

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Ramiro Zinder da Silva

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E CONSTRUÇÃO  
PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO  
EM UM CLUBE DE FUTEBOL**

Florianópolis  
2012



Ramiro Zinder da Silva

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E CONSTRUÇÃO  
PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO  
EM UM CLUBE DE FUTEBOL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de doutor em Psicologia.  
Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

Florianópolis  
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Ramiro Zinder da  
Processos de aprendizagem e construção psicossocial de  
uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol  
[tese] / Ramiro Zinder da Silva ; orientador, Narbal  
Silva - Florianópolis, SC, 2012.  
311 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

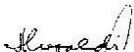
1. Psicologia. 2. Aprendizagem. 3. Construção  
psicossocial. 4. Equipe. 5. Futebol. I. Silva, Narbal. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia. III. Título.

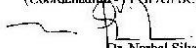
**Ramiro Zinder da Silva**

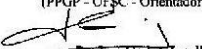
***Processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe  
de alto desempenho em um clube de futebol***


Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

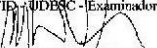
Florianópolis, 20 de novembro de 2012.


  
Dra. Maria Aparecida Crepaldi  
(Coordenadora - PPGP/UFSC)

  
Dr. Narbal Silva  
(PPGP - UFSC - Orientador)

  
Dr. José Carlos Zanelli  
(PPGP - UFSC - Examinador)

  
Dr. Alexandre Andrade  
(CEFH - UFSC - Examinador)

  
Dr. Marcelo José Oliveira  
(PPGET - UFV - Examinador)

  
Dr. Luiz Abner de Holanda Bezerra  
(UNISUL - Examinador)



## AGRADECIMENTOS

Ao Ser Supremo, que concedeu Sua Luz para guiar meus passos.

À minha família: minha esposa Deborah e meu filho Davi, significados da palavra “amor”.

Ao meu pai, José Zinder, por sempre me entusiasmar pelo conhecimento.

À minha mãe, Maria Janete, que me ensinou a ser um ser social.

Ao amigo, professor e doutor Narbal Silva, por me permitir a livre expressão de ideias, por me permitir sair da zona de conforto e por me conduzir no caminho do doutoramento.

Aos amigos, professores e doutores Zanelli e Suzana, por todo o conhecimento compartilhado ao longo desses anos.

Ao Dr. Alexandro Andrade, pela participação e pelas considerações de grande valia sobre meu trabalho.

Ao amigo e irmão Dr. Abner, pela participação e pelas sábias considerações sobre minha pesquisa.

Ao Prof. Nicolas Lois, pelo incentivo ao tema.

Ao Prof. Paulinho Scarduelli, por todo auxílio prestado.

Ao Dr. Bernardo Meyer, que fez de minha tese a sua.

Ao estimado Prof. Ênio Gomes, por me receber de braços abertos no Clube.

Ao presidente e diretores do Clube, por confiarem em mim e aceitarem a realização da pesquisa.

Aos atletas e membros da comissão técnica do Clube, que estavam sempre à disposição e me trataram como um dos seus.

Aos torcedores entrevistados, pela disponibilidade em contribuir com o estudo.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma para esta tese, seja por meio de uma ideia, uma palavra, um gesto ou um olhar.





“Talentos podem vencer jogos, mas  
trabalho em equipe vence  
campeonatos.”

**Michael Jordan**



## RESUMO

O objetivo desta tese é caracterizar as relações entre processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho. A pesquisa foi realizada em um clube de futebol de Santa Catarina que obteve resultados expressivos no âmbito nacional durante os anos de 2008 e 2009. Foi utilizada a triangulação intramétodo qualitativa, na qual se recorreu às técnicas da análise documental, observações e entrevistas com dirigentes, membros da comissão técnica, atletas e membros de torcida organizada. Ao total foram entrevistados treze sujeitos de pesquisa. Nos resultados da pesquisa pôde-se identificar que a gestão da equipe se consolidou como um fator determinante para o aumento do rendimento. As estruturas de ação para a aprendizagem foram investigadas e, por meio dos resultados obtidos, pode-se afirmar que são componentes fundamentais para a construção de uma organização de aprendizagem. Aspectos ligados às experiências pessoais e ao compartilhamento dessas vivências entre os membros das equipes também foram mencionados pelos participantes como fatores influenciadores do desempenho. Embora não tenham sido mencionados fatores relacionados à arbitragem pelos sujeitos desta pesquisa, foram identificados estudos que revelam a influência da arbitragem no desempenho das equipes de futebol. Portanto, sugerem-se pesquisas para compreender tal interferência da arbitragem nos resultados dos clubes de futebol profissional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem. Construção psicossocial. Equipe. Futebol.



## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to characterize the relationship between learning and psychosocial construction of a high performing team. The research was conducted in a soccer club of Santa Catarina that has nationally significant results during the years 2008 and 2009. It was used a qualitative intramethod triangulation, in which appealed to the techniques of document analysis, observations and interviews with leaders, members of the coaching staff, athletes and members of organized supporters. In total it was interviewed thirteen subjects. In the search results could identify that the management team has established itself as a determining factor for the increase in yield. The building blocks for learning were investigated in this research, and through the results, one can say that are key components for building a learning organization. Aspects related to personal experiences and sharing these experiences among members of the team were also mentioned by participants as factors that influencing performance. Although not mentioned factors related to referees by the subjects in this study were identified studies that reveal the influence of referees in the performance of soccer teams. Therefore, it is suggested research to understand the interference of referees on the results of professional soccer clubs.

**Keywords:** Learning. Psychosocial construction. Team. Soccer.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem vivencial de Kolb. ....	46
Figura 2 - Ciclo de aprendizagem ancorada em emoções de Kiehl.....	48
Figura 3 - Curva de <i>performance</i> da equipe.....	62
Figura 4 – Esquema de relações entre aprendizagem individual e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho	
Figura 5 – Esquema de relações entre aprendizagem grupal e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.....	255
Figura 6 – Esquema de relações entre estruturas de ação para aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.....	258
Figura 7 – Esquema de relações entre ambiente externo e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.....	260
Figura 8 – Esquema de relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho. ....	262





## LISTA DE QUADROS

Quadro 2 – Modelo de quadro de análise.....	83
Quadro 3 – Dados sóciodemográficos dos participantes da pesquisa. ..	88
Quadro 4 – Caracterização do início da carreira profissional dos atletas. .....	90
Quadro 5 – Caracterização do início da carreira profissional dos membros de comissão técnica, dirigentes e torcedores. ....	91
Quadro 6 – Caracterização da carreira dos participantes da pesquisa. ...	92
Quadro 7 – Métodos de aprendizagem da função exercida no Clube. ...	95
Quadro 8 – Motivos que levaram à carreira no futebol.....	98
Quadro 9 – Incentivo para a carreira no futebol.....	102
Quadro 11 – Capacidade de transferir aprendizagens. ....	109
Quadro 12 – Aprendizagens recentes. ....	111
Comportamentos .....	111
Quadro 13 – Relações entre aprendizagens individuais e desempenho da equipe.....	118
Quadro 14 – Compartilhamento de aprendizagens com pares. ....	122
Quadro 16 – Compartilhamento de aprendizagens com geridos.....	130
Quadro 17 – Relações entre aprendizagem grupal e desempenho da equipe.....	133
Quadro 18 – Aprendizagens referentes à observação de jogos passados. .....	136
Quadro 19 – Aprendizagens referentes à observação de outros jogos e/ou esportes.....	141
Quadro 20 – Aprendizagens referentes às modificações no time.....	145
Quadro 21 – Métodos de resolução de problemas no Clube. ....	149
Quadro 22 – Incentivo ao diálogo entre atletas e comissão técnica. ...	153
Quadro 23 – Recompensas oferecidas pela gestão do Clube. ....	157
Quadro 24 – Estrutura física oferecida pelo Clube. ....	160
Quadro 25 – Relações entre estruturas de ação e desempenho da equipe. .....	164
Quadro 26 – Influência da família no desempenho.....	168
Quadro 27 - Influência dos patrocinadores no desempenho do time... ..	174
Quadro 28 – Influência da torcida no desempenho do time. ....	178
Quadro 29 – Influência dos empresários no desempenho do time. ....	184
Quadro 30 – Influência dos investidores no desempenho do time .....	188
Quadro 31 – Influência da imprensa no desempenho do time. ....	192
Quadro 32 – Influência das crenças religiosas no desempenho do time. .....	196

Quadro 33 – Quantidade de atletas. ....	202
Quadro 34 – Aproveitamento das competências dos atletas. ....	206
Quadro 35 – Retenção dos membros da equipe. ....	210
Quadro 36 – Complementação de competências entre atletas. ....	214
Quadro 37 – Fatores que influenciam nos resultados de equipes de futebol. ....	220
Quadro 38 – Identificação dos atletas com o Clube. ....	225
Quadro 39 – Assimilação do método de trabalho do treinador. ....	230
Quadro 40 – Cooperação entre membros da equipe. ....	234
Quadro 41 – Aprendizagens no momento de dificuldade no campeonato. .....	238
Quadro 42 – Fatores que alavancaram o desempenho do time no campeonato. ....	243
Quadro 43 – Cumprimento das metas exigidas pelo Clube. ....	248

## SUMÁRIO

<b>1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM CLUBES DE FUTEBOL .....</b>	<b>21</b>
1.1 CLUBES DE FUTEBOL ENQUANTO ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO .....	25
1.1.1 Stakeholders de clubes de futebol .....	29
1.2 ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO COM ESTRUTURAS E PROCESSOS ORIENTADOS À APRENDIZAGEM.....	31
1.2.1 Estruturas de ação orientadas à aprendizagem .....	34
1.2.1.1 Estruturas de ação orientadas à aprendizagem em clubes de futebol .....	43
1.3 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO .....	45
1.3.1 Processos de aprendizagem no contexto do futebol .....	53
1.4 FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS EM GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO .....	58
1.4.1 Processos de construção de equipes de alto desempenho.....	63
<b>2 MÉTODO.....</b>	<b>67</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE DE FUTEBOL ESTUDADO .....	68
2.1.1 Contexto antecedente às temporadas de 2008 e 2009 .....	71
2.1.2 Consequências percebidas do desempenho obtido nas temporadas 2008 e 2009.....	72
2.2 FONTES DE INFORMAÇÕES.....	73
2.2.1 Sujeitos de pesquisa .....	73
2.2.2 Documentos.....	75
2.3 COLETA DE INFORMAÇÕES .....	76
2.3.1 Instrumentos, equipamentos e materiais.....	76
2.3.2 Procedimentos .....	77
2.3.2.1 Entrevistas .....	77
2.3.2.2 Observações .....	79
2.3.3 Situação e ambiente.....	82
2.4 INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	83
2.4.1 Pressupostos teóricos epistemológicos que orientaram a construção conceitual e empírica do presente trabalho .....	84
<b>3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS POR MEIO DA PESQUISA.....</b>	<b>87</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	88
3.2 APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS .....	94

3.3 COMPARTILHAMENTO DE APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS...	121
3.4 ESTRUTURAS DE AÇÃO ORIENTADAS À APRENDIZAGEM.....	135
3.5 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE.....	167
3.6 CRITÉRIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO.....	201
3.7 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO .....	252
3.7.1 Relações entre aprendizagem individual e construção psicossocial de equipes de alto desempenho.....	253
3.7.2 Relações entre aprendizagem grupal e construção psicossocial de equipes de alto desempenho.....	255
3.7.3 Relações entre estruturas de ação para aprendizagem e construção psicossocial de equipes de alto desempenho.....	257
3.7.4 Relações entre ambiente externo e construção psicossocial de equipes de alto desempenho.....	260
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>263</b>
4.1 PRINCIPAIS DESCOBERTAS RELACIONADAS AO PROBLEMA DE PESQUISA .....	263
4.2 ALGUMAS RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO PESQUISADA.....	266
4.3 FACILIDADES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	268
4.4 REFLEXÕES FINAIS .....	269
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>271</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM ATLETAS.....</b>	<b>289</b>
<b>APÊNDICE B -ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM COMISSÃO TÉCNICA .....</b>	<b>295</b>
<b>APÊNDICE C -ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM DIRIGENTES .....</b>	<b>300</b>
<b>APÊNDICE D -ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM TORCIDA ORGANIZADA.....</b>	<b>305</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>310</b>

## 1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM CLUBES DE FUTEBOL

O condicionamento físico e o rigor nos treinamentos dos atletas não são os únicos fatores que contribuem para a formação de uma equipe de futebol com alto desempenho. Quais seriam, então, os fenômenos psicossociais que influenciam na construção de tais equipes? A aprendizagem é um fenômeno que contribui? Quais são as relações que existem entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho? O desenvolvimento desta pesquisa, que visa caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol, poderá contribuir para as respostas destas questões.

O Brasil, que tem os olhos primordialmente voltados para o futebol, mobiliza recursos financeiros e o que há de mais evoluído em termos de preparação física, técnica, tática e tecnológica para que seus jogadores extrapolem o limiar de suas performances. Entretanto, apesar da grande ênfase na técnica, sabe-se que as questões emocionais desses atletas só recentemente passaram a ser levadas em conta (SCOPEL; ANDRADE; CENTENARO, 2006).

Por meio de estudos<sup>1</sup> é possível afirmar que, além dos treinamentos físicos, fatores intrínsecos ao ser humano, como a motivação, também contribuem para a melhoria do desempenho de profissionais do esporte, ou seja, os resultados almejados são consequência de uma combinação de elementos externos e internos. Corrêa, Alchieri, Duarte e Strey (2002), em estudo realizado com ex-atletas, atletas, treinadores e preparadores físicos, descobriram fatores que influenciam na *performance* de jogadores de futebol. Um dos fatores compreende fenômenos psicológicos como motivação, confiança e preparação mental<sup>2</sup>. Outro fator engloba aspectos sociais como aceitação do grupo, contexto familiar de apoio à profissão e contexto

---

<sup>1</sup> Os estudos referidos aqui serão apresentados ao longo deste capítulo e correspondem às obras de Cadore (2002), Corrêa et al. (2002), Corrêa (2004), Szezerbicki et al. (2006) e Balduck e Buelens (2007).

<sup>2</sup> O termo “mental” deriva do conceito de mente, portanto, com base nas referências utilizadas nesta tese, considera-se que o termo mais apropriado é “psicossocial”.

organizacional que apoie o atleta<sup>3</sup>. Os aspectos físicos/táticos foram outro fator encontrado e correspondem a preparação física, aprimoramento dos fundamentos técnicos e táticos e assimilação do método de trabalho do treinador. Os elementos identificados pelos autores, principalmente os aspectos táticos, indicam que os processos de aprendizagem são variáveis que auxiliam na constituição da *performance* individual e grupal dos atletas.

A aprendizagem organizacional é construída, em um primeiro momento, de forma individual, com as experiências de vida, no qual estão incluídas as aprendizagens formais e informais adquiridas. Portanto, parece relevante compreender que, antes de qualquer modo de aprendizagem compartilhada, deve-se levar em conta as aprendizagens individuais. Kim (1998) sustenta esta afirmação ao entender que as teorias da aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional. Além disso, o compartilhamento de valores também é significativo, na medida em que permite ao grupo o estabelecimento de regras em comum, aceitas pelos seus membros como aspectos norteadores do desempenho. A interação gera conhecimento mútuo e visualização de pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas (MOSCOVICI, 2001).

Na pesquisa realizada ao longo de dois anos em uma indústria localizada no norte da Inglaterra, Castka, Bamber, Sharp e Belohoubek (2001) argumentam que a aprendizagem organizacional é um fator preponderante para a construção de equipes de alto desempenho. Os autores defendem a ideia de que o compartilhamento de valores, o suporte da organização, o pensamento sistêmico, a cultura grupal, a definição de metas, o alinhamento de necessidades individuais e grupais, os conhecimentos e habilidades dos membros da equipes, e a mensuração de desempenho; que são considerados elementos fundamentais para a aprendizagem organizacional, também são relevantes para a construção de equipes de alto desempenho. Tais conclusões foram obtidas a partir da investigação de um processo de mudança na referida organização estudada pelos autores. Entre as estratégias para a alavancagem de desempenho, destaca-se o desenvolvimento de equipes em detrimento do estímulo à *performance* individual.

