboradores motivados e comprometidos para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipe, tendem a proporcionar melhores resultados.

A fim de desenvolver novas habilidades para suprir os anseios do mundo dos negócios, aposta-se no aprendizado em equipe. Acredita-se que o trabalho com as equipes desportivas, enfatizando suas características e seu processo de aprendizagem, pode contribuir para avançar nessa discussão, pois a intenção de um time é tirar proveito das várias capacidades, experiências e interesses de seus integrantes. Considera-se também, que as equipes desportivas, bem como as equipes organizacionais, freqüentemente, deparam-se com problemas similares como a imprevisibilidade e a variabilidade de comportamentos e de ações que confirmam os constantes desafios enfrentados no decorrer dos jogos e campeonatos.

Parte-se do princípio que trabalhar em equipe é unir os talentos e pontos fortes das pessoas 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 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 contar com 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".

A partir dessas constatações, este artigo apresenta uma síntese de uma investigação que procurou identificar e analisar as características e os processos de aprendizagem de uma equipe desportiva. Além disso, reconhecer como tal organização tem possibilitado aos colaboradores apropriarem-se do conhecimento produzido nos contextos de trabalho/treinamento/jogos, a fim de tornarem-se uma equipe. Parte-se da premissa que as equipes desportivas têm muito a ensinar 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 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE?

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

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

As organizações que aprendem primam pela valorização do indivíduo, tendo em vista que, por meio do seu potencial de aprendizagem e da sua capacidade de mudar, ele será a fonte de vantagem competitiva nas

organizações. Para Ramos (1983, p. 69) as "[...] organizações são fantasmas, abstrações, não possuem em verdade capacidade de agir. Concretos, só os indivíduos, que agem por elas e em seu nome".

Nas organizações aprendentes<sup>1</sup> de Assmann (1998) as pessoas envolvidas estão acostumadas a ampliar nos níveis individual e coletivo, a capacidade de criar resultados para os quais estão orientadas ou pelos quais estão efetivamente interessadas, visto que um envolvimento interessado e comprometido é muito diferente de uma execução imposta por comandos e agentes externos. As organizações que desejam realizar o processo de aprendizagem organizacional podem, ainda, buscar a sua maneira de aprender. Responder lentamente ou apenas adaptar-se ao ambiente turbulento pode vir a ser uma estratégia inadequada e pouco eficaz, atrasando o processo de desenvolvimento e aprendizado.

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

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

## **2.2 INTEGRANDO AS CINCO DISCIPLINAS APRESENTADAS POR PETER SENGE**

A palavra disciplina significa um conjunto de procedimentos que regem a vida de uma corporação. No âmbito das organizações que aprendem, essas disciplinas podem ser consideradas como princípios e práticas para preparar novas formas de reconhecer as organizações de maneira a superar o conformismo e romper com alguns pressupostos que não mais atendem às exigências do ambiente organizacional. Na maestria pessoal, as pessoas, através do auto-conhecimento, aprendem a clarificar e aprofundar os próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva. Os modelos mentais são idéias profundamente enraizadas, generalizações e, mesmo, imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e

agem. A visão compartilhada é o desenvolvimento de um objetivo comum entre os integrantes da organização, como forma de buscar o comprometimento e a aceitação de ações conjuntas. Na aprendizagem em equipe, as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, e o pensamento sistêmico é a forma pela qual a organização que aprende percebe o seu mundo. Esta disciplina é a responsável pela integração entre as demais. As disciplinas auxiliam as pessoas a examinar a maneira como pensam, sendo fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem.

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

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

### **2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UM PROCESSO DO "APRENDER A APRENDER"**

A aprendizagem individual decorre da capacidade das pessoas de gerar em suas vidas os resultados que procuram, por meio de um processo de aprendizado contínuo. Enfatiza-se o aprendizado individual, porque são as pessoas os principais agentes de mudanças nas organizações e, também, pelo fato de a aprendizagem ser um fenômeno de transformação constante e relevante.

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

Percebe-se, perante a visão de alguns autores aqui apresentados e, outros mais, que a aprendizagem se processa inicialmente no plano individual. Segundo a concepção de Fleury e Fleury (1995, p. 19), a "[...] aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento." Sendo assim, a aprendizagem contínua é uma das formas mais adequadas de se manterem vivos, criativos e livres, pois quanto mais se aprende, mais autonomia se conquista.

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

Nas equipes em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em equipe começa com o diálogo. Em outras palavras, com a capacidade dos indivíduos do grupo em expor suas idéias, construir e percorrer objetivos comuns. Tal aprendizagem 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. Quanto a este aspecto, Senge (1998) faz distinção entre a discussão e o diálogo. Para o autor, ambos são necessários, pois são as duas formas de comunicação entre a equipe. 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.

