

## **Encontros e Desencontros entre a Organização Industrial e a Organização Desportiva: analisando o relacionamento de líderes e liderados**

Autoria: Márcia Cristina Schiavi Dazzi, Aluizia Aparecida Cadore

### **Resumo**

O propósito deste artigo consistiu em aprender um pouco mais sobre dois ambientes até então visto como desconexos: as empresas e os esportes. Partindo-se da análise do relacionamento entre o líder e a equipe, pretendeu-se evidenciar o que se pode aprender com o paralelo entre estes ambientes, principalmente, o que as organizações desportivas podem oferecer às organizações industriais em termos de condução e trabalho em equipe. Acredita-se que em virtude das transformações ocorridas nas organizações indicam uma reavaliação na liderança, migrando do modelo baseado no comando e subordinação para o papel do mediador. Desta evidência, sobressai a idéia do líder como um *coach*, baseada na concepção dos treinadores esportivos ao conduzirem suas equipes. Diante desta constatação, investigou-se e comparou-se aspectos de duas organizações catarinenses: um grupo de empresas do setor eletromecânico e um clube esportivo. Os resultados da comparação mostraram algumas semelhanças entre as organizações no que diz respeito a participação dos liderados no processo decisório, no entanto a organização desportiva parece ter processos mais efetivos tanto de participação como de abertura dos treinadores. O aprendizado mais marcante foi a importância do reconhecimento e da atenção ao bem-estar por parte das organizações desportivas pouco evidenciada na gestão das pessoas da organização industrial.

### **A sociedade dinâmica e as novas formas de gestão**

Vivemos em uma sociedade dinâmica, na qual cada nova descoberta é expressa em mudanças que afetam todos os sistemas sociais. As organizações inseridas neste contexto criam e refletem essas transformações, principalmente expressa pelo modo de realizar suas atividades de forma a tornarem-se cada vez mais competitivas e eficazes.

Na sociedade, o que se pode observar é a premência por discutir e evidenciar temas como ética, cidadania, liberdade, justiça, responsabilidade social e igualdade. Como resposta a inquietação do sistema, as organizações passam, dentro das possibilidades, a responder através de ações relacionadas a estes valores. Além destas questões, 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, fundamentalmente, 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, com destaque para modelo de gestão baseado no conhecimento e na aprendizagem organizacional, caracterizados por um modo diferente de perceber e pensar as organizações. O primeiro centrado no conhecimento existente e potencial, alavancado pelas pessoas que as compõem e o segundo baseado na capacidade de aprender das pessoas e das organizações como forma de flexibilizar o ambiente.

Acredita-se que a reorientação dos esforços para gestão dos ativos intangíveis implica aderir-se, implicitamente, a um novo conjunto de procedimentos. Porém, 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”. Implica reavaliar a forma que conduziram sua atuação e a sua liderança.

Nesse contexto, significa constatar 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, e em consequência percebe-se a necessidade de aprender a lidar com esses atores de maneira a obter sucesso através de outras formas de comprometimento e envolvimento.

Percebendo os anseios por novidades na área de gestão administrativa que possam auxiliar e modernizar esse processo, optou-se realizar 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 com a imprevisibilidade, a variabilidade e a aleatoriedade 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. Sendo assim, a pressão em que vivem os treinadores e suas equipes desportivas se assemelha muito aos desafios, aos riscos e às pressões que as equipes de trabalho enfrentam no seu dia-a-dia nas organizações. Sem nenhuma data marcada para um jogo ou um campeonato, mas participando de reuniões, desenvolvendo novos produtos, adquirindo novos aprendizados, enfrentando, constantemente, novos desafios e riscos com maestria e muita habilidade.

Dessa constatação, surgiu a idéia deste artigo, no qual pretende-se através de uma investigação paralela, analisar os fatores que caracterizam o relacionamento em uma organização industrial e em uma organização desportiva, visando identificar as semelhanças e as diferenças nestes contextos e as possibilidades de aprendizagem por ambos os lados. 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.