---

<sup>3</sup> Corrêa et al (2002) compreendem contexto organizacional como um elemento do suporte social, embora haja divergência nesta definição, visto que Garvin (1993, 2002), De Geus (1998), Kim (1998) e Senge (2002) consideram estes fatores como suporte das organizações (ou estruturas de ação) orientadas à aprendizagem.

O futebol é um exemplo de esporte coletivo em que a estruturação de uma equipe é fundamental para o sucesso de um time. Este aspecto ganhou maior proporção a partir da década de 1990, período no qual o futebol adquiriu uma dimensão de negócio lucrativo, momento em que muitos clubes deixaram de ser apenas locais recreativos para se tornarem empresas. Fatores como a Lei Pelé, sancionada em 1998, a Nova Lei Pelé, de 2001, e o Estatuto do Torcedor, aprovado em 2003, geraram mudanças nos clubes. Entre as mudanças, talvez a mais notável seja a profissionalização da gestão do futebol. Os dirigentes deixaram de ser os torcedores ilustres que chegavam a investir seu próprio dinheiro no clube e passaram a ser gestores profissionais, em geral, com experiências bem-sucedidas no ramo empresarial (LEONCINI; SILVA, 2005).

No primeiro Relatório Final do Fórum de Discussão Permanente de Políticas do Esporte (2004), construído pelo Núcleo de Estudo em Esporte (NEE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), consta que, a partir da década de 1990, houve a necessidade de adequação aos processos envolvidos no futebol, dos quais destacam-se: investimento da mídia televisiva nos jogos de futebol, transações de altos valores com o mercado exterior e aumento do número de competições disputadas por clubes. Dois anos mais tarde, no Relatório Final do Fórum de Discussão Permanente de Políticas do Esporte, publicado por Zouain et al. (2006), evidenciaram-se o planejamento dos clubes para uma gestão profissional como fonte de resultados positivos e lucrativos, o investimento em estádios para a geração de emprego e de renda e “a formação de mão-de-obra qualificada, necessária em um setor em que se pretende, mesmo em longo prazo, buscar a excelência” (p. 731). Diante das recomendações presentes nos dois relatórios, tais fatores levaram os clubes a modernizar sua administração, deixando o amadorismo e proporcionando um modelo de gestão profissional.

Gerenciar de forma profissional pressupõe atenção às diversas variáveis que compõem o fenômeno organizacional. Dentre elas, a compreensão das aprendizagens nas organizações destaca-se como aspecto relevante. Para De Geus (1998), este fator corresponde a uma das vantagens competitivas das organizações frente aos desafios impostos pela contemporaneidade, como a globalização, a competitividade e as novas tecnologias. A compreensão da aprendizagem como fator relevante para a melhoria do desempenho das organizações é evidenciada por autores consagrados como Argyris e Schön (1978), Kolb (1984), Garvin (1993, 2002, 2008) e Senge (2002). Com base no exposto, torna-se relevante neste estudo caracterizar as relações entre os processos de

aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

No estudo de Szezerbicki et al. (2006) são apresentadas evidências de que existem relações entre esses dois fenômenos. Os pesquisadores estudaram a gestão do conhecimento em equipes de alta *performance* ao analisarem o caso do Clube Atlético Paranaense. O objetivo da pesquisa foi investigar se existia o desenvolvimento de equipes de alta *performance* e quais foram os procedimentos adotados para alcançar este objetivo em um clube de futebol. Os autores demonstraram que o clube possuía equipes multidisciplinares que atendiam os atletas de forma integrada, que os profissionais do clube estavam em constante atualização e reciclagem, além de que havia investimento no conhecimento dos atletas por meio de parceria com escolas e instituições de ensino superior que ministravam cursos voltados para a área esportiva. Conforme os autores da pesquisa, as diretrizes da organização estudada pressupõem uma gestão orientada pelo conhecimento que, por consequência, impulsiona a construção de uma equipe de alto desempenho.

Outra pesquisa que trata da aprendizagem em times de futebol foi realizada por Corrêa (2004), ao analisar a construção de competências coletivas nos quatro principais times do Rio Grande do Sul por meio de entrevistas com jogadores, técnicos e dirigentes dos clubes, além de observações de treinos e partidas. O autor da pesquisa identificou que existem alguns fatores responsáveis pelo desempenho satisfatório dos clubes, como atrair os melhores jogadores, contratar bons jogadores, atrair patrocinadores, torcedores, associados e consumidores, e possuir dinheiro suficiente em caixa. Dentre as competências identificadas pelo pesquisador como essenciais aos clubes, destacam-se ter a capacidade de formar atletas de base (juvenis), formar equipes competitivas, oferecer conforto e segurança em seus estádios, integrar-se e envolver-se com a comunidade. As competências individuais descobertas pelo autor foram categorizadas conforme a função que os sujeitos de pesquisa exerciam no clube (jogador, técnico ou dirigente), sendo que nos atletas foram identificadas “capacidade de desenvolver habilidades táticas, técnicas e físicas maiores que a dos adversários; capacidade de atuar com garra, empenho e motivação; capacidade de compreender e seguir as orientações da comissão técnica; e capacidade de atuar com seriedade” (p. 115).

Além destas pesquisas relacionadas ao futebol, Cadore (2002) teve como objetivo analisar as características e os processos de aprendizagem de uma equipe desportiva enquanto uma organização que aprende. O



estudo foi desenvolvido em um time de vôlei da Grande Florianópolis. A pesquisadora entrevistou atletas do elenco, o técnico e o presidente do clube e identificou sete categorias, baseadas nas cinco disciplinas de Senge (2002): maestria pessoal, modelo mental, aprendizagem individual, aprendizagem em equipe, aprendizagem organizacional, visão compartilhada, e pensamento sistêmico. Nos resultados apresentados pela autora, foi indicado que o time apresentava características compatíveis com uma organização de aprendizagem, dentre as quais se destacam a valorização do indivíduo (atletas) e o suporte oferecido pela organização.

Na literatura internacional, Balduck e Buelens (2007) construíram uma pesquisa no futebol belga partindo do conceito de organizações de aprendizagem para analisar a influência da troca de técnicos sobre a *performance* dos times nos campeonatos da primeira divisão de 1998 até 2003. Os autores concluíram que a troca de treinador nos times que apresentavam desempenhos insatisfatórios no campeonato gerava um impacto positivo em curto prazo, porém não era a alternativa mais eficaz para a melhoria do seu desempenho, visto que, na análise dos resultados, os clubes que mudavam de técnico apresentavam desempenho inferior aos que o mantinham. Segundo os autores, os resultados confirmam a teoria das organizações de aprendizagem, em especial, no fato de que é necessário tempo para que ocorram as aprendizagens e, assim, para que seja melhorada a *performance* dos times de futebol.

Com vistas a produzir sustentação teórica para este estudo, que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol, serão vistos, a seguir, os conceitos e características dos clubes de futebol constituídos como organizações de trabalho.

## 1.1 CLUBES DE FUTEBOL ENQUANTO ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

O futebol é o esporte mais popular do mundo. No Brasil, é considerado pela mídia uma paixão nacional e, pelos especialistas da área, berço dos melhores atletas que já existiram ou que estão em atividade por todos os continentes do globo. Outro fator a ser destacado é que o futebol, assim como vários outros esportes, permite a ascensão de pessoas de baixa renda, pelo fato de que seu aprendizado não possui um custo elevado, tornando-se acessível para todas as classes sociais. Ao contrário de outros esportes que necessitam de equipamentos dispendiosos, o futebol envolve apenas uma bola e um local onde se possa jogar. Giglio,

Morato, Stucchi e Almeida (2008) afirmam que desde a infância os brasileiros são estimulados para a prática do futebol – ganham bolas e uniformes de presente, torcem por determinados times, assistem aos jogos pela televisão ou nos estádios. São incentivados a praticar o esporte em qualquer local, “nas quadras, na praia, na rua, em terrenos baldios ou em qualquer lugar onde se possa rolar um objeto esférico” (p. 68).

Joseph Blatter, presidente da entidade maior que gerencia a prática do futebol no mundo, a Federação Internacional de Associações de Futebol (FIFA), destaca que tal instituição não é mais apenas um órgão esportivo, mas uma organização social, cultural e política que tem por objetivo educar crianças e combater a pobreza por meio do esporte (FIFA, 2009). Dados do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro, encomendado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), estimam que o futebol brasileiro contabiliza 300 mil empregos diretos e 580 mil praticantes formais divididos em 13 mil equipes que participam de jogos organizados (RELATÓRIO..., 2001). No mundo, existem 208 associações nacionais filiadas à FIFA, que representam 260 milhões de pessoas diretamente ligadas ao futebol, incluindo atletas, treinadores e gestores. Partindo do pressuposto razoável de que cada uma dessas pessoas pode ter três ou quatro membros da família com algum tipo de interesse no futebol, esse número sobe para um bilhão de pessoas que estão diretamente ou indiretamente ligados ao esporte, o que significa um sétimo da população da Terra (FIFA, 2009).

Diretamente relacionado ao contexto supracitado, dentre as diversas organizações que compõem o campo da cultura, o futebol – ao lado do carnaval –, além de representar um dos principais símbolos nacionais, parece ser o esporte que mais sofre com os impactos da introdução de uma lógica mercantil. Neste sentido, o futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes, parece migrar de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade (RODRIGUES; SILVA, 2009). Dentro de um contexto de pressão por parte do governo, de despesas que aumentam a uma taxa maior do que as receitas, e devido também à crescente concorrência por jogadores com clubes estrangeiros, a administração do futebol brasileiro caminha para sua profissionalização (MARQUES; COSTA, 2009).

Pela concepção de Etzioni (1989), organizações são como unidades sociais – ou agrupamentos humanos – intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingir objetivos específicos. Em

uma perspectiva semelhante, Daft (2003, p. 11) entende que “organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo”. Na abordagem psicossocial, adotada pelo autor desta tese, a realidade das organizações de trabalho se constitui por meio do compartilhamento que ocorre na interação humana. Sendo assim, a compreensão da realidade socialmente construída tem origem no âmbito individual e dá-se por meio dos modelos mentais, isto é, no modo pelo qual é conferido sentido e representação aos variados contextos sociais em que os indivíduos estão inseridos (ZANELLI; SILVA, 2008).

Os clubes de futebol profissional tendem a ser cada vez mais considerados como organizações de trabalho tradicionais, principalmente porque tais entidades lidam com quantias cada vez maiores de dinheiro. No entanto, apesar de os clubes serem geridos por empresários ou demais profissionais que possuem sucesso nos negócios, a maioria demonstra resultados financeiros insatisfatórios. A gestão profissional é, sem dúvida, necessária para os clubes de futebol, porém a dúvida consiste em saber se a gestão tradicional e os dispositivos utilizados são adequados para as peculiaridades da indústria do desporto profissional (SENAUX, 2004). A sobrevivência dos clubes de futebol engloba receitas financeiras provenientes de várias fontes, tais como mensalidades de associados, renda da venda de ingressos, patrocínios, venda ou empréstimo de jogadores, cotas de participação em campeonatos e possíveis cotas de transmissões dos jogos. O mercado do futebol é atualmente mais disputado que em décadas atrás, pelo maior número de clubes e pelo maior investimento financeiro em tempos de economia estável no Brasil. Desta forma, é perceptível a preocupação em profissionalizar a gestão dos clubes para alavancar os lucros e resultados esperados por qualquer organização formal (MATURELLI JR., 2002).

Ao analisar o modelo de gestão estratégica do *Manchester United Football Club*, Leoncini e Silva (2000), por meio de pesquisa documental, concluíram que o marco definitivo para a mudança no paradigma da gestão do clube foi o lançamento de ações na bolsa de valores. Segundo os autores, tal prática estabeleceu uma busca pelo lucro no longo prazo e, portanto, difere da visão da gestão dos clubes brasileiros que buscam o lucro no curto prazo. Embora o clube investigado tenha começado a alcançar lucros, mesmo após tal medida, o desempenho do time em campo não era satisfatório, o que desagradava

torcedores e patrocinadores. Logo, os gestores do clube passou a investir em três pilares fundamentais de gestão: o controle salarial, a maximização da receita e a gestão da arena. Com isso, passou a pagar bons salários, o que atraiu jogadores com qualidade técnica e priorizou o investimento no estádio, o que gerou um espaço de lazer para torcedores e eventos, obtendo lucro não só nos jogos, mas durante todo o ano.

Em artigo publicado, Pedreira, Moretto Neto e Schmitt (2007) caracterizaram a administração profissional do Goiás Esporte Clube. Os resultados demonstram que a divisão da estrutura do clube em departamentos com funções delimitadas é um fator que contribui para a gestão profissional. Além disso, no que se refere ao futebol, a principal maneira de avaliar o desempenho é por meio da análise dos resultados dos jogos e colocações em competições. Existe a análise global da equipe e a análise individual de cada atleta, na qual é observado o número de gols marcados, assistências realizadas aos companheiros, os cartões amarelos e vermelhos, a disciplina nos treinamentos e a convivência em grupo. Conforme os autores da pesquisa, todos esses fatores influenciam o desempenho da equipe.

Em pesquisa realizada com o objetivo de analisar os impactos do processo de transformação em clube-empresa na estrutura organizacional do Figueirense Futebol Clube e do *Sport Club* Internacional, Rodrigues e Silva (2009) estabeleceram, com base na revisão de literatura, três fatores que influenciam no processo de profissionalização de organizações de trabalho: a complexidade, que se refere à divisão do trabalho, à departamentalização e à hierarquia presente na estrutura organizacional; a coordenação, que compreende os processos de supervisão direta, padronização, treinamento, socialização, entre outros; e a centralização, que é constituída pela tomada de decisão e avaliação dos resultados. Os resultados da pesquisa indicaram que os clubes apresentam estratégias relacionadas aos três fatores investigados, porém possuem níveis diferentes de profissionalização, em virtude do tempo de vigência em que cada um se estabeleceu como clube-empresa.

De acordo com os autores supracitados, a profissionalização da gestão dos clubes de futebol apresenta as mesmas necessidades de uma organização de trabalho tradicional. Dentre tais exigências, a construção de um planejamento estratégico que defina tarefas e cargos parece um fator preponderante nas pesquisas mencionadas. Desta forma, a capacidade de a organização esportiva identificar seus atores internos e externos pode ser potencializada.

### 1.1.1 Stakeholders de clubes de futebol

Assim como todas as organizações, os clubes de futebol estão inseridos em um sistema de interdependência com diversos grupos, os chamados *stakeholders*. Para Freeman (1984), os *stakeholders* são todos os grupos ou indivíduos que podem influenciar e/ou serem influenciados pela realização das atividades da organização.

A identificação dos *stakeholders* é entendida como um processo relevante para a gestão organizacional. Gestores eficazes necessitam de um alto nível de capacidade analítica para identificar *stakeholders* e compreender suas expectativas e influências nos processos organizacionais. Tal capacidade facilita o gerenciamento de um processo que maximiza o impacto positivo do *stakeholder* e minimiza qualquer potencial para a interferência negativa. Bourne e Walker (2005) argumentam que os gestores de projetos precisam estar aptos para engajarem-se de forma eficiente aos núcleos de poder ocultos nas relações humanas de trabalho que são exercidos pelos *stakeholders*.