O trabalho em equipe tem se mostrado de grande importância no desenvolvimento organizacional, seja pelo aprendizado que proporciona, seja pelo processo de tomada de decisão. O processo de aprendizado do trabalho em equipe possui três dimensões: a primeira refere-se à necessidade de pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos, aprendendo a utilizar o potencial de várias mentes em conjunto; a segunda diz respeito à necessidade de uma ação inovadora e coordenada; e a terceira aponta a necessidade de transmissão do conhecimento obtido em trabalhos anteriores pelas diversas equipes (SENGE, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1997), essas experiências são denominadas de conhecimento tácito. Já para Nonaka (2000, p. 33), em sua obra mais recente, este conhecimento

"[...] também se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo em determinado contexto".

No processo de tomada de decisão, segundo Angeloni (2003) além das informações que permitem uma decisão com maior probabilidade de acertos, a comunicação e o trabalho em equipe exercem papéis relevantes. Por meio da comunicação busca-se o consenso de idéias e ações individuais em função do convencimento e não pela manipulação ou imposição de algumas pessoas. Com o trabalho em equipe pode-se conseguir um grande número de informações e análises de pontos de vistas diferentes, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo de idéias.

Já no que se refere a aprendizagem organizacional, a característica mais importante é a forma sistêmica empregada para compreender e lidar com os processos da empresa e, principalmente, com as pessoas que os realizam. É, portanto, uma forma específica do processo de transformação organizacional. Desse modo, nas organizações que aprendem, todos os colaboradores são responsáveis por pensar, planejar, executar e avaliar os processos que fazem parte de seu domínio, em grupo ou individualmente.

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

De acordo com a visão de Senge (1999, p. 514), a aprendizagem organizacional dá-se por uma manifestação representada por uma alteração essencial nas crenças sobre quem detém o conhecimento e sobre quem detém o poder. "Não há mais pensadores separados dos realizadores; todos os realizadores são pensadores." O ciclo de aprendizagem individual pode ser, portanto, uma passagem para uma vida mais agradável podendo obter resultados mais eficazes e, o ciclo de aprendizagem organizacional permite às organizações uma forma de ser mais saudável e auto-geradora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo resultou da análise de um estudo realizado com uma equipe desportiva, onde se procurou identificar e analisar suas características segundo a teoria das Organizações que Aprendem, apresentada por Senge (1990), baseada na capacidade de aprender e inovar das pessoas e das organizações como forma de flexibilizar o ambiente, bem como seus processos de aprendizagem.

Parte-se da premissa que equipes desportivas e equipes organizacionais podem aprender uma com a outra, uma vez que a teoria utilizada pelas organizações que aprendem pode auxiliar as equipes desportivas e vice-versa. Entretanto, este estudo limitou-se ao que a equipe desportiva pode contribuir para as equipes organizacionais sob a luz da teoria das organizações que aprendem.

A pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, na forma de um estudo de caso. Foi realizada sob uma abordagem predominantemente qualitativa. A opção por tal abordagem se justifica pelo tipo de problema analisado, baseado em atributos de comportamentos e pela intenção de compreender o fenômeno estudado de forma mais aprofundada.

O estudo foi realizado em um Clube Esportivo, uma entidade jurídica independente, ligada a uma Instituição de Educação Superior do sul do país 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 Instituição 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. 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, em 2002, ano em que a pesquisa foi realizada.

Os conteúdos verbais foram obtidos por meio da utilização de um roteiro de entrevista semi-estruturada, realizada individualmente com os participantes. A amostra do estudo foi intencionalmente constituída pelos integrantes da equipe de vôlei e pelo presidente do Clube, totalizando onze entrevistas: nove jogadores, um treinador e o presidente Clube. As entrevistas tiveram duração mínima de 45 minutos e máxima de 2 horas e 40 minutos.

Os conteúdos verbais foram analisados com base na técnica da análise de conteúdo categorial temática. A estruturação e a obtenção dessas informações deu-se em conformidade com sete categorias e estas foram orientadas, no momento da entrevista, pelos indicadores para análise, que estão relacionados aos objetivos do estudo, conforme se apresenta no Quadro 1:



Quadro 1: As categorias e seus indicadores para análise

Categorias	Indicadores para análise
<b>Maestria pessoal</b>	Pedir ajuda ao treinador e aos colegas; Reconhecer quando o lado pessoal afeta o profissional; Reconhecer pontos a serem melhorados; Reagir às críticas ou “broncas”; e, Relaxar o corpo e a mente.
<b>Modelos mentais</b>	Aceitar os novos aprendizados; Analisar e julgar o próprio comportamento e o dos seus colegas; e, Examinar as normas e condutas a que são submetidos.
<b>Aprendizagem individual</b>	Compreender como o adulto aprende; Aprender um novo fundamento; Reportar-se a experiências passadas; Dispor-se a aprender; e, Reciclar-se.
<b>Aprendizagem em equipe</b>	Sentir-se uma equipe; Examinar o papel da comunicação; Perceber o papel do treinador; Reagir diante de um erro ou acerto próprio e de um colega; Ser o melhor pontuador; Compreender o papel da equipe no próprio aprendizado; Detectar rivalidade; e, Aprender a aprender com os próprios erros e acertos.
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Considera-se uma equipe à frente; Aprender com as equipes adversárias; e, Buscar contínua capacitação.
<b>Visão compartilhada</b>	Compartilhar o aprendizado; Ser uma equipe diferente e especial; Derivar os objetivos da equipe dos objetivos individuais; e, Desenvolver a tensão criativa.
<b>Pensamento sistêmico</b>	Ter uma visão do funcionamento da equipe como um todo; Obter informações sobre as equipes adversárias; Limitar-se a sua função; e, Conciliar a família, os treinos, o estudo, as viagens e vida pessoal.

Fonte: Os autores

A ordem das categorias se justifica pela intenção de trabalhar em primeiro lugar o indivíduo na sua totalidade, com os seus questionamentos, seus valores, seu modo de aprender, sua maneira de compartilhar para, em seguida, passar para o como este indivíduo se adapta a uma equipe e a uma organização, e como o meio onde está inserido influencia seu comportamento, sua participação e suas decisões perante a organização a qual pertence e, perante a vida.

## 4 RESULTADOS

A partir da coleta dos conteúdos verbais é possível destacar algumas considerações sobre as cinco disciplinas e as aprendizagens individual, em equipe e organizacional, orientadas pelos indicadores

para análise que estão relacionados aos objetivos do estudo, facilitando a análise categorial temática.

No relato dos resultados, ao se referir no texto "os pesquisados", entende-se os três segmentos: jogadores, treinador e presidente do Clube. Por outro lado, quando necessário serão apontados os três segmentos distintamente.

#### **4.1 SOBRE A MAESTRIA PESSOAL**

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

Para Senge (1998), as pessoas que se encontram no processo de desenvolvimento da maestria pessoal reconhecem sua ignorância, sua incompetência e seus pontos a serem melhorados, e não se intimidam diante disto porque possuem autoconfiança e vêem nessas situações, uma maneira de superar seus limites por meio da aprendizagem.

Para os jogadores, pedir ajuda no que se refere ao lado profissional, é algo fácil e necessário para o sucesso da própria carreira e da equipe. Quanto a pedir ajuda para solucionar problemas na vida pessoal, as opiniões são as mais variadas. Alguns optam por conversar com amigos, outros procuram resolvê-los sozinhos por acharem que as pessoas, na sua maioria, possuem problemas suficientes para preocuparem-se com os problemas alheios. As dificuldades pessoais causam constrangimentos e ficou evidente uma certa incapacidade em identificá-las e uma resistência em aceitá-las, pois há necessidade de uma predisposição em descobrir quais são as causas para problemas relacionados ao comportamento, conseguir assimilá-las para, em seguida, aceitá-las com mais transparência, visando esclarecer e solucionar pontos que precisam ser trabalhados na vida pessoal.

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

Na administração da equipe há cobranças por resultados, mas há autonomia para as tomadas de decisões, que são incentivadas pelos

superiores hierarquicamente. Segundo o presidente, é melhor que tomem decisões mesmo que, muitas vezes, os resultados não sejam o esperado, do que ficarem questionando-o todo o tempo para saber o que fazer e como fazer. Considera tal comportamento como um atraso no desenvolvimento das atividades, além de sobrecarregá-lo.

Os pesquisados evidenciam constante tentativa de sair da zona de conforto, em busca da visão pessoal, da competência e da excelência naquilo que fazem. Não impõem barreiras quando são chamados a atenção, quando são criticados nos seus afazeres profissionais, desde que as críticas sejam com o intuito de aprimorar seus fundamentos para o voleibol e desde que sejam feitas de modo condizente ao seu desenvolvimento. Conforme o relato do jogador:

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

Cada integrante dessa equipe, por meio do auto-conhecimento, tem uma maneira própria de sair dos momentos ou das situações de medo, das situações que o deprime, que o deixa "baixo astral". Embora alguns pesquisados tenham manifestado que é raro estarem em situação de "baixo astral". Muitos se consideram otimistas, lutadores, vêem os obstáculos como algo para ser transposto, em busca do bem-estar pessoal e do sucesso profissional. Dizem que não se intimidam diante da necessidade de pedir ajuda profissional aos colegas de equipe, bem como para aos seus treinadores, por considerarem-se em um processo de aprendizado contínuo, por perceberem que este auxílio pode contribuir para o seu sucesso e para que o alcance mais rapidamente e de modo eficaz. Ao reconhecerem que necessitam estar em constante aperfeiçoamento, recebem as críticas de modo positivo a contribuírem com a profissão.