## **Reavaliando a liderança na era do conhecimento**

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

No entanto, para garantir a eficiência desse processo são estabelecidos padrões de hierarquia e de autoridade legal, mantido 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, p.37), a era do conhecimento requer um novo pensamento quanto à área de liderança e de talento de liderança. É necessário ingressar em uma era na qual a liderança deve ser difundida pela organização de forma a tornar-se não uma característica individual de uns poucos indivíduos isolados, mas um recurso organizacional. Na concepção do referido autor, “a liderança apenas no topo é aceitável na velha economia e na empresa burocrática tradicional. Na verdade, ela é a marca de muitas burocracias tradicionais efetivas, mas não é, de maneira nenhuma, a abordagem ideal durante a era do capital humano”.

Pinchot e Pinchot (1995, p. 71) afirmam que as formas de gestão que estão emergindo, como a gestão do conhecimento e as organizações que aprendem, contam mais com equipes voltadas para resultados do que com a hierarquia, mais com a visão compartilhada do que com o comando. Sendo assim, “o método de coordenação está mudando do controle exercido pela gerência para a responsabilidade e o controle direto exercidos pelos executantes que trabalham com seus colegas em grupos interligados”.

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, se entende 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 é evidente no âmbito da liderança, sejam quais forem os desafios ou as novas características é importante que ela seja reavaliada, partindo-se de cada líder dentro da organização e do esforço desta como um todo para reinventar as formas de trabalho baseada na valorização dos ativos intangíveis. Um caminho que os estudos sobre administração tem buscado é aprender com outras áreas de conhecimento algumas das suas melhores práticas. Assim alguns estudos sobre liderança estão denominando o líder como *coach*. Esta abordagem é influenciada pela percepção do treinador junto a sua equipe, seja ela desportiva ou organizacional (DAZZI, 2002).

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. O que o *coach* procura é transformar atletas em campeões, embora nem sempre tenha sido ele próprio campeão ou mesmo um atleta. Nos últimos anos, entretanto, este termo vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

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. Desta maneira, ser hoje um treinador, um mediador de uma equipe de “alta competição”, significa mais do que ter uma ocupação intensa, uma atividade interessante, ou uma realização pessoal. As exigências e as responsabilidades aumentaram, porque se trata de uma atividade difícil, de um ofício instável, de um exercício sob pressão do qual se espera obter resultados todos os dias. Além de todas essas exigências, o treinador passou a ser também, o centro das atenções e críticas. Aumentando ainda mais sua responsabilidade por resultados e por uma estável busca do equilíbrio emocional.

Nesse sentido, entende-se que o papel do líder é o desenvolvimento das pessoas, por meio de uma série de intervenções planejadas com o intuito de ajudar os colaboradores a serem mais produtivos. Segundo Wong (2002), o grande líder da atualidade sabe não somente mandar; mas antes de mais nada inspirar, incentivar e motivar.

Heaston (2003) destaca que a atividade de *coach* envolve trabalhar com expectativas, comportamento e resultados. Estes elementos são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, seja ele bom ou ruim. As expectativas referem-se aos comportamentos, que

irão produzir os resultados que desejam alcançar. Por fim, os resultados definem o comportamento futuro dos liderados. O trabalho do *coach* está em definir expectativas, monitorar os comportamentos e reagir aos resultados.

De acordo com as idéias de Saxby (2002), os gerentes que obtêm sucesso como *coach* auxiliam os seus liderados a desenvolver as habilidades e os talentos que necessitam para apoiar o objetivo global. O autor relaciona algumas questões que os líderes devem atentar para desenvolver-se como *coach*: compreender os estilos de aprendizagem das pessoas que lidera; compreender os valores e respeitar a diferença de convicções entre as pessoas de sua equipe; investir no diálogo com sua equipe; saber ouvir; encorajar e elogiar seus liderados; reconhecer as melhorias ocorridas nas pessoas. Um bom *coach* tem tato para treinar, desenvolver e encorajar outras pessoas, fortalecer os seus talentos e suas habilidades e manter a sua equipe sempre envolvida.

Como visto até o momento, é indispensável na era do conhecimento 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.

### Como as equipes aprendem

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

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

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. Com relação a este aspecto, Senge (1998) faz distinção entre a discussão e o diálogo, o que para o autor, ambos são necessários, pois são as duas formas de conversação 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 domina e conhece a utilidade de cada um destes instrumentos, e procura utilizá-los da maneira mais apropriada e oportuna.