Para sobreviver no mercado competitivo, as empresas devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de gestão. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Neste sentido, o atleta – ao não responder adequadamente aos estímulos exigidos no contexto esportivo – faz com que o estresse, induzido pelo treinamento intenso, gere um desgaste físico e psíquico, envolvendo diversos distúrbios que o afetam diretamente tanto em nível de desempenho, como social. Um atleta sobrecarregado sente-se tenso, ansioso, desmotivado, apresentando alterações de humor. Seu corpo se expressa viabilizando desequilíbrios emocionais e físicos, entretanto, com medo e pressões da família e do clube, o atleta sente forçado a consentir em relação às exigências dos treinamentos que visam à maximização do desempenho esportivo (CRUZ, STAVISKI, FELIPE, BRASIL; ANDRADE, 2009).

Lyra, Gomes e Jacovine (2009) realizaram uma pesquisa de dois anos em uma organização de base florestal de Minas Gerais a fim de analisar os *stakeholders* e identificar possíveis interferências desses atores nos processos organizacionais. Os modelos aplicados ao estudo permitiram uma visualização atual e futura de como o relacionamento com *stakeholders* poderá ser construído e, assim, os autores concluíram com base nos resultados que a gestão destes atores interfere nos processos internos da organização.

O fato de o futebol proporcionar entretenimento e afetar diretamente e indiretamente um grande número de pessoas torna esses grupos mais suscetíveis a diversos tipos de influência, diferentemente dos modelos tradicionais de organizações de trabalho. Pesquisadores como Leoncini e Silva (2000), Senaux (2004), Farias (2007), Pedreira, Moretto Neto e Schmitt (2007) e Marques e Costa (2009) investigaram as relações de *stakeholders* com clubes de futebol. Embora haja divergências entre a nomenclatura dos grupos, percebe-se que todos os autores admitem a relação de interdependência dos *stakeholders* com os clubes de futebol. Com base nos autores, é possível admitir que os *stakeholders* de um clube de futebol são:

Stakeholders diretos:

- 1) Atletas vinculados ao clube;
- 2) Funcionários administrativos do clube;
- 3) Acionistas (em caso de clube-empresa de sociedade anônima);

Stakeholders indiretos:

- 4) Torcida organizada;
- 5) Torcedores não sócios (simpatizantes);
- 6) Sócios torcedores;
- 7) Imprensa;
- 8) Patrocinadores;
- 9) Fornecedores de material esportivo;
- 10) Federação;
- 11) Confederação;
- 12) Lojistas;
- 13) Times adversários.

Os *stakeholders* dos clubes de futebol podem ser caracterizados como parte integrante do âmbito contextual. Em relação a esse nível de análise, Zanelli e Bastos (2004) revelam que as organizações não podem ser vistas como unidades agindo em um vácuo social. Pelo contrário, os fatores ambientais – externos às corporações – constituem o entorno maior, interagindo com decisões organizacionais. Desta forma, é inegável a influência de elementos políticos, econômicos e sociais, por exemplo, no gerenciamento dos processos organizacionais.

Na medida em que os gestores dos clubes de futebol passam a administrar de forma profissional, fatores considerados menos

relevantes podem transformar-se em componentes da política organizacional. A aprendizagem no trabalho pode ser um destes fatores. Ao passo que os gestores fornecem suporte para o compartilhamento de experiências entre os trabalhadores, os clubes de futebol podem se tornar organizações de aprendizagem. Tal conceito pode permitir a potencialização do desempenho da equipe e a melhoria dos resultados da organização, como será visto na próxima seção.

## 1.2 ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO COM ESTRUTURAS E PROCESSOS ORIENTADOS À APRENDIZAGEM

Os estudos sobre as organizações de aprendizagem ganharam destaque ao final da década de 1980 e na década de 1990 devido às mudanças de ordem político-econômica e tecnológica. Nesse período, dois fenômenos principais contribuíram para que o conhecimento fosse colocado em lugar de destaque no ambiente organizacional: a ausência de barreiras político-econômicas na transação entre países – processo conhecido como globalização –, que permitiu a abertura de novos mercados para as organizações; e as transformações que agilizaram a transmissão de informações, como os telefones celulares e a internet, que provocaram uma demanda maior de conhecimentos necessários para a consolidação no mercado (FRANCO; FERREIRA, 2007). Tais fenômenos geraram desafios para a competitividade das organizações e, no intuito de superá-los, De Geus (1998) estabeleceu o conceito de tolerância. Este conceito corresponde à flexibilidade, que significa a capacidade de os gestores apresentarem variedades de respostas ao ambiente e, conseqüentemente, tornar o seu negócio mais competitivo.

Diante desse cenário, as organizações que oferecem, em sua estrutura, suporte aos processos de aprendizagem entre seus empregados são conceituadas de organizações de aprendizagem (OA), ou também organizações que aprendem. Por vezes, na literatura, constata-se confusão entre tal conceito e as definições de aprendizagem organizacional (AO). As organizações de aprendizagem são objetos de estudos de consultores sobre a transformação organizacional. Os estudos são baseados em experiências práticas bem-sucedidas, que são generalizadas para outras organizações. O propósito, neste caso, é demonstrar as estratégias utilizadas para possibilitar o aprendizado de trabalhadores no ambiente corporativo. Já a vertente de estudos sobre a aprendizagem organizacional é caracterizada por pesquisadores acadêmicos que têm como objetivo principal a construção de teorias

sobre o fenômeno da aprendizagem para, assim, descrever os fatores associados a tal processo nas organizações de trabalho (TSANG, 1997; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Embora possuam diferenciações conceituais, as organizações de aprendizagem e a aprendizagem organizacional apresentam características convergentes. Autores como Tsang (1997), por exemplo, definem as OA como aquelas que conseguem obter estratégias de AO. É recorrente, nas obras sobre a aprendizagem organizacional, como em Bastos, Gondim e Loiola (2004) e Abbad e Borges-Andrade (2004), atribuir como metáfora o conceito de organizações que aprendem, entretanto, acredita-se que o termo “metonímia” define melhor o sentido dado ao conceito em questão<sup>4</sup>.

Em 1988, Aries De Geus – então diretor de planejamento da Royal Dutch/Shell – apresentou um artigo intitulado “*Planning as learning*” na revista *Harvard Business Review*. Embora o autor não tivesse reconhecimento acadêmico-científico na época, o artigo causou repercussão ao tratar a aprendizagem no ambiente corporativo como a única vantagem competitiva do futuro (SENGE, 1999). Anos mais tarde, no livro que foi originado do artigo, De Geus (1998) revelou que uma empresa considerada saudável e que deseja se manter no mercado por longos anos deve estimular a aprendizagem entre os trabalhadores e, além disso, permitir o compartilhamento de valores para que todos se direcionem para um objetivo em comum. Desta forma, os membros da organização poderão alcançar seus objetivos individuais, como o crescimento profissional e o reconhecimento, por meio do alcance dos objetivos organizacionais: a manutenção no mercado, o crescimento organizacional e o lucro, por exemplo.

As organizações que aprendem apresentam características comuns no que se refere ao fato de que os indivíduos se encontram engajados com os processos de aprendizagem. Senge (2002), por

---

<sup>4</sup> O termo “organizações que aprendem” pode ser classificado tanto como uma prosopopéia, pois trata-se de uma figura de linguagem que permite a personificação de objetos inanimados, como metonímia, ao compreender que existe a troca de palavras por outras de mesmo sentido. Neste caso, não é a organização que aprende, mas sim pessoas que aprendem no ambiente da organização. Da mesma forma que pode se dizer que alguém lê Machado de Assis, quando, na verdade, lê um livro escrito por Machado de Assis. Portanto, será utilizada a linguagem prosopopéica ou metonímica em alguns momentos deste capítulo, no sentido de aproximação dos conceitos atribuídos pelos autores estudados.



exemplo, revela que as organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde ocorre o estímulo de padrões de pensamento novos e abrangentes, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem juntas e continuamente. Para que este conceito seja posto em prática, o autor estabelece cinco disciplinas para a sua construção: domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. O domínio pessoal refere-se ao autoconhecimento e ao aprendizado individual; os modelos mentais correspondem à externalização da visão de mundo e de homem que determina o modo de pensar e agir de cada indivíduo; a construção de uma visão compartilhada ocorre quando as pessoas assumem o comprometimento em alcançar uma aspiração em comum; a aprendizagem em equipe é a capacidade de compartilhar as aprendizagens e convergi-las para o objetivo comum; por fim, o pensamento sistêmico norteia todas as disciplinas anteriores e pressupõe a consciência das conexões e consequências de longo prazo (SENGE, 2002).

Os pressupostos e critérios para a construção de organizações que aprendem são de difícil implantação, tanto que Finger e Brand (2001) consideram que a organização de aprendizagem é um ideal, seguindo o pensamento de Senge (2002), que a considera como uma visão. Estes autores destacam, entretanto, que tais organizações correspondem a um movimento no sentido de superar as demandas contemporâneas que exercem pressão sobre as organizações. Uma das formas para manter-se em uma economia globalizada e de competitividade entre as organizações seria o investimento na aprendizagem no ambiente de trabalho.

Embora Senge (2002) admita que todas as organizações aprendem, pois se adaptam na medida em que o ambiente à sua volta se modifica, o que ocorre é que algumas organizações o fazem de forma mais rápida e eficaz que outras – sendo que o aprendizado ocorre pelas pessoas que compõem a organização, em outras palavras, “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (p. 167). Para que os indivíduos aprendam no ambiente corporativo, é necessário que as organizações possuam estruturas voltadas à aprendizagem, ou seja, políticas direcionadas para uma comunicação eficaz, para o estabelecimento de espaços de aprendizagem e de compartilhamento de informações.

### 1.2.1 Estruturas de ação orientadas à aprendizagem

As organizações consideradas de aprendizagem possuem estratégias de suporte para que existam espaços de aprendizado entre os empregados no ambiente de trabalho. A crença de que se pode definir processos normativos que levam a uma aprendizagem acentuada é recorrente nas obras que tratam das organizações de aprendizagem (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001), ou seja, as organizações de aprendizagem possuem políticas direcionadas para a criação, aquisição e transferência de conhecimentos, modificando o comportamento dos indivíduos de maneira a refletir novos conhecimentos e *insights* (GARVIN, 1993).

A eficácia de tais políticas está vinculada aos processos estabelecidos pela gestão, que podem ou não orientar os indivíduos para o compartilhamento dessas aprendizagens. Espaços voltados para aprendizagem, comunicação eficaz, atribuição de funções condizentes com as competências individuais e apoio da gestão são exemplos de contextos organizacionais que podem facilitar os processos de aprendizagem e a sua transferência (KIM, 1998; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). No entendimento de Garvin (1993), os ambientes que possuem estruturas<sup>5</sup> voltadas para a aprendizagem apresentam cinco atividades necessárias, relacionadas a seguir.

a) **Resolver sistematicamente os problemas:** consiste na utilização de métodos científicos, dados empíricos e ferramentas estatísticas para conferir mais precisão na resolução de conflitos. O foco da resolução dos problemas organizacionais está cada vez mais migrando para uma solução compartilhada, uma vez que as organizações são formadas por grupos, e não por um único indivíduo. Quanto mais as empresas investem nesta nova premissa, maior será a sua capacidade de interação em grupo, através desta disciplina (SENGE, 2002).

Uma solução compartilhada pode ser interpretada como um processo de pensamento sistêmico, ao pressupor que a aprendizagem envolve todo o corpo organizacional. A esse respeito, McGill e Slocum Jr. (1995) mencionam que a empresa que pensa sistematicamente requer de seus gerentes uma maior capacidade de sensibilidade com o senso contínuo de informação, força e uma confiança. A aprendizagem em grupo torna-se o pilar das futuras vantagens competitivas.

---

<sup>5</sup> A expressão original em inglês, sem tradução exata, é *bulding blocks*.

A atividade sistemática de resolução de problemas nas organizações encontra-se apoiada no princípio da melhoria contínua e nos métodos de gestão da qualidade. A busca e o alcance obstinados desse princípio, através dos métodos de gestão da qualidade, constituem-se em elementos que dinamizam a aprendizagem nas organizações (SILVA, 2001). Em busca da resolução sistêmica dos problemas, faz-se importante o uso de algumas ferramentas essenciais à gestão das organizações, como o ciclo PDCA. Criado por Deming, o ciclo *Plan, Do, Check e Act* (Planejar, Executar, Avaliar e Agir) visa a melhora contínua dos processos da organização. O objetivo consiste em planejar minuciosamente o que se quer fazer, executar da melhor forma possível, verificar se o que foi feito está pronto para funcionar e, por fim, colocar o plano em ação (NADLER; HEILPEN, 1994).

Em 1989, Jack Welch – então CEO da *General Eletric* (GE) – inovou em um processo de solução de problemas denominado *work-out*. A ferramenta consistia em três dias de discussão fora da empresa, com grupos de 30 a 100 trabalhadores, com o objetivo de delinear problemas de cada departamento e desenvolver soluções possíveis. Essa espécie de workshop contava ainda com uma sessão final com a participação dos gestores, na qual recebiam as propostas dos grupos e tinham que tomar decisões imediatas sobre a resolução dos conflitos. Na prática, para cada recomendação dos grupos, os gestores poderiam dizer apenas “sim”, “não” e “preciso de mais dados”. Como resposta ao método, a produtividade e as respostas dos gestores aos problemas aumentou. Por essas razões, o *Work-out* é um exemplo de método presente em uma organização que aprende em ação (GARVIN, 2002).

b) **Experimental:** diferente da primeira estrutura de ação, onde o foco reside nos problemas, a experimentação requer a expansão de novas perspectivas, fazendo com que a resolução de problemas caracterize-se como reativa e a experimentação, como proativa (SILVA, 2001). Segundo Collins e Porras (2000), dificilmente gestores que adotam a premissa do aprendizado conseguem trabalhar sem experimentação antes da aplicação. A experimentação é um método indicado para cogitar a implantação de algo no futuro porque possibilita a interação de conhecimentos prévios com a possibilidade simulada de implantação na realidade social das empresas.

Envolve a procura sistemática e a testagem de novos conhecimentos, com base em métodos científicos. Quando se trata de algo novo que deva ser implementado numa organização, muitos

acreditam que qualquer técnica é aplicável a sua organização. Porém o que acontece é que para cada tipo de organização há um modelo de ferramenta que possa vir a funcionar ou não. Em face disto, Garvin (1993) afirma que, para toda técnica seja proposta de forma eficaz nas organizações, é necessário que se faça um estudo estratégico, no qual há o experimento para posteriormente aplicá-la. O autor elucida que para isto faz-se necessária a utilização de métodos científicos. A DuPont – empresa fabricante de tintas e blindagem, que criou produtos com a Lycra e o Teflon – foi a primeira empresa a utilizar a investigação científica de modo que pudesse contribuir para o crescimento da corporação. Entre algumas inovações significantes, destaca-se a maneira de substituir nitrato de sódio por nitrato de potássio e a composição de produtos para produção de fogos de artifício (MUNDO..., 2011).

Garvin (2002) menciona dois tipos de experimentação: exploratória e testes de hipóteses. A experimentação exploratória consiste na projeção da descoberta. É utilizada na elaboração minuciosa de testes com um produto, um processo ou uma organização frente às inovações exigidas pelo mercado. Os testes de hipóteses têm como principal característica o foco em metas diferentes. São desenvolvidos com o objetivo de diferenciar as explicações alternativas e confirmar opiniões prevaletentes. Neste caso o que importa é a comprovação e não a descoberta em si. Garvin (2002, p. 154) lembra que “nem todas as mudanças são experiências. Apenas aquelas atividades cuidadosamente e conscientemente projetadas para gerar conhecimento – através de testes sistêmicos e comparações – se qualificam”.