## 4.2 SOBRE OS MODELOS MENTAIS

Os participantes da pesquisa revelaram que aceitam novos aprendizados, pois permitem encontrar maneiras diferentes de fazer as mesmas coisas e, também, para que não fiquem limitados em suas crenças, em seu modo de ver e fazer o que lhes é de responsabilidade. Possibilita-lhes, também, crescimento e desenvolvimento de habilidades tornando-os mais competitivos. Quando questionados sobre analisar e julgar o comportamento dos colegas, bem como os seus, as opiniões variaram. Alguns consideram tal atividade relevante, principalmente para que possam fazer uma comparação com os próprios comportamentos, considerando uma maneira de se auto-avaliar. Outros preferem apenas analisar, mas não chegam a ponto de julgar, a não ser que determinados comportamentos estejam

afetando o desempenho da equipe. Outros analisam o aspecto profissional e tentam deixar isentos de julgamento os comportamentos extra quadra de treinamento e jogos. Apesar dos pesquisados considerarem importante a análise dos comportamentos, esta não é uma prática recorrente e utilizada pela equipe desportiva. É o resultado do comportamento usual de alguns pesquisados deste estudo.

As normas e as condutas as quais são submetidos não é um fator que os incomoda. Sabem, antecipadamente, que existem regras e estas foram feitas para serem cumpridas. Portanto, cabe a cada uma das partes, além de cumprí-las e executá-las da melhor maneira, o bom senso, a fim de não ultrapassar os limites. Para muitos pesquisados, o fato de existir regras é algo benéfico, conduz e dá um certo delineamento ao comportamento dos integrantes da equipe, beneficiando o funcionamento e a agilidade nos trabalhos realizados por esta. As normas e regras estabelecidas pelo Clube e pela equipe são consideradas indispensáveis, porque necessitam, entre outros fatores, do cumprimento de horários. É necessário que todos estejam presentes no momento dos treinos e dos jogos, tendo em vista que um atleta na posição de levantador não pode treinar sem a presença dos atacantes e, assim, sucessivamente. O fato de existir regras não os incomoda, pois sentem que estas norteiam as atividades propostas pela equipe.

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

### **4.3 SOBRE A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL**

Independente de uma equipe ser organizacional ou desportiva, ambas são compostas por indivíduos, cada qual com seu sonho, com seus objetivos de vida, suas crenças, seus valores, seu modo de aprender e sua maneira de compartilhar. Na equipe desportiva pesquisada, dá-se muita importância ao desempenho coletivo e ao bem-estar dos integrantes. 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 dia-a-dia entre eles.

A predisposição dos pesquisados para o aprendizado vai ao encontro da teoria das organizações que aprendem, já que buscam, constantemente, novos conhecimentos e que estes se adaptem a uma determinada situação de jogo ou que reajam, se sobressaindo a ela. Os jogadores aprendem mediante informações transmitidas pelos treinadores e estas são assimiladas após serem ouvidas, observadas e, efetivamente, ao serem executadas. Para o presidente do Clube, saber ouvir tem um papel importantíssimo no processo de transformação e aprendizado. As pessoas que não sabem ouvir, normalmente, acham que sabem o suficiente e que não há mais o que aprender umas com as outras. O saber ouvir cabe tanto aos jogadores e treinadores quanto a ele próprio, uma vez que pode achar que a infraestrutura que oferece a sua equipe seja suficiente e adequada para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, mas que para os usuários, pode não estar atendendo às necessidades, visto que as mudanças ocorrem muito rapidamente, que modificações são necessárias e que não devem cessar.

Outras formas de aprendizado concretizam-se por meio de experiências adquiridas durante os jogos, pelo comportamento dos adversários e pelo treinamento realizado diariamente. Todas as experiências assimiladas são utilizadas de modo apropriado, mas cabe ressaltar que o conhecimento provindo dos treinamentos diários é o mais utilizado pelos jogadores no momento dos jogos.

Na equipe desportiva há uma grande preocupação com o aperfeiçoamento contínuo, seja por meio de cursos de informática, de línguas, cursos de nível superior e através de fitas de vídeo onde assistem os próprios jogos e os jogos de equipes adversárias, técnica e taticamente superiores a sua. Por meio de um processo de aprendizado e desenvolvimento contínuo, aumentam as chances de se manterem no mercado competitivo imposto pelo esporte e, em especial, pelas equipes de voleibol que estão aperfeiçoando dia-a-dia as técnicas e táticas, bem como a Confederação Brasileira de Voleibol que, freqüentemente, transforma e cria novas regras, dificultando a execução dos fundamentos. Exigindo tanto dos treinadores quanto dos jogadores, apreender e adaptarem-se instantaneamente a tais regras, evitando prejuízos e possibilitando estar à frente das demais equipes.