Sendo assim, se a comunicação entre os integrantes de uma equipe for verdadeira, opiniões divergentes são incentivadas. A confiança entre os membros é grande, e é inevitável que se assumam os riscos. Considerando que as habilidades complementares dos integrantes viabilizam alcançar resultados, e os objetivos compartilhados determinam o propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. E o grupo investe, 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”.

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

Se estas diferenças não forem gerenciadas de modo a possibilitarem a criatividade, a abrasão inibirá o esforço construtivo dos indivíduos e organizações. As pessoas que não entendem as preferências cognitivas tendem a personalizar ou a evitar o conflito. Em vista disso, há necessidade da despersonalização deste conflito. Quando se constata que a abordagem de outra pessoa não é obstinação ou obsessão, mas algo diferente, acaba-se dispersando a raiva e aproveitando o que de melhor há em uma equipe heterogênea, que é a criatividade e a abordagem diferenciada para a solução dos problemas (CADORI, 2002).

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

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

Desta 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 margeiam uma organização, seja ela industrial ou desportiva, e os benefícios que os trabalhos em equipe podem gerar, é aconselhável que se repense os modelos mentais e que se deixe vir à tona o espírito de companheirismo e parceria.

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

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que a disciplina do aprendizado em equipe requer, principalmente, a prática da discussão e do diálogo e que seus integrantes devem saber se mover entre o diálogo e a discussão, passando de uma para a outra sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes, os objetivos são diferentes e, não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas. Portanto, cabe à equipe e às pessoas que a compõem se desenvolver, porque elas precisam umas das outras para agir, uma vez que quase todas as decisões importantes são, atualmente, tomadas em equipe.

## **Método utilizado**

Este artigo resultou da análise de dois estudos de casos realizados em organizações catarinenses. Os objetivos das pesquisas eram analisar o comportamento dos líderes e liderados diante das transformações organizacionais e identificar e analisar as características e os processos de aprendizagem de uma equipe desportiva enquanto uma organização que aprende (CADORI, 2002 e DAZZI, 2002).

Destes estudos, percebeu-se um importante ponto de análise conjunta relativo ao relacionamento entre os líderes e liderados nestes contextos, possibilitando verificar as semelhanças e diferenças entre estes dois ambientes.

O método utilizado em ambos os estudos foi um estudo descritivo e exploratório na forma de um estudo de caso, sendo analisado sob uma abordagem, predominantemente qualitativa. A opção por essa 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.

Segundo Halfpenny (*apud* ZANELLI, 2002, p. 80) a abordagem qualitativa caracteriza-se por preocupar-se em “desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever significados das ações para os atores mais que codificar eventos”.

Nesses estudos os conteúdos foram obtidos via aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada realizadas, individualmente, com cada pesquisado selecionado. Esse tipo de entrevista permite ao pesquisado que discorra livremente, adotando a ordem que desejar, sem deixar de contemplar as questões abordadas pela pesquisa, e permitindo tanto aos pesquisados como ao pesquisador a oportunidade de esclarecer dúvidas a respeito das questões formuladas e das respostas dadas. Para Triviños (1987) essa forma de entrevista oferece a liberdade e espontaneidade necessária ao aprofundamento das questões, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador.

O campo de estudo é formado por duas organizações catarinenses: um grupo de empresas do setor eletromecânico e um clube esportivo.

O grupo de empresas do setor eletromecânico é composto por 9 empresas (uma unidade corporativa, 7 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 deste. 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 7 da fábrica de motores e 5 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.

É importante salientar que a organização industrial analisada, apesar de ainda muito burocratizada e hierarquizada, possui como diferencial um programa de gestão participativa, o que em certa medida aproxima as relações entre líderes e liderados.

O outro estudo foi realizado em um Clube Esportivo, 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 possui a seguinte organização: presidente, vice-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro, e possui o auxílio de um conselho fiscal – formado por pessoas da própria universidade ou externas a ela. A equipe de vôlei é formada pelos jogadores e pela comissão técnica que é composta, atualmente, por dois treinadores, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo, massagista, e conta com a ajuda de estagiários de uma universidade pública e de três colaboradores que são ex-jogadores, aposentados e simpatizantes que subsidiam gratuitamente a equipe e, mais as assessorias, jurídica, contábil e de imprensa.