Em pesquisa realizada em uma empresa do setor cerâmico, no sul do Brasil, Silva (2001) identificou três estruturas de experimentação: Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, Colégio Maximiliano Gaidzinski e a Linha Experimental. O departamento citado possui como atribuição essencial a geração de novos produtos com o intuito de municiar o processo produtivo da empresa. A definição dos tipos de produtos, bem como das suas características estéticas ficam ao encargo de um grupo de cinco funcionários, denominados de *designers* ou *desenhistas*. No Colégio, o aluno, desde os primeiros anos da sua formação, é estimulado à realização de experimentos que visam a inovação em termos de pisos e azulejos cerâmicos. Por fim, a Linha Experimental é composta de laboratórios e de uma linha de produção, que nada mais é do que uma “minifábrica” que pode funcionar como qualquer uma das demais unidades de produção da empresa. O objetivo primordial deste setor é a experimentação de novos produtos ou processos.

c) **Aprender com experiências:** corresponde à revisão de experiências de sucesso e de fracasso passadas, para analisar os fatores que levaram a determinados resultados; ao longo da história de uma organização. É possível delinear quais foram as dificuldades, problemas e obstáculos, bem como os períodos de maior ascensão no mercado pelos quais a empresa passou. Experiências vividas na organização podem acarretar até uma mudança de cultura ou de visão do mercado. Silva (2001) enfatiza que as organizações que não procuraram aprender com experiências tornaram-se mais vulneráveis a cometer os mesmos erros. Muitos insucessos ocorrem porque os gerentes responsáveis relutam em desenvolver sempre a mesma prática, a qual sabem que não dará certo, mas que de certa forma é o que vem “funcionando” ao longo do tempo.

Um fator determinante para a adoção desta estrutura de ação está relacionado ao fato de que as organizações destituídas de memória tendem a repetir erros ou não levarem em conta os acertos que já ocorreram em sua trajetória. De um lado, quando os gestores são indiferentes em relação ao passado, criam as condições apropriadas para que importantes conhecimentos sejam esquecidos (GARVIN, 1993). Por outro lado, quando avaliam os eventos ocorridos no passado e adquirem aprendizados com as experiências, aumentam a capacidade de reduzir custos e de melhorar continuamente os resultados (McGILL; SLOCUM JR., 1995). Em organizações que adotam este tipo de postura, sucessos e fracassos são entendidos como fonte produtiva de expansão no mercado. Desta forma, os erros não são passíveis de punição, mas servem de ponto de partida para o desenvolvimento de novas ideias.

Os maiores casos de sucesso não foram obtidos através do planejamento estratégico, mas sim a partir de experiências, tentativas e erros (COLLINS; PORRAS, 2000). Os autores, em sua obra, citam o caso ocorrido no ano 1890 na empresa Johnson & Johnson (J&J), à época, fornecedora de gaze antisséptica e esparadrapos para uso médico. Indagados sobre o fato de seu produto causar alergias na pele, os gestores da J&J pensaram em oferecer junto à gaze um pacote de talco para amenizar a irritação. A partir desta iniciativa, os gestores perceberam a necessidade de lançar no mercado um produto específico para alergias na pele, o “Talco Johnson para Bebês”, que até hoje se encontra como líder de mercado de talcos.

A prática, portanto, desempenha um papel de grande importância na explicação do desempenho de especialistas de diversas áreas. Grandes enxadristas, músicos e atletas se distinguem menos por seus

talentos inatos do que pelo tempo acumulado que passaram em treinos deliberados e supervisionados. Eles não são naturalmente superiores, simplesmente dedicaram-se a trabalhar mais e com maior afinco para dominar suas atividades. Gestores em nada são diferentes; também levam anos para aperfeiçoar seu ofício e aprendem melhor por meio das experiências práticas (GARVIN, 2002).

d) **Aprender com os outros:** refere-se ao fato de que é possível obter *insights* ao observar o comportamento de pessoas externas ao grupo de trabalho, que podem, inclusive, trabalhar em empresas concorrentes. Esta estrutura de ação consiste em aprender com toda e qualquer informação que se encontra no ambiente externo da organização. Para Garvin (1993), faz-se importante mencionar que a empresa deve observar as práticas utilizadas por outras empresas e pelas relações entre empresa e cliente.

A aprendizagem com experiências dos outros pode ocorrer por meio de terceiros, via formação de alianças estratégicas, com fornecedores, com as diversas unidades da organização ou com os próprios clientes. Em suma, esta estrutura de ação pode ser realizada com qualquer *stakeholder* das organizações (McGILL; SLOCUM JR., 1995). O compartilhamento de informações com os clientes pode estimular a aprendizagem, uma vez que os consumidores tendem a fornecer conhecimentos atualizados de produtos, comparações competitivas preferências de consumo e *feedback* direto quanto à prestação do serviço (GARVIN, 1993).

Outra forma de aprender com os outros é por meio de uma técnica conhecida por *benchmarking*. Atualmente muito utilizada pelas empresas, tal ferramenta tem por objetivo adequar as melhores práticas utilizadas pelas empresas do mesmo segmento, que de fato tornam-se eficazes, e que de alguma maneira possam ser aplicadas em outras organizações. Atualmente muitas empresas estão mais interessadas em aprender técnicas utilizadas por outras organizações do que em investir em novos empreendimentos não conhecidos. Embora o *benchmarking* seja uma prática de aliança estratégica de aprendizado, os funcionários de uma organização também podem fazer uso desta ferramenta para aprenderem com seus pares de trabalho (McGILL; SLOCUM JR., 1995).

A *Chaparral Steel*, indústria norte-americana localizada no Texas e uma das minúsculas mais produtivas do mundo, envia seus supervisores de primeira linha para passar alguns meses em outros países. A ideia é visitar líderes no ramo de atividade da indústria e na

área acadêmica, a fim de desenvolver maior compreensão sobre novas tecnologias e práticas de trabalho. De posse desse conhecimento, os supervisores retornam à corporação e aplicam essas experiências nas operações diárias da *Chaparral* (GARVIN, 2002).

e) **Transferir o conhecimento:** o conhecimento deve ser compartilhado rapidamente e de forma eficaz para todo o ambiente organizacional. É de grande importância que haja em qualquer organização a transferência de conhecimento entre os membros. Nada é válido quando há conhecimento e ele não é transmitido. Silva (2001) acredita que as organizações que não transferem o fluxo de conhecimento, onde somente os níveis da alta hierarquia concentram todo o nível de informações, são consideradas burocráticas. Este pensamento remete aos funcionários a prática de fazer e não saber o porquê está fazendo, e, o mais importante, saber o que vai agregar com aquilo. Deste modo se faz necessário que em uma organização de aprendizado a transferência contínua de conhecimento seja algo tratado com muita ênfase.

Garvin (1993) aborda que para ocorrer o compartilhamento de conhecimento existe a necessidade de uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. Tonet e Paz (2006) ressaltam que a capacidade de compreensão depende de cada indivíduo, o que está inteiramente ligado às habilidades e à motivação para aquisição de informações novas. A falta de motivação pode levar a atitudes de rejeição à implantação e ao uso do conhecimento compartilhado. Para Silva (2001), a aquisição de novos conhecimentos gera um impacto maior quando estes são amplamente compartilhados, ao contrário de serem retidos na mão de poucos. O resultado provável é a proliferação de uma aprendizagem organizacional mais eficaz.

As ideias podem ser levadas ao máximo impacto numa organização quando amplamente compartilhadas. Garvin (1993) elucida que tal disseminação da informação é feita através de mecanismos de estímulos escritos, orais, visuais, por relatórios, visitas e excursões e rotação de tarefas (*job rotation*) em diferentes setores da organização. De acordo com o autor, cada mecanismo possui vantagens e desvantagens. Haja vista o fato de relatórios e excursões serem instrumentos de maior utilização, não possibilitam uma vivência direta da situação. Já os programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são considerados importantes instrumentos de transferência de aprendizagem. Porém, tais estratégias devem estar

direcionadas à realidade empresarial, visto que existem casos de programas de capacitação que se tornam ineficazes por não corresponderem aos objetivos dos cargos e da organização, de um modo geral.

Algumas organizações possuem as estruturas de ação descritas anteriormente em algum grau de eficácia, mas poucas apresentam resultados satisfatórios. Criar estratégias que ofereçam suporte para estas atividades e integrá-los nas tarefas básicas do cotidiano de trabalho pode resultar em formas mais eficazes de promover a aprendizagem (GARVIN, 1993).

Em pesquisa realizada em uma empresa de cerâmica no sul do estado de Santa Catarina, Silva (2001) descreveu e interpretou as interfaces entre os pressupostos básicos de cultura e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional, propostas por Garvin (1993). No resultado do estudo é demonstrado que as estruturas de ação foram implementadas com base na cultura organizacional. A resolução sistemática de problemas orienta os princípios de qualidade, na busca pela excelência, ao identificar e corrigir os erros. A experimentação era atribuída, principalmente, aos *designers* que, por sua vez, enfrentavam dificuldades em razão da inexistência de um planejamento mais ordenado. A aprendizagem com experiências, bem como a aprendizagem com as experiências dos outros são pautadas nos primeiros anos da organização, por meio de práticas bem-sucedidas ou erros que serviram de aprendizado. Por fim, em relação às transferências de conhecimento, foram identificadas estratégias como reuniões, murais e programas de treinamento (SILVA, 2001).

Em artigo mais recente, Garvin, Edmondson e Gino (2008) elencam mais três estruturas de ação – *building blocks* – para a construção de uma organização de aprendizagem, descritas a seguir.

a) **Ambiente que apoie a aprendizagem:** consiste em fornecer suporte para a aprendizagem, os trabalhadores devem se sentir seguros em questionar estratégias, demonstrar erros cometidos e apresentar pontos de vista particulares, reconhecer o valor de ideias contrárias, assumir riscos e explorar o desconhecido, e possuir tempo disponível para rever os processos organizacionais (GARVIN, EDMONSON e GINO, 2008).

O ambiente que apoia o aprendizado possui quatro características importantes, conforme a classificação de Garvin, Edmondson e Gino (2008): segurança psicológica, valorização das diferenças, abertura para novas ideias e tempo para reflexão. A segurança psicológica garante a



certeza de que uma opinião é válida e que não há receios para que ela seja expressa. O indivíduo deve ter liberdade para demonstrar suas ideias sem o medo de ser contrariado ou repreendido. A valorização das diferenças admite que um contexto de diversidade pode ser uma fonte de oportunidades, pois os indivíduos tendem a oferecer perspectivas distintas mediante diferentes situações. A abertura para novas ideias consiste em elaborar novas abordagens. Os trabalhadores devem ser encorajados a assumirem riscos e explorarem seus conhecimentos. Por fim, o tempo para reflexão pressupõe que ambientes propícios à aprendizagem priorizam as pausas entre uma ação e outra para que o grupo consiga analisar os processos que estão sendo feitos. Quando há o acúmulo de tarefas e o excesso de horas desempenhadas no trabalho, existe dificuldade para o desenvolvimento de tal percepção, de modo que o grupo torna-se menos capaz de diagnosticar problemas e aprender com as suas experiências.

O suporte ao ambiente de aprendizagem deve ser feito mediante um processo de compartilhamento contínuo de experiências. Franco e Ferreira (2007) sugerem que tal suporte deve ser ancorado na confiança, valorização, envolvimento, inovação e criatividade dos trabalhadores. Na visão de Senge (2002), as organizações que fornecem suporte ao aprendizado contêm características diferentes das demais. Apresentam um desempenho contínuo da sua capacidade de adaptação e mudança, desenvolvem a participação coletiva e utilizam seus recursos para alcançar resultados com maior eficiência.

b) **Processos de aprendizagem concretos:** uma equipe deve possuir processos formais para criar, generalizar, interpretar e disseminar as informações. Isto pode ocorrer quando se experimentam novos processos de aprendizagem, exploram-se potencialidades de outras organizações (*benchmarking*), de clientes e de novas tendências tecnológicas (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Para a eficácia desta estrutura, o conhecimento deve ser compartilhado de maneira sistemática e com processos claramente definidos. A troca de experiências pode ocorrer entre indivíduos, grupos ou em toda a estrutura da organização. Pode mover-se lateralmente ou verticalmente, pode ter orientação interna ou externa. Quando o foco do compartilhamento é interno, pode ser efetivado por meio de pós-auditorias ou revisões, após a conclusão de um projeto, por exemplo. Caso o foco seja externo, pode ser realizado através de fóruns regulares com clientes ou especialistas sobre o assunto, que não são membros da

organização. Juntos, esses processos concretos de aprendizagem podem garantir que as informações circulem de forma rápida e eficiente para os trabalhadores (GARVIN; EDMONDSON; GINO, 2008).

Na pesquisa conduzida por Ashraf e Siddiqi (2010), foram investigadas as estruturas de ação propostas por Garvin (2008) para caracterizá-las em uma universidade do Paquistão. Em relação aos processos de aprendizagem concretos, os autores concluíram que a instituição estudada apresenta tais processos em sua estrutura organizacional. Nos resultados da pesquisa, foi identificado que a universidade coleta informações (*feedback*) com os clientes, que compara o desempenho com os concorrentes e que os funcionários participam de seminários e *workshops* promovidos pela organização. Tais ações demonstram que existem processos concretos de aprendizagem na organização.

**c) Liderança que reforce a aprendizagem:** a aprendizagem nas organizações é fortemente influenciada pelo comportamento dos líderes. Os gestores devem demonstrar vontade de agregar pontos de vista alternativos, sinalizar a importância de organizar tempo para a identificação de problemas, transferência de conhecimento e reflexão dos processos, e engajar-se ativamente nos processos de escuta e questionamento (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008).

Gerentes são diferentes dos líderes. Gerentes são orientados para a ação, passam seus dias fazendo, delegando e decidindo. Sua perspectiva é sobre o presente e avaliam o sucesso por meio da execução habilidosa e implementação eficaz. Líderes, por sua vez, focam no futuro, passam seu tempo estabelecendo alvos, desenvolvendo estratégias, comunicando visão e alinhando indivíduos e grupos (GARVIN, 1993).

Liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, e somente sua eficácia poderá converter estas qualidades em resultados. Um líder deverá tomar decisões, não somente obedecer a ordens. É parte de uma organização, e só é eficaz na medida em que contribui com as outras pessoas, conhece seu tempo e suas necessidades, trabalhando de forma sistemática. Percebe também com o que pode contribuir, visualiza seus objetivos e desempenho, buscando uma comunicação eficaz, trabalho de equipe, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros (DRUCKER, 19667). A atividade de liderança significa, sobretudo, capacidade de influenciar e de direcionar os liderados para o alcance de objetivos e metas organizacionais. A influência de um líder pode variar em conformidade com o estilo de liderança adotado e suas

características. Dependendo da intensidade da capacidade de influência, um líder pode se constituir como um verdadeiro agente de mudanças (CECCATO; RIGGENBACH; ZINDER, 2006).

As três estruturas de ação para a aprendizagem reforçam-se mutuamente e, em certa medida, se sobrepõem. Assim como os comportamentos de liderança podem auxiliar a construção e sustentação de ambientes de apoio ao aprendizado, tais meios possibilitam aos gestores um modo mais fácil para a execução de processos concretos de aprendizagem. Neste ciclo, processos concretos fornecem oportunidades para que os líderes disseminem os comportamentos orientados à aprendizagem para outros indivíduos (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Porém, de acordo com cada cultura organizacional, serão estabelecidos processos diversificados. É o caso dos clubes de futebol, que possuem um produto específico e, portanto, podem criar outros métodos para alavancar processos de aprendizagem entre seus trabalhadores.

#### 1.2.1.1 Estruturas de ação orientadas à aprendizagem em clubes de futebol

As organizações cujo produto é o futebol são definidas como instituições político-administrativas responsáveis pela organização de uma equipe que compete com outras. Sendo assim, os clubes precisam integrar os membros de sua comunidade afetiva – isto é, pessoas que possuem emoções vinculadas ao time, como os torcedores – e preservar a memória da instituição, por meio da criação de símbolos de identificação, de conquistas importantes etc. (DAMO, 2008).