#### **4.4 SOBRE A APRENDIZAGEM EM EQUIPE**

Foi considerado unânime pelos pesquisados a importância de serem uma equipe, visto que o esporte praticado é coletivo. Os jogadores sentem-se trabalhando em equipe por todos estarem imbuídos em uma mesma meta, por haver respeito entre eles, destes com a comissão técnica e vice-versa.

[...] tem que ter respeito entre os atletas e com a comissão técnica. Eu acho que uma equipe começa daí, a partir do respeito que o atleta tem com o técnico, o

técnico tem com o atleta, e o atleta entre atleta. Então quer dizer: eu considero a nossa equipe uma grande equipe nesse aspecto, e pelas pessoas, pelo individualismo de cada um (Informação verbal - P-9).

Como evidenciado neste relato do jogador, foi constatado que há prazer em realizar as atividades impostas pela equipe, por entender que é um espaço adequado para o desenvolvimento, tanto individual quanto em conjunto. Outro ponto que chamou a atenção está centrado no relacionamento dos jogadores dentro e fora de quadra que favorecem aos inter-relacionamentos, incentivando a amizade, pois esta foi considerada uma forma de suprir algumas carências dos jogadores, por estarem longe do convívio dos familiares e por desenvolver harmonia e sincronia entre eles, favoráveis no momento dos jogos.

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

O treinador foi considerado "peça" indispensável na condução da equipe e cabe a ele várias responsabilidades, desde o incentivo a descoberta de limites dos jogadores para que consigam superá-los e, ao mesmo tempo, respeitá-los, além do que, administrar vaidades. Outra função que lhe é atribuída é a de motivar os jogadores, incentivando-os durante os jogos a não desistir, e que não existe jogo perdido, que sempre há uma possibilidade de reverter a situação. Cabe, também, 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.

Tão importante quanto a ação do treinador está a comunicação que exerce função relevante na condução dos trabalhos realizados pela equipe e nos inter-relacionamentos. Funciona como um elo entre os diferentes segmentos da equipe, sendo fundamental no processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Observou-se participação dos jogadores no processo de tomada de decisão, principalmente, no que tange a determinação da estratégia para o jogo. Os jogadores possuem liberdade para exporem suas opiniões, bem como há estímulo a opiniões divergentes e às sugestões para mudança de estratégia no plano de jogo. O treinador afirma, ao montar uma estratégia de jogo, que esta é preparada e avaliada por ele como sendo a mais adequada. Mas na preleção, reunião realizada antes dos jogos, em que a estratégia é apresentada aos jogadores, estes têm a oportunidade de discuti-la, de fazer críticas e sugestões. Para Angeloni (2003, p. 20) estabelecer um pensamento comum "[...] consiste em considerar o ponto de vista de cada um [...]" e a tomada de decisão que envolve um grande número de pessoas tende a

resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando as distorções da visão individualizada. Os jogadores possuem, ainda, autonomia para mudar os direcionamentos pré-determinados no momento do jogo, desde que não interfiram, negativamente, no resultado da equipe. Na equipe desportiva há uma constante busca por resultados, visto que são muito aparentes. Porém, 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.

Analisando tais comportamentos percebeu-se que na equipe desportiva o resultado da ação está centrada no talento e na habilidade dos jogadores influenciados pelo comando do treinador.

Quanto ao papel da equipe no aprendizado dos integrantes, este faz-se presente para os jogadores no dia-a-dia dos treinamentos e no aprendizado assimilado com os colegas. A equipe aprende tanto com os acertos quanto com os próprios erros. O aprendizado com os acertos é mais gratificante, mas os erros têm uma grande parcela para o aprendizado, uma vez que não se vence um campeonato sem que se perca um jogo. Sendo assim, há necessidade em parar para analisar e aprender com os erros.

Para o treinador, ficou evidente o aprendizado nas derrotas enfrentadas pela equipe, mas principalmente pelo controle da ansiedade e equilíbrio para o aprender a vencer que, segundo ele, tornou-se um aspecto relevante. Já para o presidente, o aprendizado está no saber ouvir o feedback das outras pessoas.

Constatou-se como uma peculiaridade do jogo de vôlei a necessidade de todos estarem em sincronia visando o coletivo, pois para que um jogador possa se destacar em uma partida ou em um campeonato, como sendo o melhor pontuador, por exemplo, necessita da colaboração da equipe. Se tal comportamento beneficiar o desempenho do conjunto, não se faz nenhuma restrição à obtenção do título, inclusive há incentivo. Entretanto, os interesses individuais não podem prevalecer ao coletivo. Foi possível observar, inclusive, algumas reações perante os erros, e que estes são superados sem muitas críticas, desde que não sejam cometidos por distração e falta de vontade por jogar. Sendo o voleibol um jogo em que não existe empate, considera-se necessário que os erros sejam trabalhados de maneira a não afetar, ainda mais, o desempenho dos jogadores perante as dificuldades impostas pela imprevisibilidade e variabilidade de situações ocasionadas em um jogo coletivo. 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.