Obteve-se como sujeitos da pesquisa, a equipe de voleibol masculino do Clube Esportivo. Foi pesquisado o presidente do clube, um dos treinadores e nove atletas dos 15 que compõem a equipe. Examinando-se, que ao término de nove entrevistas, se havia obtido as respostas aos objetivos do estudo, decidiu-se então concluí-lo com este número de pesquisados.

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* do voleibol nacional. Além disso, por fazer parte de uma Instituição de Ensino Superior; por terem se colocado a interia disposição para que este estudo fosse realizado da melhor maneira possível e por sua localização geográfica, facilitando o acesso da pesquisadora.

Devido às limitações, baseada em dois estudos de casos específicos, estes inviabilizam que os resultados obtidos sejam generalizados para as demais organizações. No entanto, este não é o intuito da pesquisa, o que se pretende é possibilitar uma visão mais abrangente do mundo empresarial, incluindo oportunidades que muitas vezes são deixadas de lado, como aprender a trabalhar em equipe com as organizações desportistas, indiscutivelmente, hábeis neste quesito.

### **Delineando o paralelo entre uma organização industrial e uma organização desportiva**

O propósito desse artigo foi investigar as possíveis semelhanças e diferenças que podem ser encontradas entre organizações industriais e organizações desportivas. A idéia inicial partiu da necessidade de verificar até que ponto a hierarquização das organizações industriais prejudicam a participação das pessoas na organização, o desempenho dos líderes, o trabalho em equipe e o relacionamento entre líderes e liderados. Por outro lado, pretendeu-se compreender como as organizações desportivas, baseadas no trabalho em equipe, lidam com

as necessidades cotidianas como uma organização. Deste confronto, pretendeu-se estabelecer um canal de aprendizado, principalmente, relacionado ao papel do líder/treinador e do liderado/jogador que permitisse aprimorar ambas as atividades. Diante deste objetivo, optou-se por separar a análise em seis itens que evidenciam: 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 estilo de liderança.

### *Participando ou não da tomada de decisão na organização*

A análise da participação dos liderados no processo de decisão teve por objetivo identificar até que ponto os líderes estão realmente buscando, em seus liderados, opiniões e sugestões para a formação de suas estratégias e para a tomada de decisão. Partiu-se da premissa difundida pelas novas formas de gestão 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. Entre os motivos destacados pelos líderes para buscar a opinião dos liderados, a maioria reforça a idéia de que o líder é o centro da decisão e os liderados devem, através da participação característica da organização, confirmar ou reforçar tal suposição. Sendo assim, os motivos destacados são: confirmação da sua certeza, comprometimento e engajamento do liderado com a idéia; aprendizado; melhorar a comunicação e perceber como o outro compreendeu aquilo que foi falado; reavaliação; dar oportunidade à participação. O relato do líder evidencia a questão da gestão participativa da empresa, no entanto demonstra que apesar deste fato, a própria empresa possui mecanismos que privilegiam e reforçam a importância da posição hierárquica na tomada de decisão.

(...) Nós temos uma filosofia de portas abertas, de participação, mas eu acho que a hierarquia é forte por algumas razões, primeiro porque, na nossa empresa, a opinião do gerente ainda pesa muito, se a gente avaliar ao nível de departamento, mesmo nível de comissão, geralmente quem participa de comissão é gerente, embora não só, mas geralmente é, mas quando a gente faz uma reunião interdepartamental, por exemplo, sempre, é característica desta empresa, sempre que tem que tomar decisão o gerente tem que estar junto, então você está fortalecendo a hierarquia (...) (Líder 02).

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. Os relatos dos colaboradores demonstram que mesmo de forma inconsciente, mas muito influenciado pela definição clara de cargos e responsabilidades na organização, os colaboradores criam, em seus modelos mentais, os estereótipos<sup>1</sup> do gerente e do chefe. Este fato foi observado quando os liderados afirmavam que ao assumir cargos gerenciais, as pessoas mudariam, não seriam a mesma pessoa. Ou que não vão participar porque o gerente é “melhor que eu”, pois tem mais estudo, achando que não podem contribuir.