As estratégias de gestão de um clube podem ser classificadas em três níveis, conforme o entendimento de Leoncini e Silva (2005). O primeiro nível compreende as estratégias competitivas, que são aquelas voltadas para o mercado alvo e prestação de serviços, por exemplo. O segundo nível é a estratégia do negócio, que corresponde aos parâmetros de lucro, alavancagem de valor sobre custos, gastos de folha salarial do time, entre outros. O último nível é o da integração entre estratégias e sistema operacional, ou seja, estabelecer práticas de desenvolvimento de pessoas, projetar instalações adequadas às necessidades da equipe e definir procedimentos de aprendizagem. Este último nível pode ser considerado equivalente às estruturas de ação para a aprendizagem, já que apresenta funções semelhantes àquelas estabelecidas por Garvin (1993, 2008), Kim (1998) e Abbad e Borges-Andrade (2004).

Nas competições futebolísticas, tanto os atletas quanto os membros da comissão técnica podem facilitar o rendimento individual e coletivo ao propiciar um suporte social significativo – formação profissional adequada, boa formação familiar e apoio do grupo de jogadores. O suporte organizacional, por sua vez, corresponde à assistência do departamento de futebol dos clubes aos atletas e comissão técnica (CORRÊA et al., 2002). Entretanto, o departamento de futebol<sup>6</sup> não é o único responsável por oferecer suporte à equipe. Um time de futebol eficaz depende, em boa parte, da ação de várias áreas do clube, dentre as quais destacam-se os departamentos: administrativo; *marketing*; financeiro; recursos humanos e patrimônio. Quanto mais organizadas estiverem estas áreas que servem de suporte ao futebol, mais tranquilidade terá o departamento técnico para alcançar seus objetivos (BRUNORO; AFIF, 1997).

No contexto do futebol, Leoncini e Silva (2005) estabelecem três ciclos permanentes de aprendizagem para análise dos processos de mudança nos clubes: as mudanças interempresariais, a aprendizagem estratégica e a aprendizagem organizacional. As mudanças interempresariais são dinâmicas internas ao mercado do futebol que compreendem, por exemplo, o licenciamento da marca de um clube e a criação de parcerias com empresas de venda de ingressos pela *internet*. As aprendizagens organizacionais determinam o modelo de gestão adotado por uma organização num determinado momento. Nesta abordagem, tais aprendizagens, apesar de sua natureza dinâmica, são percebidas como visões de negócio e competências já interiorizadas pela organização ou pelos seus dirigentes (LEONCINI; SILVA, 2005).

Identificadas as características das organizações de aprendizagem e suas estruturas que podem facilitar ou restringir esses processos, fica evidente que os fatores de suporte organizacional não correspondem ao único elemento que contribui para o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem. Os indivíduos que fazem parte das organizações, por meio dos grupos de trabalho, também são os responsáveis pelo aprendizado no ambiente corporativo (SILVA; SILVA, 2010b). Como já foi ressaltado, são as pessoas que iniciam o processo de aprendizagem organizacional, por meio das aprendizagens individuais. Portanto, será realizada, a seguir, uma revisão de literatura

---

<sup>6</sup> Departamento de futebol é um setor da estrutura organizacional de um clube responsável pelo gerenciamento de atividades ligadas a contratação de jogadores, vendas, empréstimos de atletas, bem como o acompanhamento da comissão técnica e dos atletas nas diferentes competições disputadas.

sobre os processos de aprendizagem nas organizações para auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa, que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

### 1.3 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

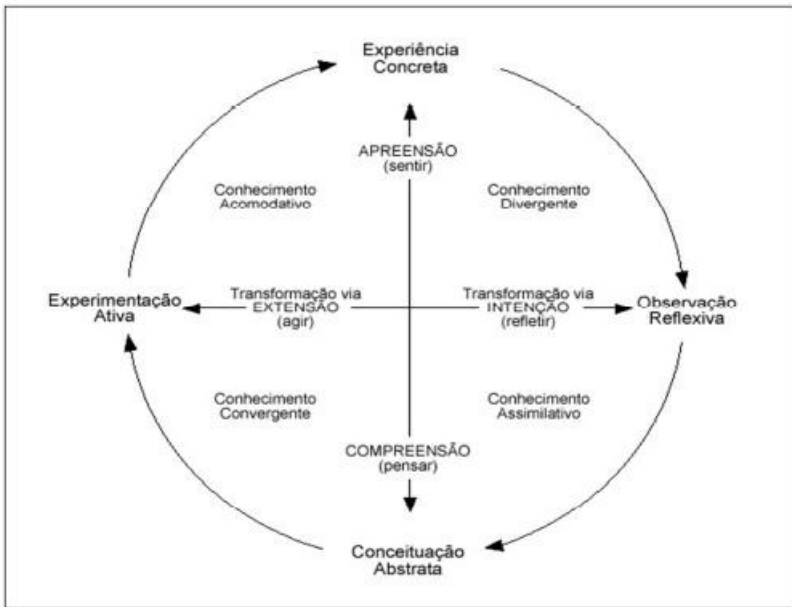
Com o advento da era da informação, ou era do conhecimento – período em que as competências assumem papel principal no sucesso de uma organização –, o fenômeno psicológico da aprendizagem passa a ser objeto de estudo em diversas áreas. Da mesma forma que nos estudos das organizações de aprendizagem, pesquisadores tendem a construir teorias sobre o fenômeno com base em investigações científicas, enquanto que gestores e consultores tendem a prescrever e normalizar os critérios que as organizações devem atender para proporcionar aprendizagem (LOIOLA et al., 2006).

No ambiente corporativo, os movimentos de aprendizagem são constantes devido, entre outros motivos, aos processos de treinamento e desenvolvimento que os gestores financiam para seus empregados. Entretanto, Argyris e Schön (1978) argumentam que a aprendizagem só ocorre quando novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam replicáveis nos diversos contextos de uma organização. Seguindo o mesmo conceito, Abbad e Borges-Andrade (2004) entendem que a aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo e que são resultantes de sua interação com o contexto.

Dentre os modelos de estudo encontrados na literatura sobre os processos de aprendizagem nas organizações, destacam-se os construídos por Argyris e Schön (1978), Kolb (1984), Garvin (2002) e Kiehl (2008). Os primeiros desenvolveram a teoria dos circuitos de aprendizagem, no qual o circuito simples de aprendizagem limita-se a detectar os erros nas ações organizacionais e corrigi-los para que, assim, sejam propostas novas ações. O circuito duplo de aprendizagem, além de possuir as etapas do circuito simples, ainda promove mudanças nos valores fundamentais da organização. Conforme Loiola et al. (2006), este último modelo é mais aplicado para casos de mudança organizacional. O modelo de Kolb (1984) trata da aprendizagem vivencial, que, segundo o autor, é “[...] o processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência” (p. 83). Este modelo é caracterizado por

um ciclo quadrifásico envolvendo os seguintes estágios em sequência: a experiência concreta; a observação reflexiva; a conceituação abstrata; e a experimentação ativa. A passagem pelas experiências concretas (vivência) fornece informações para observação e reflexão por parte do indivíduo. A construção de conceitos e generalizações ocorre na medida em que são identificadas linhas comuns de pensamento. Por fim, a experimentação ativa acontece quando situações vivenciadas impulsionam as pessoas para a procura de novas experiências concretas, constituindo, assim, outro ciclo de aprendizagem (KOLB, 1984). A figura abaixo ilustra o ciclo de aprendizagem proposta pelo autor:

Figura 1 - Ciclo de aprendizagem vivencial de Kolb.



Fonte: Kolb, 1984.

Em pesquisa realizada com 541 empresas afiliadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica do Brasil (ABINEE), Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006) demonstraram que a orientação para o aprendizado pode potencializar significativamente a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo nas organizações. Tal direcionamento pode afetar de forma direta e indireta a capacidade de resposta da

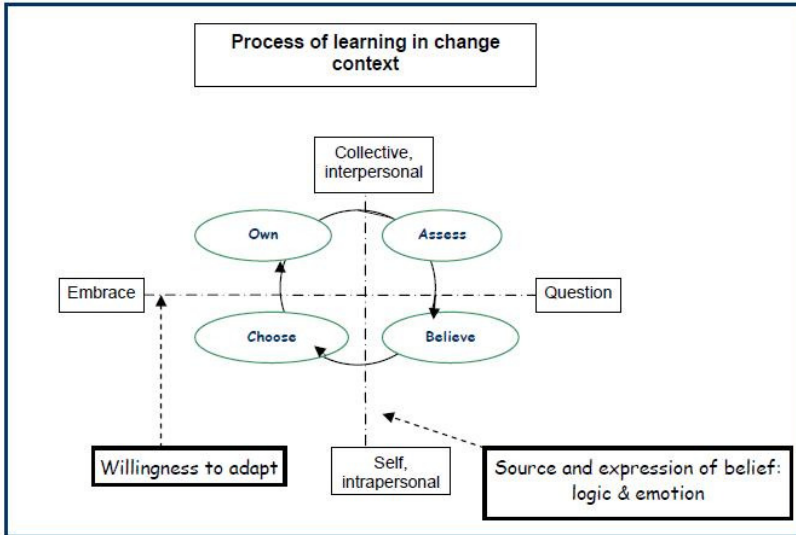
empresa aos estímulos do mercado. Os autores revelaram que existe uma influência direta e positiva da orientação para aprendizagem sobre a geração de informações, disseminação de informações e interpretação compartilhada. O modelo continha ainda a proposição de que existe uma relação positiva e um efeito direto entre o nível de resposta da organização e o desempenho da empresa. Nesse sentido, parece ser razoável o argumento de que uma organização deveria estimular em seus funcionários a postura de compromisso com a aprendizagem, valorizando a iniciativa de rompimento dos paradigmas vigentes na organização, adicionando, dessa forma, novos elementos à cultura organizacional da organização.

No modelo de aprendizagem nas organizações construído por Garvin (2002), são estabelecidos três estágios: a aquisição de informações; a interpretação de informações; e a aplicação de informações. Para o autor, a aquisição de informações é relativamente fácil em uma sociedade repleta de tecnologias voltadas para a comunicação, porém o desafio consiste em filtrar as informações relevantes e irrelevantes. Não basta adquirir informações relevantes, é preciso interpretá-las, ou seja, traduzir os eventos, desenvolver modelos para sua compreensão, extrair seus significados e montar esquemas conceituais. Por fim, a aplicação refere-se ao agir, visto que a aprendizagem tende a ser afetiva quando existe uma ação orientada pelo conhecimento.

A aprendizagem ancorada em emoções – tradução do termo *locker room learning* (LRL), concebida por Silva e Silva (2010a) – é um modelo construído por Kiehl (2008) no qual se pressupõe que os afetos são responsáveis pela forma como os indivíduos aprendem nas organizações em processos de mudança. A estrutura do processo de aprendizagem ancorada em emoções assemelha-se ao modelo de Kolb (1984), por se constituir de um ciclo quadrifásico. A LRL inicia com a crença, posteriormente avança para a escolha, passa para o engajamento e então para a última etapa, que é a avaliação. De acordo com tal estrutura, a passagem da etapa de crença para a escolha envolve processos intrapessoais, valores e mapas mentais comuns a cada indivíduo. A transição entre a escolha e o engajamento ocorre pelo vínculo que o indivíduo faz e o desejo de se adaptar ao novo contexto de mudança. Em seguida, ocorre a passagem do engajamento para a avaliação, que é caracterizada como um processo coletivo e interpessoal, para que, ao final do ciclo, aconteçam os questionamentos que permitam ao indivíduo continuar acreditando no processo ou não. Na figura a seguir, pode-se

visualizar o ciclo de aprendizagem em contextos de mudança organizacional, proposto por Kiehl (2008):

Figura 2 - Ciclo de aprendizagem ancorada em emoções de Kiehl.



Fonte: Kiehl, 2008.

Outros autores admitem características diferentes para o processo de aprendizagem. Para Abbad e Borges-Andrade (2004), por exemplo, o conceito de aprendizagem envolve, além de aquisição e retenção, a generalização e a transferência. Retenção corresponde ao tempo em que as aprendizagens continuam sendo aplicadas no trabalho. Generalização é entendida como a capacidade de reproduzir habilidades e comportamentos adquiridos em um contexto de trabalho para situações diferentes daquelas em que houve o aprendizado. Transferência é constituída por mecanismos pelos quais ocorrem “[...] a transmissão de conhecimentos e disseminação de novas tecnologias de trabalho” (p. 239-240). O processo de transferência de aprendizagens ocorre quando há mudança no comportamento dos indivíduos em diferentes situações. Desta forma, existe transferência quando há uma aquisição de aprendizagem e tais conhecimentos são utilizados em outras situações, distintas daquela que originou o aprendizado. O fenômeno pode variar conforme a direção, podendo ser positivo ou negativo. A transferência positiva ocorre quando os comportamentos aprendidos facilitam o



desempenho da pessoa na tarefa; já a transferência negativa pode dificultar o desempenho na função (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Em suas obras, Tsang (1997) e Bastos, Gondim e Loiola (2004) estabeleceram uma classificação em três níveis de análise para fenômeno da aprendizagem: o individual, o grupal e o organizacional. Os seres humanos são constituídos de forma biológica, psicológica e social. O nível individual corresponde às aprendizagens adquiridas pelo indivíduo ao longo de sua vida, resultado das experiências. A aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um. Depende, ainda, do ambiente de aprendizagem. Caracteriza-se por uma racionalidade e por uma especificidade individuais e resulta em mudanças cognitivas e/ou comportamento individual (FRANCO; FERREIRA, 2007).

Embora a aprendizagem seja classificada como individual – o que remete ao conceito de indivíduo – tal processo é resultante das interações humanas. Desta forma é relevante perceber o contexto no qual ele está inserido e suas relações com o meio. Ao se considerar esta ideia, percebe-se a dificuldade em delimitar quando inicia e quando termina cada nível de análise (RIGGENBACH, 2007).

Nos estudos acadêmicos sobre os processos de aprendizagem individual, constam classificações quanto à natureza do fenômeno, que compreende os conceitos de aprendizagem formal e informal (não formal). Autores como Carvalho (1999), Shugurensky (2000) e Gohn (2006) estabelecem que a aprendizagem formal possui conteúdos previamente planejados para atingir objetivos específicos e resultados esperados. Este tipo de aprendizagem ocorre em estruturas institucionais, como escolas e universidades, além de seguir uma hierarquia de ensino-aprendizagem que, no Brasil, corresponde ao ensino fundamental, médio, superior e pós-graduação. A aprendizagem informal, conforme os mesmos autores, ocorre diariamente, ao longo da vida de uma pessoa, em espaços não-formais de aprendizado. Tal fenômeno consiste na aquisição de conhecimento por meio da experiência cotidiana e da influência da rede social na qual a pessoa está inserida.

Apesar das diferenças demonstradas pelos autores referenciados anteriormente, Malcolm et al. (2003) e Antonello (2005) contestam as definições apresentadas, por entenderem que as conceituações são fronteiriças, que existem elementos significativos da aprendizagem

formal em situações informais, e elementos de informalidade em situações formais. Os pesquisadores concluem, portanto, que as aprendizagens formais e informais estão indissolivelmente interrelacionadas.

A aprendizagem individual pode ser entendida como a origem da aprendizagem organizacional, na medida em que se entende que não são as organizações que aprendem, mas sim as pessoas. Zanelli e Silva (2008) revelam que a aprendizagem individual pode estar fragmentada e desconectada dos propósitos organizacionais, como também pode estar difundida e compartilhada em outras instâncias da organização. Os autores esclarecem, ainda, que é por meio das aprendizagens dos indivíduos que se chega à aprendizagem organizacional.

Nos primeiros estágios de existência de algumas organizações, a aprendizagem organizacional é frequentemente sinônimo de aprendizagem individual, pois tais organizações podem consistir em um pequeno grupo de pessoas em uma estrutura mínima (KIM, 1998). Outro raciocínio possuem Zanelli e Silva (2008), que não entendem como sinônimos, mas que afirmam que a aprendizagem organizacional é otimizada por meio de atores individuais cujas ações estão baseadas em modelos mentais compartilhados.