A partir do que foi apresentado sobre o aprendizado em equipe observou-se 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 conseguir trabalhar em equipe faz-se necessários alguns quesitos, como o respeito e a boa comunicação entre os segmentos, seguida de empenho e responsabilidade pelos seus integrantes.

#### **4.5 SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem organizacional pode ser vista como um modo de possibilitar a organização, enquanto coletivo, criar novas formas de superar desafios e ultrapassar obstáculos na conquista efetiva de seus interesses.

Para a equipe desportiva estar à frente das demais somente é possível por poder contar com jogadores e treinadores qualificados e capazes, com o auxílio de uma infraestrutura adequada às suas necessidades e por utilizar como apoio o Data Vôlei - um software estatístico, que possibilita agilidade na obtenção de informações e mais precisão na tomada de decisão sobre a estratégia e a tática a serem utilizadas no momento do jogo.

O presidente do Clube tem claro que as pessoas que compõem a equipe devem pensar como vencedoras e não desanimar perante as dificuldades, e sim lutar para transpor os obstáculos. Também considera relevante analisar o que os outros clubes estão fazendo para ter noção do que está acontecendo externamente, mas, o que lhe interessa realmente, é uma avaliação interna para saber o que está dando certo ou não e se a avaliação é compatível com a filosofia de trabalho empregada pela equipe.

A capacitação exerce papel relevante no desenvolvimento de todos os integrantes da equipe. Procuram, constantemente, ampliar conhecimentos e se possível em diferentes áreas, diminuindo, dessa forma, a distância entre os conhecimentos técnicos sobre o voleibol e conhecimentos sobre áreas afins. A equipe aprende, inclusive, com as equipes adversárias, observando e analisando o comportamento e o desempenho técnico dos jogadores, bem como a formação tática e a estratégica. Portanto, o aprendizado organizacional se efetiva mediante capacidade técnica dos jogadores e treinadores e pela contínua busca de informações e novos conhecimentos. A equipe desportiva pode-se considerar uma equipe à frente, diante das condições práticas relacionadas a infraestrutura que possui para realizar seus trabalhos e pelo desejo de ser uma equipe vitoriosa, por tentar a cada dia, nos treinamentos, a superação. Investe no aprendizado e na força do trabalho conjunto, em que uns dependem dos outros para tornarem-se vencedores em seus propósitos.



#### 4.6 SOBRE A VISÃO COMPARTILHADA

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui, quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa, deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Para Senge (1998, p. 233) "[...] poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada".

A equipe desportiva possui a força da união e o desejo compartilhado de atingir suas metas de uma maneira uníssona, em busca do sonho de serem uma equipe vencedora, ultrapassando os obstáculos um a um, ao encontro de um objetivo maior: lutar sem desanimar para ultrapassar as barreiras impostas por seus adversários, de forma sólida, disciplinada, comprometida com a imagem que faz parte de todos que compõem a equipe.

Por meio do compartilhamento de idéias, de sonhos, de experiências, como os próprios pesquisados explicitam, o aprendizado entre eles se tornou mais compreensível e o conhecimento tomou uma dimensão ainda maior do que se tivessem aprendido sozinhos. Se o aprendizado assimilado ficasse com cada um dos integrantes, ao invés de ser compartilhado com os demais, por intermédio das constantes trocas realizadas entre eles, a dimensão do conhecimento e do desempenho da equipe se limitaria a visões fragmentadas.

Juntamente com todo esse emaranhado de pessoas e situações, relatam um equilíbrio técnico que proporcionou muitas vantagens à equipe, pelo fato de possuírem jogadores que sacam, que recebem e que atacam com eficiência em todas as posições. Além desses quesitos, a equipe possui um trabalho inovador e desafiante com dois treinadores, acreditando que este trabalho seja ideal e querendo mostrar com a participação, com a integração e com um trabalho conciso, que a equipe pode atingir seus objetivos e realizar seus sonhos, pois segundo os pesquisados, os sonhos são artefatos necessários para um resultado positivo.

Todos os integrantes da equipe dependem mutuamente uns dos outros para alcançarem as conquistas por títulos, por posições, pela oportunidade de desempenhar seu papel durante os jogos. Consideram a equipe como sendo especial pelo valor das pessoas que a integram e pelas constantes inovações e oportunidades oferecidas aos jogadores, por meio dos treinadores e das propostas oriundas do projeto do Clube. Destaca-se, também, que as conquistas individuais somente são alcançadas mediante esforço coletivo e os pesquisados estão cientes das responsabilidades que lhes cabem e da posição em que a equipe se encontra, bem como o que deveriam fazer para que esta atinja suas metas.