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 para exporem suas opiniões, e que essa liberdade é proporcionada pelos treinadores, bem como o 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 depoimento do treinador confirma que ao montar uma estratégia de jogo, que a mesma 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, os mesmos têm a oportunidade de discuti-la, de fazer críticas e sugestões.

“A filosofia do trabalho, hoje é interagir. Que todos – comissão técnica, tenham uma responsabilidade (...), todo mundo tem sua opinião, todos têm seu ponto vista. Vamos sentar e vamos resolver isso aí com a doação e com a participação. Tu te sentes mais importante no contexto e no momento que tu tens alguma participação por alguma idéia, por alguma sugestão, (...) tu te tornas mais útil. (...) A gente faz com que as pessoas se tornem importantes.” (Treinador).

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

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 esta 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. Deste modo acabam não ressaltando o talento de seus liderados.

### *Ouvindo o liderado*

Ouvir o liderado vai muito além do que proporcionar a participação deste no processo gerencial. Para fazê-lo é imprescindível que o líder esteja primeiro, predisposto a buscar opiniões de seus liderados e, em segundo, e mais importante, que esteja preparado e propenso a ouvir, dedicando tempo e atenção para tal.

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, mostrando-se até este momento pouco preparados a ouvir. Como justificativa a esse fato, sempre destacam a questão do tempo ou a necessidade, ou melhor, a obrigatoriedade deles 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, apesar de muitos reconhecerem que as equipes são altamente produtivas e que seriam capazes de tomarem decisões por si.

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

Pôde-se observar que por um lado o líder precisa desenvolver a capacidade de ouvir as opiniões e, principalmente, aceitá-las. Da mesma maneira, os liderados necessitam desenvolver a sua capacidade de participação ativa, não se omitindo atrás de concepções que vem, gradativamente, sendo questionadas, em busca 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, 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.

A prática do ouvir e do respeitar a opinião do outro deve ser estimulada e reforçada tanto em organizações industriais como desportivas, pois apesar de considerá-la fundamental para o bom funcionamento das atividades entre líderes e liderados, são poucos os líderes que, efetivamente, a utilizam.

### *Interagindo 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, principalmente 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 comunicar-se e escolher os meios mais adequados para fazê-lo pode determinar o sucesso ou fracasso de uma equipe, assim buscou-se também analisar alguns aspectos da comunicação nessas equipes.

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 muito agradável, muito familiar. Este aspecto é resultado da configuração da organização familiar e pelas características culturais da pequena cidade em que a organização está inserida. Apesar da formalidade da hierarquia, os relacionamentos são muito próximos, até porque fora da organização, as pessoas costumam prolongar os relacionamentos através de laços de amizade. Outros fatores identificados foram a disseminação da política de portas abertas, a simplicidade e a abertura dos líderes.

Há um consenso entre os pesquisados que uma das grandes virtudes da organização industrial é o seu 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.

É importante destacar o papel do ambiente familiar da organização como propiciador de um relacionamento mais próximo entre as pessoas. Apesar de ser um fator cultural e não uma iniciativa dos líderes, o resultado é a possibilidade de maior interação entre os indivíduos independente de seus cargos na organização. Contudo, este fator não impede que a hierarquia formal ainda sobressaia nesse contexto.

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 nas derrotas.

O processo de comunicação entre os integrantes de uma equipe, seja ela organizacional ou desportiva, determina um precioso elo de facilitação. Sua função é, indiscutivelmente, essencial.

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 e 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, entre outras funções.

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

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

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

Verificou-se inclusive, que os jogadores valorizam, sentem necessidade e estão em constante busca, pela harmonia e sincronia entre os demais integrantes, pois para eles, este é um dos caminhos que leva a uma equipe vitoriosa.

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, assim como, o uso de reuniões, reforça a utilização da informalidade e da proximidade como um modo de criar um clima favorável para o relacionamento entre líderes e liderados nas duas organizações.