Mas de que modo as aprendizagens passam do nível individual para o nível organizacional? Na perspectiva de estudo de Argyris e Schön (1978) e Kim (1998), os grupos são considerados elos fundamentais de mediação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. É o compartilhamento dos conhecimentos que se permite que as aprendizagens sejam elevadas ao nível da organização. Este raciocínio admite que o processo de aprendizagem grupal caracteriza-se pelo compartilhamento das aprendizagens individuais e que, por isso, não existem muitos estudos empíricos sobre a aprendizagem grupal. Tal fenômeno pode estar associado à transferência de conhecimentos ou ao compartilhamento em si. Uma das poucas referências sobre a aprendizagem grupal é encontrada em Cook e Yanow (1996, p. 384 apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004), que interpretam este fenômeno como a “[...] aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas do grupo”.

Em função dos valores e regras culturais que são comuns, grupos organizacionais específicos compartilham aprendizados mais imediatos entre si do que diferentes agrupamentos de uma mesma organização de trabalho. Por isso, o “[...] aprendizado em grupo pressupõe o alinhamento e o desenvolvimento da capacidade de um coletivo de

“pessoas em criar os resultados que de fato desejam” (ZANELLI; SILVA, 2009, p. 136). Para os autores, este tipo de aprendizagem é oriundo de conhecimentos e experiências que ocorrem no nível individual. Ao estabelecerem interações sociais, por meio do compartilhamento de informações que objetivam a ajuda mútua legítima, constrói-se o aprendizado coletivo (ZANELLI; SILVA, 2009).

Outra referência sobre a aprendizagem compartilhada é denominada por Senge (2002) como aprendizagem em equipe – uma de suas cinco disciplinas para a construção de uma organização que aprende –, que constitui um “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe criar os resultados que seus membros realmente desejam” (p. 263). A construção da aprendizagem em equipe é baseada nas disciplinas domínio pessoal e visão compartilhada. Além disso, Senge (2002) descreve outras características para a formação deste tipo de aprendizagem:

- a) necessidade de pensar reflexivamente – de modo a utilizar o potencial de muitas mentes para que a inteligência da equipe seja superior à inteligência de cada membro;
- b) necessidade de ação inovadora e coordenada – significa uma “confiança operacional”, ou seja, a consciência de membros da equipe para complementar ações de outros membros;
- c) papel dos membros da equipe em outras equipes – uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes a aprender;
- d) utilização do pensamento sistêmico para lidar de forma criativa contra dificuldades – diversificar os métodos para resolução de conflitos existentes na equipes que, de alguma forma, impeçam a aprendizagem;
- e) exigência prática – o processo de aprendizagem é um movimento contínuo entre prática e desempenho. Não há aprendizagem em equipe sem treino ou ensaio.

Dentro de um grupo ou de uma equipe, a criação e manutenção de construções sociais comuns à realidade da organização só podem acontecer se os membros reconhecem a necessidade de possíveis mudanças, comunicando-as e discutindo-as com os outros membros (FRANCO; FERREIRA, 2007). É este movimento que permite com que as aprendizagens individuais compartilhadas pelas pessoas sejam alavancadas para o nível da organização. Portanto, o que efetiva a

aprendizagem é a eficácia com que os indivíduos transferem seus aprendizados para a coletividade e para a organização, de modo a inseri-los e legitimá-los na estrutura organizacional (ZANELLI; SILVA, 2008).

A aprendizagem organizacional é definida por Kim (1998, p. 43) como “[...] o aumento da capacidade de uma organização realizar ações eficazes”. Este tipo de aprendizagem compreende o modo pelo qual as pessoas atribuem significados às suas experiências de trabalho (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Cabe salientar que o fato de os indivíduos estarem aprendendo intensamente não significa, obrigatoriamente, que a organização possui estratégias orientadas para a aprendizagem eficaz. Em uma organização de aprendizagem otimizada, alguns podem não aprender com a mesma intensidade dos demais, ou não aprender aquilo que é significativo para os objetivos organizacionais.

Os comportamentos organizacionais podem ser voltados para a aprendizagem quando apresentam quatro condições necessárias, segundo a classificação de Garvin (2002):

- a) reconhecer e aceitar as diferenças;
- b) buscar novas formas de pensar e novas fontes de informações;
- c) proporcionar *feedback* oportuno e imparcial; e
- d) aceitar os erros, enganos e ocasionais fracassos como o preço da melhoria.

Para o referido autor, o reconhecimento das diferenças é fundamental para o exercício da aprendizagem, pois sem ela “[...] a letargia e a inércia entram em cena, e os esquemas e estruturas vigentes permanecem atuantes” (p. 38). As diferenças contribuem, portanto, com a estimulação de novas ideias, isto é, novas formas de pensar e novas fontes de informações. Com o *feedback* é possível assimilar novas observações, comparar com os resultados esperados e, assim, identificar deficiências mais rapidamente. Por fim, a tolerância aos erros está fundamentada na construção de um ambiente “psicologicamente seguro”, ou seja, um ambiente caracterizado por oportunidades de treinamento, apoio e encorajamento para superar temores e vergonhas associadas aos erros, recompensas pelos esforços, normas que legitimem a ocorrência de erros e normas que recompensem o pensamento inovador.

Na próxima seção, será estudado de que forma os fenômenos relativos à aprendizagem ocorrem no contexto do futebol. Assim,

pretende-se dar sustentação teórica para esta pesquisa, que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de equipes de alto desempenho em um clube de futebol.

### **1.3.1 Processos de aprendizagem no contexto do futebol**

Em um primeiro momento, vale ressaltar que, na literatura científica nacional, são raras as pesquisas cujo objeto de estudo é o fenômeno psicossocial da aprendizagem no contexto futebolístico. Além disso, ao considerar que o futebol é um esporte muito difundido no Brasil, é surpreendente a escassa literatura abordando uma perspectiva psicológica nesse esporte (MORAES et al., 2004). Estudos que se aproximam desta abordagem são mais recorrentes nas áreas antropológica e sociológica.

O estudo de Damo (2008) traz uma perspectiva sociológica para o aprendizado do futebol, associando-o, conforme os futebolistas entrevistados, a um dom. Segundo o autor, “[...] o encobrimento da aprendizagem era algo frequente nas narrativas de atletas consagrados, cujo sucesso tende a ser explicado como natural ou dadivoso” (p. 140). Outro aspecto destacado por Damo (2008) é que, nas biografias de ex-jogadores e em depoimentos coletados de atletas, nota-se um misto de romantização e naturalização do aprendizado. No contexto do futebol, o termo “dom” é utilizado com muita frequência, em diferentes acepções, sendo uma delas como sinônimo de talento. Corroborando esta afirmação, Rodrigues (2004) evidenciou, em sua pesquisa, que a crença no dom para ser jogador de futebol é o principal fator motivador dos atletas entrevistados.

A caracterização do aprendizado do jogador profissional contemporâneo é decorrente de uma instituição disciplinadora, dotada de regras, normas e princípios científicos (positividades), tendo como objetivo produzir, manipular, individualizar, adestrar e aperfeiçoar o corpo do indivíduo, tornar o jogador dócil e utilitário (RODRIGUES, 2004). Esse método contemporâneo de aprendizado do futebol vai de encontro ao que foi demonstrado no trabalho de Toledo (2002). Conforme o autor, a “magia” do futebol brasileiro, caracterizada pela habilidade técnica em detrimento da tática e da força física, foi oriunda de uma má interpretação das regras universais do futebol no Brasil. Na origem do futebol no Brasil, o contato corpo a corpo foi tido como irregular e, devido a isso, os futebolistas brasileiros inventaram dribles,

gingas e diversas outras habilidades nas jogadas. Este estilo brasileiro de jogar futebol entrou em declínio a partir das últimas décadas do século XX, quando o processo de modernização e comercialização do espetáculo futebolístico implicou a necessidade cada vez maior de vitórias. Portanto, fez-se necessária a mudança na forma de jogar futebol, obrigando os jogadores dos clubes a adotar um estilo mais competitivo, pautado na aplicação tática e na preparação física (RODRIGUES, 2004).

Ao retomar os conceitos de processos formais e informais de aprendizagens individuais, já destacados nesta tese por Carvalho (1999), Shugurensky (2000) e Gohn (2006), é possível estabelecer que, no meio futebolístico, as aprendizagens formais estão relacionadas com o ensino dos aspectos técnicos, táticos e comportamentais (CORRÊA et al, 2002) em ambientes destinados para tal finalidade, como escolinhas de futebol, categorias de base dos clubes e aulas de educação física nas escolas. As aprendizagens informais podem ocorrer quando a pessoa assiste aos jogos de futebol, pratica-o como esporte, em momentos de lazer, ou, até mesmo, na leitura sobre as regras do jogo, entre demais fontes de natureza informal que podem construir aprendizados. Existem estudos na área da educação física e em outras áreas do conhecimento, ligadas ao rendimento esportivo, que estabelecem métodos formais para o aprendizado do futebol. No que tange à iniciação ao futebol, Filgueira (2006) revela que o esporte deve se adaptar à condição técnica, física e psicológica da criança, de forma compatível com as suas necessidades e possibilidades adequadas à sua maturação orgânica funcional – embora nem sempre esta perspectiva de respeito ao desenvolvimento infantil seja o que acontece na prática.

A ciência nas últimas décadas tem tido importante participação no futebol. Conseqüentemente, o nível do jogo e dos atletas, em muitos pormenores, tem melhorado. Como em todos os esportes coletivos, o futebol é um jogo de campo complexo, com vários aspectos interativos, em que a eficiência dos jogadores durante as partidas depende principalmente da associação de fatores táticos, técnicos e físicos (SILVA; ROMANO; YAZBEK JR.; BATTISTELLA, 1997). Os treinamentos táticos promovem a capacidade de percepção, antecipação e tomada de decisão dos atletas. O desenvolvimento da tática ocorre por meio das ações do esporte, o que justifica a importância do comportamento tático do jogador para o rendimento esportivo. Fazem parte deste treinamento as ações de ocupação do espaço em campo, noção de tempo, adaptação às situações do jogo, cooperação entre atletas e movimentação em campo. Os fatores técnicos englobam o

conjunto de fundamentos básicos que diferencia o futebol dos demais esportes, cuja peculiaridade está no uso dos pés, pernas e da cabeça para executar as ações básicas como defender, atacar e marcar gols. Tais fatores estão relacionados à psicomotricidade, a fim de desenvolver ações motoras perfeitas que proporcionem um maior desempenho objetivo e econômico no atleta. Por fim, os aspectos físicos envolvem atividades osteomusculares por meio da fisiologia do exercício. Permite aos atletas o ganho de força, aumento de massa muscular, reforço de articulações, desenvolvimento de velocidade e flexibilidade (FILGUEIRA, 2006).

Há um consenso entre autores da área de rendimento esportivo de que no futebol atual as características são distintas da prática em décadas passadas. Na atualidade, observa-se maior grau de intensidade e volume de esforço realizado pelos atletas ao final das partidas, o que seguramente tem modificado o padrão de solicitação física. Entretanto, no Brasil, os calendários apertados e os compromissos dos clubes, muitas vezes, por falta de organização do tempo, dificultam o trabalho do preparador físico na realização de capacitação mais qualitativa. Portanto, é comum a verificação de índices baixos em determinadas qualidades físicas. É importante salientar que as prioridades no futebol brasileiro são dependentes dos resultados atingidos pelo clube no transcorrer das competições. Sendo assim, a preparação física pode ser colocada em plano secundário, em detrimento do desenvolvimento técnico e tático da equipe (SILVA; ROMANO; YAZBEK JR.; BATTISTELLA, 1997).

Além dos três fatores abordados, alguns autores como Straub e Williams (1984), Corrêa (2004), Miranda e Bara Filho (2008) e Santos, Castelo e Silva (2011) acrescentam um quarto elemento: a preparação psicológica. Muitas vezes, os envolvidos no processo de treinamento esportivo desconsideram a ligação entre fatores físicos, psicológicos e sociais, o que leva um grande número de atletas a não concluir todas as etapas de treinamentos e a não atingir seu melhor potencial de *performance* (MIRANDA; BARA FILHO, 2008). O treinamento psicológico pode ser conceituado como o conjunto de técnicas cujo objetivo é maximizar o rendimento e o desenvolvimento individual do atleta. Entre outros fatores, a preparação mental<sup>7</sup> ajuda treinadores e

---

<sup>7</sup> Os autores também utilizam o termo “mental” embora seja considerado que o termo mais apropriado é “psicossocial”, dada a base epistemológica deste estudo (ver p.78).

atletas a melhorar o desempenho por meio do controle da concentração, da autoconfiança, do autocontrole e da capacidade de comunicação do atleta. Pode auxiliar ainda a estabelecer estratégias de enfrentamento de estresse, durante as rotinas de treinamento e períodos pré, pós e durante a competição (STRAUB; WILLIAMS, 1984).

No Brasil, os programas de preparação psicológica são escassos nos clubes de futebol. Conforme Weinberg e Gould (1996), existem três razões fundamentais para a parca utilização do treinamento emocional no esporte. A primeira delas seria o desconhecimento de que é possível desenvolver habilidades psicológicas por meio de programas de treinamento específico. Outra razão consiste na ideia de que as competências psicológicas são inatas e, portanto, não são passíveis de aprendizado. A terceira razão é a alegação de que não existe tempo disponível para este tipo de treino, haja vista que os membros de comissão técnica já relatam a dificuldade de organização de tempo para as dimensões físicas, técnicas e táticas.

Na pesquisa conduzida por Santos, Castelo e Silva (2011), foram investigados os processos de planejamento e periodização dos treinamentos de futebol, em dezoito clubes da principal liga portuguesa profissional, nas temporadas de 2004/2005. Os autores concluíram que, no processo de planejamento, foram utilizadas as dimensões físicas, técnicas, táticas e psicológicas. Os componentes do treinamento são trabalhados simultaneamente, e para tal utilizam-se exercícios táticos e técnicos que implicam também o componente físico. Há clubes que promovem as dimensões de forma separada. Ainda em relação aos resultados, a maioria dos treinadores (89%) privilegia como aspecto central do planejamento o treinamento tático e técnico, operacionalizando uma maneira de dispor a equipe em campo. Apesar de alguns entrevistados referirem-se ao desenvolvimento das capacidades físicas como sendo independente do componente tático, na maioria dos clubes (78%) a potencialização das capacidades físicas está subordinada aos aspectos do planejamento tático. Percebe-se que os autores destacam a interdependência dos componentes físicos, técnicos e táticos, mas, embora admitam a existência do componente psicológico, este aspecto não é relatado nos resultados da pesquisa.

Fatores sociais também podem ser considerados fundamentais para a aprendizagem do futebol. O papel dos pais no desenvolvimento do jovem futebolista, por exemplo, foi objeto de estudo de Moraes et al. (2004). Nesta pesquisa, desenvolvida nas categorias de base dos clubes de Minas Gerais, foi constatado que os pais tinham pouco envolvimento nos treinamentos e competições dos atletas, e não alteraram a rotina



familiar em função dos seus treinamentos. Entretanto, o pouco apoio dos pais não prejudicou o progresso dos filhos, visto que era permitido a eles praticarem o futebol livremente. A justificativa para o bom desempenho dos filhos no esporte está associada à paixão dos atletas, à intensidade e frequência de prática, além do apelo financeiro que o futebol profissional evoca no Brasil. Na literatura internacional, o estudo de Jambor (1999), realizado nos Estados Unidos, classificou os pais como agentes socializadores de seus filhos no futebol. Nos resultados, foi observado que os pais apresentavam um apoio irrestrito aos filhos, participando dos treinamentos e das competições. Desta forma, é perceptível que a aprendizagem do futebol, no Brasil, ocorre de forma diferenciada quando comparada com pesquisas de outros países sobre o assunto. Todavia, deve-se entender que a relativa falta de apoio dos pais não impediu o sucesso dos atletas, evidenciando que o desempenho dos jogadores brasileiros ultrapassa as restrições de apoio dos pais ou até mesmo a qualidade de orientação técnica (MORAES et al, 2004).