Na equipe desportiva há um comprometimento mútuo dos integrantes em manter o foco no propósito de tornarem-se uma equipe vencedora, não

somente pela obtenção de títulos, mas no sentido de manterem-se entusiasmados durante todo o processo de conquista.

#### **4.7 SOBRE O PENSAMENTO SISTÊMICO**

No que refere a ter uma visão do funcionamento da equipe de forma sistêmica, as opiniões foram bem variadas. Dentro de quadra, os jogadores se preocupam com três aspectos: o psicológico, o tático e o técnico, e que não se impressionam sobre o que o presidente do Clube possa estar pensando ou analisando, sobre as intenções dos patrocinadores, sobre qualquer assunto que os atrapalhe em quadra. Mas, no dia-a-dia, percebem a equipe como uma engrenagem, necessitando mover-se em harmonia, desde o massagista ao presidente do Clube, todos integrados em um mesmo pensamento para não quebrar a sincronia entre as "peças desse jogo".

Ao serem questionados sobre como observam a Instituição, com a finalidade de obter subsídios para identificar o quanto os pesquisados vão além do que acontece ao seu redor, ampliando, com isso, sua percepção, constatou-se que muitos deles possuem informações superficiais sobre a Instituição. Outros, por estarem freqüentando um curso na Instituição, possuem informações mais amplas e detalhadas sobre esta, mas nada considerado relevante.

O que pôde ser observado sobre as informações quanto aos patrocinadores é compatível com as informações sobre a Instituição. Alguns possuem interesse, outros nem tanto. Dessa maneira, chegou-se a um resultado que muitos dos pesquisados não possuem uma visão contextualizada sobre o meio em que estão inseridos, limitando-se, muitas vezes, às informações que dizem respeito ao voleibol.

Quanto aos resultados sobre a busca de informações em outros clubes, foram identificadas como benéficas ao desenvolvimento e andamento do projeto para o Clube Esportivo. Informações que foram obtidas tanto pelos jogadores quanto pelo treinador lhes beneficiaram por poder ter uma visão mais aprofundada dos clubes nacionais, favorecendo-os no momento de renovar ou assinar novos contratos. Normalmente, conseguem as informações por intermédio de colegas que trabalham em clubes adversários e, até mesmo, pelo treinador que, também, possui interesse, não somente sobre informações táticas da equipe, mas igualmente sobre as condições de trabalho oferecidas pelo clube.

Como não poderia deixar de ser, verificou-se que os pesquisados possuem uma visão sistêmica de jogo, pois, segundo eles, não há possibilidade de integrar-se a uma equipe de desporto coletivo, o voleibol, principalmente, sem que estejam inteirados das funções e habilidades dos companheiros de equipe, bem como das jogadas e habilidades dos adversários em uma situação de jogo.

Nesta última disciplina do estudo, constatou-se que a visão sistêmica entendida como o reconhecimento da própria atividade, da equipe, da organização e do meio em que estão inseridos, não pode ser considerada uma prática regular desenvolvida por toda a equipe. Parece existir pouca preocupação entre os integrantes da equipe, principalmente os jogadores, com os multifatores externos. Percebeu-se uma preocupação focada somente no próprio sistema, e que buscam resolver seus problemas baseados na capacidade que a equipe possui de superar-se. A busca de informações sobre os adversários tem como finalidade manterem-se atualizados sobre o andamento dos trabalhos de outros clubes para saberem até que ponto devem realizar mudanças para se tornarem competitivos no mercado do esporte.

## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprendizado organizacional da equipe desportiva se aproxima do aprendizado individual, visto que tal organização por mais que possua todos os componentes de uma equipe organizacional complexa, é baseada na equipe em si.

Com relação às características das organizações que aprendem utilizadas pela equipe desportiva, pôde-se observar que a equipe possui como principal característica, e que vai ao encontro dos princípios das organizações que aprendem, a valorização do indivíduo, independente da posição ou do segmento que ocupa no projeto. Há uma descentralização das atividades, mas sem desprezar posições hierárquicas, visto que são necessárias para o bom andamento do projeto. É possibilitado a todos autonomia nas respectivas áreas de atuação, poder para as tomadas de decisões, bem como lhes é atribuído o dever de assumir responsabilidades perante suas decisões.

Na organização desportiva, além do aperfeiçoamento técnico e tático, o bem-estar físico e psicológico do jogador é analisado como fator determinante para o desempenho nos jogos. Há uma preocupação do treinador, da comissão técnica e dos familiares em garantir que os fatores externos não influenciem na atividade e na concentração do jogador. Muitos ainda contam com o auxílio de empresários para evitar qualquer preocupação com a carreira.

Por estarem constantemente tendo que se adaptar as novas regras impostas pela Confederação Brasileira de Voleibol, por mudarem de equipe a cada temporada, por mudarem de cidade e, muitas vezes, até de país, pode-se perceber uma certa flexibilidade por parte dos integrantes da equipe no que se refere a transformações, seguida por uma disponibilidade em tentar sair, com frequência, da zona de conforto em busca da competência e excelência naquilo que fazem.