#### *Possibilitando 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, quanto se quer obter o máximo de seu talento e habilidades. É imprescindível que o líder crie condições para o liderado brilhar, tarefa ainda muito complexa, principalmente, nas organizações mais tradicionais, na qual o líder utiliza-se do poder para manter-se na posição. No entanto Sveiby (1998) destaca algumas das recompensas intangíveis ao reconhecimento dos líderes e dos colegas como: prestígio, oportunidades de aprendizado, oportunidades de maior independência e os novos desafios como sendo cada vez mais, fatores motivacionais para as equipes, e que devem fazer parte do dia-a-dia de líderes e liderados.

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 relatos destacam classificações como: médio, não suficiente, é uma falha, apesar de alguns pesquisados considerarem bom. Apesar de terem passado por um período de desenvolvimento da habilidade de reconhecer, pouco foi observado como melhoria tanto por líderes como liderados.

(...) É gozado, mas isso é uma coisa que nós da empresa, uns poucos estamos fazendo e faz parte do nosso desenvolvimento, cada vez mais reconhecer, individualmente, as pessoas. A empresa, faz parte da cultura dela, sempre reconhecer um grupo de pessoas, mas a gente sente hoje a necessidade de reconhecer individualmente (Líder 08).

Quando questionados sobre o reconhecimento do seu trabalho, os liderados se mostram um pouco apreensivos, pois consideram esta, como uma das maiores falhas de seus líderes. Pôde-se constatar que eles 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 possuíam em 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 do jogador. Mesmo assim, o jogador será motivado a se integrar novamente ao jogo.

Um aprendizado a ser repassado pelos jogadores aos liderados é a sua própria valorização, buscando diariamente a capacitação, para tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Na equipe desportiva há um comprometimento dos jogadores com o próprio desempenho e com o resultado da equipe, pois eles se vêem, realmente, como uma equipe, visto que não conseguem alcançar os resultados sozinhos. Na equipe industrial, nem sempre o comprometimento com a equipe 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. Mesmo assim, este canal não é estimulado pelos líderes, deixando que os liderados optem ou não pela sua utilização. Portanto, 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 o bem estar do jogador é analisado como fator determinante para o desempenho nos jogos. Antes e durante os jogos, há uma preocupação do treinador e da comissão técnica em garantir que os fatores externos não influenciem na atividade do jogador, todos os esforços são realizados para evitar que os problemas externos prejudiquem ou desviem o foco dos mesmos na atividade a ser realizada.

Na equipe desportiva, os treinadores dispensam um tratamento especial com os jogadores, com a finalidade de favorecer o desempenho dos mesmos. Preocupam-se com o bem estar físico e psicológico dos atletas, além do aperfeiçoamento técnico e tático, possibilitando-lhes desempenho e sucesso. São inclusive, protegidos pelos familiares que evitam e selecionam qualquer preocupação extra que possa alterar o seu estado de concentração. Muitos ainda contam com o auxílio de empresários para evitar qualquer preocupação com a carreira e extra quadra de voleibol. Averiguou-se então, que há um cuidado todo especial por parte do meio a que estão inseridos os jogadores, possibilitando condições especiais para que se desenvolvam, técnica, física e psicologicamente.

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 melhor desempenhar. 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.

Evidencia-se assim um importante aprendizado aos líderes industriais, como a capacidade de identificar, estimular e reconhecer os talentos dos liderados, administrando-os de modo a obter o máximo de resultados daquela equipe.

### *Avaliando o estilo de líder*

O estilo de liderança reflete o comportamento dos líderes no desempenho de suas atividades e no relacionamento com os colaboradores. Sendo assim, 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 distintos de seu ciclo de vida. Muitas vezes, o estilo de liderança necessita se transformar em virtude dos problemas que a organização está enfrentando.

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 estilo mais diretivo dos líderes e alguns comportamentos mais centralizadores, apesar da participação evidenciada pela grande maioria.

Os liderados destacam a participação ativa dos líderes na equipe, mesmo assim salientam que os líderes estão mais empenhados na sua 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 pouco complicado, porque o liderado pode confundir as coisas e isso não pode acontecer em hipótese alguma. Não deve haver dúvidas de quem lidera e de quem é o liderado no momento dos treinos e na hora de determinar que algumas normas sejam cumpridas. Deve-se manter uma posição hierárquica que esclareça bem essa liderança para eliminar possíveis equívocos a esse respeito, para o sucesso no andamento dos trabalhos.