Na pesquisa de Jambor (1999), a autora demonstrou ainda que, embora os pais não tenham sido jogadores, a socialização vai além do exemplo concreto. Tal prerrogativa vai ao encontro do conceito de aprendizagem ancorada em emoções, desenvolvido por Kiehl (2008), no qual os sujeitos apresentam mais confiança nos pensamentos de algumas pessoas do que na passagem pela experiência concreta. A autora concluiu por meio de sua pesquisa que, enquanto todos os trabalhadores eram treinados para a mudança em uma organização de trabalho e conheciam suas expectativas, muitos passaram a acreditar, não pela experiência direta com o novo processo, mas por observar que seus colegas desenvolviam uma confiança em sua aplicabilidade (KIEHL, 2008).

Pode se perceber que os estudos que se referem aos processos de aprendizagem no contexto futebolístico não evidenciam aspectos ligados a tal fenômeno nas equipes profissionais. Nas pesquisas, são investigados fatores ligados à aprendizagem no início da carreira do atleta, o que remete às crenças identificadas por Damo (2008) de que a capacidade de jogar futebol está associada a um dom e, portanto, seria inata. Neste sentido, não seria possível aprender o futebol depois que o atleta atingisse a idade adulta. Tal afirmação sustenta o fato de alguns jogadores com dezessete anos, como foi o caso de Pelé, Ronaldo Nazário e, mais recentemente, Alexandre Pato, já serem considerados aptos para atuar pela seleção nacional de futebol. Ronaldo, por exemplo, destacou-se no time do Cruzeiro, de Minas Gerais, e em 1994 deixou o clube para atuar na

PSV Eindhoven, da Holanda, com o valor da transferência de 6 milhões de dólares. Com 17 anos, foi convocado para a Copa do Mundo dos EUA – o jogador mais jovem do elenco brasileiro (ESPECIAIS..., 2008). Alexandre Pato, revelado pelo Internacional em 2006, na semifinal do mesmo ano, quebrou um recorde de quase cinquenta anos que era de Pelé. Pato tornou-se o mais jovem jogador a marcar gols numa competição oficial da FIFA em todos os tempos (ESPORTES, 2008).

É sabido que o grupo exerce influência nas escolhas individuais e, também, que as escolhas individuais influenciam no grupo, tornando esta relação interdependente. Portanto, compreender as características de um grupo de trabalho, as diferenças entre grupos e equipes, e os critérios para a formação de uma equipe de alto desempenho auxiliará a caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

#### 1.4 FENÔMENOS PSICOSSOCIAIS EM GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Os treinadores de times norte-americanos, nos jogos olímpicos de Atlanta, em 1996, compreenderam que para formar equipes eficazes seus maiores desafios consistiam em equilibrar os talentos individuais e, ao mesmo tempo, minimizar ressentimentos, vaidades e conflitos interpessoais. Em 1995, por exemplo, o treinador do time de futebol feminino não convocou a melhor jogadora na posição de zagueira porque ela poderia atrapalhar o rendimento da equipe com seu perfil confrontador. Um ano mais tarde, a referida atleta foi convocada para a seleção olímpica, não pela melhora de sua qualidade técnica, mas porque seu comportamento havia se tornado mais receptivo às interações grupais (ROBBINS, 1999).

Os modelos de gestão contemporânea buscam oferecer um ambiente de relacionamento que proporcione bem-estar aos indivíduos e, entre outros fatores, esses modelos pressupõem a valorização do trabalho em equipe. A complexidade do ambiente onde as organizações estão inseridas e sua consequente necessidade de apresentar respostas rápidas e assertivas, além do lugar de destaque que o conhecimento possui nas relações de trabalho contemporâneas, fazem com que cada vez mais, nas organizações de trabalho, sejam operacionalizadas tarefas em equipe. Ou seja, o interesse pela formação de equipes está ligado à necessidade de fortalecer aspectos estruturais de integração ou coesão, na expectativa de alto desempenho, para responder às questões de sobrevivência (ZANELLI; SILVA, 2008).

Na pesquisa realizada por Simonetti (2007), objetivou-se caracterizar o trabalho de equipes autônomas<sup>8</sup> em 49 organizações de diferentes setores de atuação que reconhecem a adoção deste método de trabalho. O autor relata nos resultados de sua tese que a condição predominante para a construção de equipes autônomas é a transferência parcial de prerrogativas e responsabilidades aos membros. Outra conclusão obtida pelo estudo, que corrobora os pressupostos teóricos sobre trabalho em equipe, é a correlação positiva entre o grau de autonomia das equipes e os resultados à capacidade superior de aprendizado e resposta a variações no ambiente.

Grupos e equipes não são termos sinônimos. Enquanto Robbins (1999), por exemplo, define grupos como dois ou mais indivíduos, interagindo e interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos particulares, Reis et al (2005) afirmam que equipes são conjuntos de pessoas reunidas com o propósito explícito ou não de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais. Entretanto, a formação de grupos e equipes não é estática, isto é, pode ocorrer, em um mesmo agrupamento, uma variação no seu estado de formação que, ora pode se caracterizar como grupo, ora como equipe.

Existem condições para a construção de uma equipe que não fazem parte do que é entendido como um grupo. Autores como Katzenbach e Smith (2001), Albuquerque e Puente-Palacios (2004), Zanelli e Silva (2008), estabelecem diferenças entre essas duas formas de agrupamento. Para estes autores, o grupo pressupõe esforço, responsabilidade e objetivo individual, enquanto que a equipe exige o compartilhamento desses aspectos. Para Tamayo e Paschoal (2003), a distribuição das tarefas em equipes muda a responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, e que são altamente relevantes para o desempenho. No grupo existe uma liderança predominante e na equipe o papel do líder é dividido. Por fim, no grupo, a eficiência é medida indiretamente por meio da comparação com outros grupos, já nas equipes o desempenho é medido diretamente pela avaliação do produto coletivo.

---

<sup>8</sup> Equipes autônomas, também chamadas de equipes autogerenciáveis, são equipes de trabalho que não possuem a figura do supervisor ou chefe imediato. A própria equipe se responsabiliza pelo monitoramento da conclusão das tarefas.

Interagir em condições semelhantes entre os pares supõe o livre acesso às informações para o alcance de significados que conduzam a novos conhecimentos. Isto é, para a construção de uma equipe, é necessário que haja compartilhamento dos conhecimentos. Esta característica talvez seja a diferença fundamental entre um grupo e uma equipe, visto que a segmentação, deformação e sonegação de informações são fatores fortemente restritivos ao desenvolvimento de equipes (ZANELLI; SILVA, 2008).

Estudos teóricos e empíricos que têm por objetivo caracterizar o trabalho de equipes são escassos na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho e, também, na Psicologia do Esporte. Entretanto, tais estudos são recorrentes na área da saúde, como em Fortuna et al (2005), Monroe et al (2008), e Araújo et al. (2009). O primeiro estudo é uma revisão teórica sobre o trabalho de equipe no Programa de Saúde da Família, cuja base teórica utilizada foi a Escola Argentina de Grupos Operativos. Na pesquisa, Fortuna et al (2005) concluem que a supervisão externa pode auxiliar a equipe na direção de seu projeto de cuidar da vida. Monroe et al (2008) analisaram o envolvimento de equipes da Atenção Básica à Saúde nas ações de controle da tuberculose, de acordo com a percepção dos coordenadores do Programa de Controle da Tuberculose de nove municípios de São Paulo. Nos resultados, foram identificadas dificuldades para incorporação das ações de controle da tuberculose por conta da debilidade quantitativa e qualitativa de recursos humanos e da visão centralizada e fragmentada da organização dessas ações no sistema de saúde. Finalmente, a pesquisa de Araújo et al (2009) teve como objetivo analisar as percepções e as ações de cuidados bucais realizados por equipes de enfermagem em unidades de tratamento intensivo de Belém, no Pará. Os autores destacaram, nos resultados, que os cuidados de higiene bucal realizados nos pacientes hospitalizados em unidades de terapia intensiva são escassos e inadequados, sendo necessárias modificações nos cuidados dispensados atualmente, especialmente no ambiente hospitalar da equipe de atenção ao paciente.

Algumas condições são admitidas por Katzenbach e Smith (1994) tanto para a construção de equipes, quanto para a elevação do desempenho:

- a) pequeno número de membros – uma orientação pragmática para a construção de equipes, visto que, em um número menor de membros, é possível trabalhar com as diferenças individuais com maior probabilidade de sucesso;

- b) conhecimentos complementares – os membros das equipes com conhecimentos que se complementem para o desempenho do trabalho. Os conhecimentos englobam competências técnicas, capacidade para solucionar problemas e tomar decisões e competências interpessoais;
- c) compromisso com propósito e metas de *performance* comuns – objetivos transparentes que direcionem a atividade da equipe em sua totalidade;
- d) compromisso com uma abordagem comum – corresponde ao método de trabalho, ou seja, a forma como a equipe trabalhará, visando o alcance de seus objetivos;
- e) responsabilidade mútua – a responsabilidade deixa de ser individual e se torna de toda a equipe, isto é, todos são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso (KATZENBACH; SMITH, 1994).

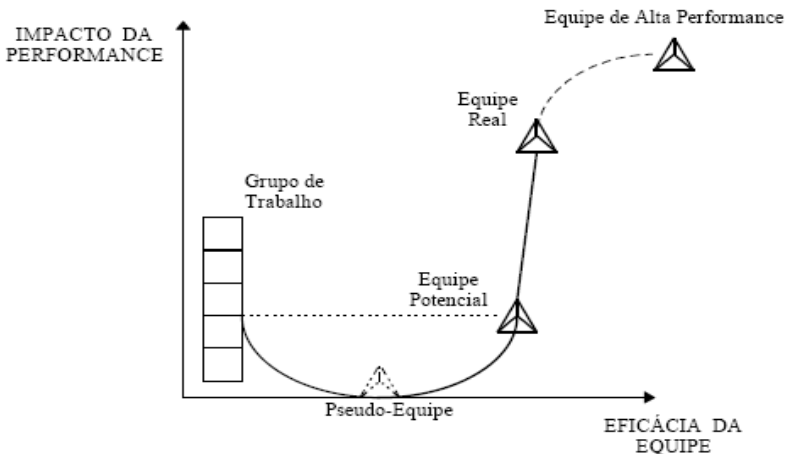
Os conhecimentos complementares, condição destacada pelos autores supracitados, englobam três variáveis: competências técnicas, capacidade para solucionar problemas e tomar decisões, e competências interpessoais. Contudo, não fica explícita a distinção realizada entre as variáveis, haja vista que a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões pode pressupor a internalização de competências técnicas e competências interpessoais. O conceito de competência, para Le Boterf (2003, p. 93), consiste em “saber mobilizar e combinar recursos”, sendo que os recursos, segundo o entendimento do mesmo autor, diferenciam-se conforme o saber, o saber-fazer, as aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais. Portanto, embora contrarie os argumentos de Katzenbach e Smith (1994), não parece pertinente atribuir a capacidade para solucionar problemas e tomar decisões como um conhecimento complementar destituído de competências técnicas e interpessoais.

Na figura 3, que segue, é apresentada a curva de *performance* da equipe, estabelecida por Katzenbach e Smith (1994). Conforme tais autores existem cinco estágios de desempenho das equipes:

- a) O primeiro estágio de formação é o grupo de trabalho, no qual não existe necessidade de desempenho, pois seus membros interagem apenas para compartilhar informações e não há propósito comum;

- b) Em seguida, é apresentada a pseudoequipe, que possui este nome por não estar voltada para a *performance* coletiva. Nas pseudoequipes, o desempenho individual é maior do que o desempenho da equipe, isto é, embora haja potencial em cada indivíduo, este potencial não é desenvolvido coletivamente;
- c) A equipe potencial possui as necessidades de desempenho coletivo, porém requer mais clareza de propósito, metas, produtos de trabalho e abordagem comum. Isto leva as equipes potenciais a possuírem um desempenho inferior à equipe real;
- d) A equipe real corresponde a “[...] um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com propósito, metas de performance e abordagens comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis” (KATZENBACH; SMITH, 1994, p. 42);
- e) Por fim, a equipe de alta *performance*, além de cumprir todos os critérios da equipe real, ainda contém participantes comprometidos com o crescimento e sucesso uns dos outros.

Figura 3 - Curva de *performance* da equipe.



Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p. 84).

Na curva de *performance* da equipe é possível visualizar que existem relações entre impacto da *performance* e eficácia da equipe, que

correspondem aos dois eixos do gráfico. O grupo de trabalho pode apresentar diferentes níveis de impacto, porém é o agrupamento com menor eficácia de equipe, por apresentar metas e resultados direcionados de forma individual. A pseudoequipe, embora possa apresentar impacto menor que os grupos, possui eficácia maior. Uma constatação presente na curva é de que a linha pontilhada entre o grupo e a equipe potencial indica as estratégias para que se transforme um grupo em uma equipe. Abaixo dessa linha, encontram-se os riscos e frustrações ocasionados pela pseudoequipe. Outra constatação, com base na figura 3, é que o maior salto de impacto de *performance* ocorre entre a equipe potencial e a equipe real. Por fim, as linhas tracejadas entre a equipe real e a equipe de alto rendimento representam o compromisso individual para se alcançar o melhor desempenho (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Dentre as tipologias relacionadas, os critérios definidos para as equipes de alto desempenho serão utilizados nesta tese para estabelecer relações com os processos de aprendizagem no trabalho. Para tanto, na próxima seção, serão abordados fatores complementares ao processo de construção de equipes de alto rendimento.

#### **1.4.1 Processos de construção de equipes de alto desempenho**

Dentre todas as classificações relacionadas às equipes, as de alto desempenho (ou de alto rendimento) apresentam o maior potencial para alcançar resultados de excelência. Isto ocorre pelo fato de tais equipes possuírem características técnicas e comportamentais que convergem para a melhoria da *performance*. Uma equipe com estas características compreende todos os requisitos da equipe real, ainda possui integrantes que estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um, com o sucesso deles mesmos e dos outros, que superam o desempenho de outras equipes e conseguem resultados muito além das expectativas (KATZENBACH; SMITH, 1994).

Equipes de alto desempenho superam padrões e limites convencionais, além de surpreender pelos resultados que conseguem obter (REIS et al., 2005). “Partem de expectativas elevadas, que funcionam como estímulos poderosos para a motivação que possuem e servem como balizadores da *performance* que apresentam” (p. 73). Os gestores da *General Foods*, organização multinacional do setor alimentício, encontraram nas equipes de alta *performance* a resposta para os problemas de produção. A fim de reduzir o tempo de implantação de novos produtos no mercado, uma equipe de nove

pessoas, formada em 1987, obteve um orçamento à parte para lançá-los no mercado, operando como se fossem uma empresa independente. As equipes da *General Foods* levavam cerca de seis anos para colocar os novos produtos no mercado, desde o início do desenvolvimento até a primeira entrega. A equipe de alto rendimento coordenou a construção de uma nova fábrica e desenvolveu sobremesas que chegaram ao mercado em apenas três anos. Em 1993, tais produtos arrecadaram mais de US\$ 100 milhões para a corporação. Depois deste sucesso, a *General Foods* expandiu o conceito de equipes de alta *performance* para toda a empresa. O resultado tem sido a redução de custos e a melhoria nas condições de trabalho (KING, 2002).