Ficou constatado, portanto, a necessidade de possibilitar a esses indivíduos contínua capacitação técnica, desenvolver novas habilidades e competências, e aproveitar a cada dia novos talentos, oportunizando-lhes

capacidade e mais segurança nas tomadas de decisões. Desse modo, estaria, também, proporcionando desenvolvimento para a equipe, visto que esta é composta por indivíduos capazes e talentosos entre outros atributos, possibilitando vantagem competitiva para a organização. Embora a competitividade e a disputa, segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 27) reservem características antagônicas, "[...] ela somente pode ser conseguida por meio da parceria e da cooperação entre as pessoas [...]", e o diálogo, as posturas cooperativas e o trabalho em equipe são essenciais para se obter esta parceria.

Outro fator a ser destacado na equipe é a importância da união, evitando desperdício de energia, a necessidade de bons relacionamentos e um eficaz processo de comunicação. A comunicação no momento dos jogos é essencial e se for traçar um paralelo com a equipe organizacional, observa-se esta situação em um momento de tomada de decisão, pois se o interlocutor se comunicar adequadamente, sem restringir informações, é provável que consiga tomar decisões com maior probabilidade de acertos e com maior velocidade.

Para facilitar a dinâmica da comunicação, considera-se necessário que na equipe uns conheçam os outros, destruindo as barreiras e as resistências impostas pelos relacionamentos. Sendo este um dos princípios das organizações que aprendem, que, por sua vez, está ligado diretamente a modelos mentais, permitindo que um tenha liberdade de chegar ao outro e lhes falar abertamente sobre o que pensa em relação a sua atuação, sem que se torne um clima desfavorável ao aprendizado.

Por sua vez, o treinador, além de conduzir os trabalhos da equipe, assume inclusive, o papel de administrador de vaidades para que o conjunto se sobressaia ao individual, buscando harmonia por meio dos inter-relacionamentos e facilitando a sincronia entre os jogadores no momento dos jogos. A mesma função possui um líder em uma equipe organizacional ao conduzir atividades, respeitando e abrindo espaço para que todos os integrantes façam suas considerações e questionamentos, independente da função que exerce, mas principalmente, pela contribuição que poderá oferecer, de acordo com seu ponto de vista, com suas experiências, com seu conhecimento tácito, adquirido ao longo de sua profissão.

O caminho para a equipe organizacional é permitir e criar mecanismos a exemplo do que a equipe desportiva já realiza, possibilitando com que seus integrantes se aperfeiçoem, com que a aprendizagem em equipe se concretize, que haja compartilhamento desses aprendizados e que estes sejam efetivados com os próprios erros e acertos. A organização tenderá a desenvolver características que possibilitem o desenvolvimento baseado no aprendizado assimilado e desenvolvido pela equipe desportiva, tornando-se uma equipe à frente e competitiva.

Ao analisar como a equipe desportiva pode contribuir para a aprendizagem organizacional, observou-se que a união, a autonomia para a

tomada de decisões, ter metas bem definidas, ter um processo de comunicação eficaz, uma liderança capacitada buscando o melhor de cada indivíduo e incentivando o desenvolvimento coletivo, são quesitos fundamentais para o desenvolvimento de equipes desportivas e organizacionais. Outro destaque está no fato de que, por mais que seja necessário desviarem-se das metas propostas, o que se obtém como sugestão, é não perder o foco do seu propósito.

A equipe desportiva pode deixar, então, como aprendizado efetivo às organizações, a capacitação como uma forma de competitividade, um meio de superar os medos e os obstáculos e, a real necessidade de todos os integrantes da equipe estarem imbuídos em uma mesma meta.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**. Brasília, v.32, n.1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- ASSMANN, H. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 4. ed. Petrópolis - Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- GARVIN, D. Building e learning organizational. **Harvard Business Review**, jul./aug., 1993.
- LOEHR, J. E. Os atletas da empresa. In: **HSM Management**, n.28, setembro-outubro, 2001, p.132-137.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: *Gestão do conhecimento / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.
- PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- SEAGOE, M. V. **O processo da aprendizagem e a prática escolar**. 2. ed. São Paulo: Companhia editora nacional, 1978. v.107.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- \_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação. In: SKARKEY, K. (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- TOLOVI Jr., J. Os novos paradigmas da administração. **Revista de administração de empresas**, Light, n.3, 1995. v.2.
- WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Trad. Maria Cristina Monteiro. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

## NOTA EXPLICATIVA

<sup>1</sup> Terminologia utilizada, entre outros autores, por Hugo Assmann (1998) em sua obra **Reencantar a Educação** - Rumo à sociedade aprendente.