Pôde-se analisar a esse respeito que o treinador, sobretudo, procura trabalhar de acordo com as qualidades de um líder que proporciona resultados eficazes por meio da participação de todos nas decisões, mas que em alguns momentos, talvez pela imaturidade de alguns jogadores, este modo de liderar passe a ser interpretado como “falta de pulso firme”, necessitando segundo alguns jogadores de mais autoridade por parte do treinador.

Há uma certa preferência, de acordo com a opinião de um dos pesquisados, por líderes autoritários e que mantenham uma certa distância, uma posição superior aos liderados. Esse comportamento é considerado contrário a aprendizagem organizacional, visto que liderança não se impõe e não se sustenta a base do comando e controle de seus liderados. Segundo Senge (1999, p. 141) “as pessoas deverão sentir intimidade e confiança mútua suficientes para expressar emoções sem se sentirem ameaçadas”. Pôde-se notar, ainda segundo o autor, que orientadores com resultados eficazes, permitem e estimulam seus colaboradores a falarem abertamente a respeito do ambiente e da forma de trabalho.

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, buscando obter o máximo de resultados com a mesma, o que lhe garantirá respaldo para responder aos seus superiores. Quanto ao estilo de liderança, notou-se que apesar da

abertura e da proximidade nas organizações desportivas, em alguns momentos eles preferem um líder mais autoritário, mais diretivo, 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 e diretivos.

### **Aprendendo com os encontros e desencontros da organização industrial e a organização desportiva**

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

E os líderes das organizações industriais, o que estão fazendo para alcançar essa nova forma de atuação? No caso pesquisado, percebeu-se que apesar dos esforços dos líderes em buscarem a participação dos colaboradores, ainda possuem um caminho a percorrer em busca tanto da efetiva participação como da transformação da liderança em um atributo organizacional. Além disso, precisam reconhecer e desenvolver os talentos dos liderados, pois este será o seu papel nas organizações da era do conhecimento. Serão como o fogo para borbulhar a água, terão que mobilizar suas equipes e permitir que consigam por meio de seus talentos, obter êxito para suas organizações.

Independente de uma equipe ser organizacional ou desportiva, esta é composta por indivíduos, cada qual com seu sonho, com seus objetivos de vida, suas crenças, seus valores, seu modo de aprender e sua maneira de compartilhar. Na 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.

E as organizações industriais como estão direcionando seus esforços para administrar o talento e o bem-estar de seus colaboradores? Observou-se que a organização cria condições para uma ambiente cooperativo e agradável para seus colaboradores, no entanto os líderes ainda não despertaram para a importância de gerenciar o bem estar dos liderados, apesar da abertura para conversarem sobre problemas pessoais e sobre suas insatisfações, este canal não é estimulado pelos líderes, deixando que os liderados optem ou não pela sua utilização.

### **Referências**

- CADORI, Aluísia Aparecida. **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, Márcia Cristina Schiavi. **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, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOFFEE, R.; JONES, G. Por que alguém deveria seguir você? **HSM Management**, Barueri, ano 5, n.26, p.58-64, mai./jun. 2001.

GOLDBARG, Marco César. **Times – Ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HEASTON, R. Why managers fail as coaches. **Professional Builder**, Newton, v.68, p.59-61, Jan. 2003.

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, Dorothy; STRAUS, Susaan. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.108 – 133.

LOEHR, James E. Os atletas da empresa. In: **HSM Management**, n.28, setembro-outubro, 2001, p.132-137.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2. ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, F. C. P. e 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, Peter. **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.

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, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEINBERG, Robert S.; GOULD, Daniel. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Trad. Maria Cristina Monteiro. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WONG, Robert. O sucesso é ser equilibrado. In: **HSM Management**, n.32, maio-junho, 2002, p.8-12.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de psicologia, nº 7, p. 79-88, 2002.

---

<sup>i</sup> Estereotipo é uma generalização das características de determinados grupos. Por meio de características de algumas pessoas que pertencem a um determinado grupo ou características históricas das pessoas que compõem este grupo, as pessoas generalizam, supondo que toda a pessoa que participa daquele segmento passa a ter as característica e os comportamentos deste grupo.