A capacidade de desempenho de uma equipe é oriunda de uma combinação de fatores ambientais, organizacionais, grupais e de características psicossociais da equipe. Os fatores ambientais são características do contexto externo em que a organização está inserida, como aspectos econômicos, políticos e sociais. Fatores organizacionais referem-se aos processos administrativos que são controlados pelos gestores, a fim de criar condições para o rendimento da equipe. Fatores grupais envolvem processos de interação nos quais se incluem a comunicação e eventuais conflitos interpessoais. Características psicossociais da equipe estão ligadas ao compartilhamento de conhecimentos, crenças, emoções, normas e modelos mentais, por exemplo. Os fatores mencionados apresentam uma relação de interdependência para o desempenho das equipes, todavia, sugere-se que os aspectos psicossociais da equipe influenciem diretamente no desempenho e, de forma indireta, na definição de processos internos e externos das organizações (COHEN; BAILEY, 1997).

Os fatores que influenciam a efetividade de uma equipe não são consenso entre os autores da área. De um lado, Albuquerque e Punte-Palácios (2004) entendem que a efetividade de uma equipe depende, em grande parte, do cenário onde ela está inserida, isto é, uma organização que passa por processos de reestruturação e redução do quadro de funcionários pode influenciar negativamente o desempenho das equipes de trabalho. Por outro lado, Reis et al. (2005, p. 73) afirmam que “o perfil da equipes de alto desempenho faz com que tais características superem todas as dificuldades ambientais”. De qualquer forma, quatro aspectos são estabelecidos por Albuquerque e Punte-Palácios (2004) para a investigação da efetividade das equipes: quantidade de membros, conhecimentos e habilidades necessários para o alcance de metas, suporte organizacional e política de recompensas.



A correspondência entre a quantidade de membros que compõem a equipe e as tarefas designadas para cada integrante é um fator que influencia o desempenho das equipes. Uma equipe com poucos integrantes pode ocasionar acúmulo de tarefas e uma com muitos integrantes pode gerar conflitos na divisão de funções. Além disso, equipes menores favorecem o gerenciamento por parte dos líderes, enquanto aquelas com elevado número de membros tendem a necessitar de mais gestores para controlar a execução das tarefas (COHEN; BAILEY, 1997). As autoras revelam ainda que equipes grandes demandam maior estrutura e recursos envolvidos, ao passo que pequenas equipes necessitam de menos recursos para a sua eficácia.

O segundo aspecto – definido por Albuquerque e Puente-Palácios (2004) para a investigação da efetividade das equipes – está relacionado aos conhecimentos e às habilidades que os membros possuem e que são necessários para atingir resultados. Tal prerrogativa pode ser definida como qualificação profissional dos integrantes da equipe. Em uma vertente socioconstrucionista, admite-se que a qualificação profissional não está ligada apenas aos aspectos técnicos, ou seja, aos conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho da função. Como também não se restringe ao modo como o trabalho é gerido. Essa vertente enfatiza os fatores políticos e sociais contidos nas relações de produção, resultado da correlação entre capital e trabalho. A noção de qualificação é construída em contextos específicos, por processos organizacionais, redes sociais e coalizões com diferentes níveis de poder. Essa complexidade assemelha-se ao conceito de competência, sendo assim, mais do que um repertório de conhecimentos e habilidades – como na definição clássica de qualificação –, a competência seria definida como a capacidade de um indivíduo lidar com cada situação, mobilizando recursos pessoais adequados para oferecer respostas a estes eventos (BASTOS, 2006).

O terceiro critério é o suporte oferecido pela organização em termos de quantidade e qualidade dos recursos, além do suporte social, compreendido pela liberdade e confiança que os indivíduos da equipe devem possuir para executar suas tarefas. Cohen e Bailey (1997) entendem que a autonomia pode não ser um fator preditor da elevação do desempenho em algumas equipes de trabalho. As autoras sustentam essa afirmação baseadas em estudos sobre o fenômeno. A conclusão é de que as equipes com maior desempenho foram aquelas em que os gestores retiveram o controle sobre o desenvolvimento e a atribuição de tarefas. Embora haja esta evidência, as pesquisas sobre estruturas de ação para a aprendizagem demonstram que existem relações positivas entre as ações

de suporte para o aprendizado no trabalho – que incluem a confiança e a autonomia, por exemplo – e o desempenho da equipes, conforme Garvin (1993, 2002 e 2008), Collins e Porras (2000), Silva (2001), Senge (2002), Franco e Ferreira (2007) e Ashraf e Siddiqi (2010).

Finalmente, o quarto aspecto refere-se às recompensas oferecidas como consequência dos resultados obtidos. Segundo Cohen e Bailey (1997), as recompensas estão significativamente relacionadas com as avaliações de desempenho de gestores, avaliações de desempenho de equipes, produtividade e eficácia dos processos organizacionais. Os sistemas de recompensas, para Gondim e Silva (2004), podem ser estabelecidos de modo tangível; por meio de dinheiro e premiações, por exemplo; ou intangível, como o reconhecimento público e os elogios. Para que o mecanismo de recompensas seja eficaz, deve resultar em um melhor desempenho do trabalhador, corresponder às expectativas e necessidades das pessoas, e não ser acompanhado de limitações físicas e/ou psicológicas que inibam o desempenho do indivíduo.

Para Reis et al (2005) as equipes de alto desempenho conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções complementares, que não seriam encontrados todos em uma só pessoa. “Essa é a razão pela qual o desempenho da equipe ultrapassa a soma dos desempenhos individuais” (p. 75). Ainda conforme os autores, “nas equipes de alto desempenho existe um forte sentimento de inclusão, todos se sentem partícipes e se mostram fiéis aos princípios e valores que permeiam a equipe”. Neste tipo de equipe, embora cada membro possua uma cota de responsabilidade, todos são responsáveis pelo trabalho em sua totalidade. Ou seja, quando alguém chega atrasado, por exemplo, outro vem em seu auxílio; quando um não pode continuar, outro assume a responsabilidade pela realização da tarefa inconclusa.

A revisão de literatura, pertinente aos temas necessários para auxiliar no alcance do objetivo desta tese, pôde evidenciar teoricamente aspectos que caracterizam de que forma ocorre o compartilhamento de aprendizagens nos grupos e nas equipes de trabalho. Paralelamente, foi possível estabelecer as estruturas de ação presentes nas organizações que podem, ou não, facilitar os processos de aprendizagem. Fatores ligados à construção de equipes de alto desempenho também foram contemplados na fundamentação teórica, que ainda abordou de que forma tais processos ocorrem no contexto do futebol. Desta forma, no próximo capítulo consta o método a ser utilizado para esta pesquisa, que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

## 2 MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa, que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol. Para tanto, será caracterizada a organização em estudo e relatadas as fontes de informação que foram utilizadas, as técnicas de coleta de informações e, por fim, os procedimentos para interpretação das informações.

Com vistas a responder o problema de pesquisa, os fenômenos relacionados à aprendizagem foram investigados a partir dos âmbitos de análise dos processos organizacionais, propostos por Zanelli e Bastos (2004). Desta forma, a aprendizagem individual foi associada ao nível individual e o compartilhamento de aprendizagens individuais ao nível grupal; as estruturas de ação para a aprendizagem construídas por Garvin (1993 e 2008) foram vinculadas ao nível organizacional e o ambiente externo ao clube foi relacionado ao nível contextual. A ideia foi representar, dentro das possibilidades do estudo, todos os âmbitos dos fenômenos organizacionais para que, assim, fosse possível uma investigação mais fidedigna das variáveis da aprendizagem presentes nesta tese. Em seguida, os componentes da aprendizagem, em seus diversos níveis, foram relacionados com os critérios para a construção de equipes de alto desempenho, elaborados por Katzenbach e Smith (1994) e Albuquerque e Puente-Palácios (2004). Acredita-se que a utilização destes procedimentos auxilia na compreensão sistêmica da caracterização das relações entre processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

Utilizou-se a triangulação intramétodo qualitativa, na qual se incluem como técnicas de coleta de informações: entrevistas, observações e análise de documentos. Conforme Jick (1979), a triangulação possui origem nas estratégias militares e consiste em utilizar múltiplos pontos de referência para localizar a posição exata de um objeto. Para o autor é possível utilizar variadas técnicas dentro de um dado método para coletar e interpretar dados. Tal procedimento permite a verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade dos dados. As entrevistas foram consideradas como fontes primárias de informação e as observações e análise de documentos se constituíram como fontes secundárias, nas quais foi possível encontrar correspondências, ou não, com o conteúdo das entrevistas.

Tendo sido vistos alguns procedimentos gerais sobre o método da pesquisa, a seguir, será caracterizada a organização onde foi desenvolvida a pesquisa.

## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE DE FUTEBOL ESTUDADO

A organização pesquisada foi um clube de futebol de Santa Catarina, associação civil, sem fins econômicos e lucrativos. É um clube de futebol profissional do estado, fundado em 1º de setembro de 1923, que, durante o período de realização desta tese, estava entre os clubes da chamada elite do futebol profissional do Brasil, ou seja, da série A (primeira divisão) do campeonato brasileiro.

Conforme descrito no planejamento estratégico do Clube, o negócio da organização é o entretenimento socioesportivocultural, com foco no futebol. A missão é proporcionar satisfação e orgulho aos associados, por meio de conquistas e títulos. A visão é ser referência no esporte, pela excelência na gestão, com reconhecimento permanente no cenário esportivo nacional e internacional. Os valores do clube são:

- a) humanismo e responsabilidade social;
- b) competência administrativa e valorização dos funcionários;
- c) respeito aos princípios desportivos;
- d) atenção e respeito ao torcedor;
- e) unidade, sinergia e comprometimento;
- f) doação, paixão e amor pelo Clube;
- g) valorização da trajetória histórica do Clube;
- h) gestão proativa;
- i) qualidade e inovação nos processos;
- j) raça e espírito vencedor;
- k) ética, responsabilidade e transparência;
- l) dignidade e honestidade nos princípios.

Em 2009, o Clube possuía um total de 178 trabalhadores, divididos em 30 funcionários administrativos terceirizados, 82 atletas celetistas nas diferentes categorias (juvenil, juniores e profissional), 22 membros de comissão técnica celetistas, 31 funcionários celetistas que atuam na manutenção e mais 13 funcionários do centro de treinamento. A sede administrativa fica anexada ao Estádio Aderbal Ramos da Silva, mais conhecido como Estádio da Ressacada, local com capacidade para

aproximadamente 15 mil espectadores, localizado no bairro Carianos, em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina.

O estádio foi inaugurado dia 15 de novembro de 1983. Hoje, possui capacidade para 17.826 pessoas, divididas em oito ambientes, entre o setor A e o setor H. É composto pela seguinte estrutura:

- a) um campo de futebol com medidas oficiais;
- b) duas casamatas, bancos de reserva com capacidade para doze pessoas;
- c) uma casamata destinada ao quarto árbitro;
- d) quatro torres de iluminação;
- e) sistema de som;
- f) placar eletrônico;
- g) sistema de irrigação computadorizado do gramado.

Em relação à estrutura física, localizada nas dependências do Estádio Aderbal Ramos da Silva, a organização possui uma sala de musculação, uma sala para realização de exames *antidoping*, uma sala de fisioterapia integrada com o departamento médico, banheiras com gelo para utilização dos atletas depois dos jogos e treinos, e uma sala de fisiologia para realização e análise de resultados de testes físicos. Além destas estruturas, o Clube disponibiliza um Centro de Formação de Atletas (CFA), que serve tanto de treinamento para as categorias de base, quanto para a equipe profissional, conforme descrição, a seguir:

- a) quatro campos de futebol;
- b) duas academias de musculação;
- c) duas salas para atendimentos médicos;
- d) um refeitório;
- e) um alojamento, anexo ao estádio;
- f) duas casas, que servem de alojamento próximo ao clube.

Em reportagem realizada em maio de 2010 pela SporTV em parceria com a Universidade Federal de Viçosa, especialistas analisaram os vinte centros de treinamento dos clubes de futebol que disputavam a série A naquele ano. Foram verificados mais de 400 itens com pesos diferentes de pontuação. Os resultados demonstraram que o melhor centro de treinamento foi o do Clube Atlético Mineiro; já o clube pesquisado ocupou a décima quinta posição no *ranking* (SPORTV..., 2011).

A história do clube se inicia em 1923, quando, nos finais de semana, os jovens aristocratas praticavam o remo e um novo esporte inglês de nome complicado: *foot-ball*. Até a década de 1920, o futebol era um privilégio de aristocratas e descendentes de europeus. Mas logo todos perceberam que a bola se adaptava mais aos pés hábeis, as cinturas ágeis e ao talento dos jovens operários. E em cada esquina surgia um "team". O futebol já era paixão nacional (AVAÍ..., 2010). Nesse contexto, o comerciante Amadeu Horn conheceu um grupo de garotos que praticava o *foot-ball* na região da Rua Frei Caneca, localizada próximo ao centro da cidade. Horn decidiu presenteá-los com bolas, chuteiras e um jogo de uniformes completos nas cores azul e branco listradas. Mais tarde, na casa do referido comerciante, começava-se a pensar sobre o nome do novo time, que a princípio se chamaria "Independência", porém, por influência do Sr. Arnaldo Pinto de Oliveira, que tinha conhecimento sobre a história do Brasil, decidiram colocar o nome de Avahy, em homenagem à batalha de Avahy (AVAÍ..., 2011).

Durante a década de 1970, o Clube começou a ter visibilidade no âmbito nacional. Em 1973, o time venceu a fase final do campeonato catarinense, com quatro pontos à frente do segundo colocado, e garantiu o título do campeonato catarinense. No mesmo ano, por meio de uma seletiva estadual na qual enfrentou o Figueirense, numa disputa chamada "melhor de três", o Clube conquistou sua primeira participação no campeonato nacional, disputado em 1974. O título do campeonato estadual foi conquistado novamente em 1975, com boa parte do time campeão de dois anos atrás. Ainda em 1973, o Clube fez sua primeira excursão internacional com jogos no Uruguai (empate em 3 a 3 com o Peñarol) e na Argentina (3 a 3 com o Velez Sarsfield e 2 a 2 com o Argentino Juniors). No ano seguinte, a equipe voltaria à Argentina para a disputa do torneio Taça Atlântida, em Rosário. Desta vez, derrota para o Newll's Old Boys por 3 a 0. Já em 1976, a equipe embarcou para sua maior excursão internacional, com jogos em quatro países: México, El Salvador, Costa Rica e Chile. Voltaram da excursão com três vitórias, quatro empates e uma derrota (O ANO..., 2008).

Ao longo de sua história, as equipes de futebol do clube pesquisado conquistaram 15 campeonatos estaduais, 8 campeonatos das categorias de base e 20 campeonatos regionais da cidade de Florianópolis. Entretanto, o Clube alcançou grande visibilidade ao final da década de 1990. Em 1998, conquistou o título do campeonato brasileiro da série C e o acesso à série B. Após uma década na série B, quando ficou entre os quatro primeiros por duas oportunidades (2001 e

2004), o Clube conquistou o acesso para a série A, principal divisão do futebol nacional, em 2008. No ano seguinte, foi campeão estadual e terminou o campeonato brasileiro da série A na sexta colocação, a melhor de um time catarinense em toda a história do campeonato. Já em 2010, o time conquistou o bicampeonato estadual e manteve-se na elite do futebol brasileiro.

### **2.1.1 Contexto antecedente às temporadas de 2008 e 2009**

No início do séc. XXI, o Clube passava por um momento financeiro ruim, entre as razões, devido à dificuldade de captar patrocinadores e à falta de visibilidade do Clube no cenário futebolístico nacional. Ao perceberem que o Clube necessitava de uma mudança na gestão, em 2004 uma comissão de gestores construiu o primeiro planejamento estratégico do Clube, no qual foram definidas a estrutura organizacional e as responsabilidades de cada diretoria.

Conforme o planejamento estratégico, a Diretoria Administrativa e Financeira passou a coordenar duas atividades, sendo que as funções da área administrativa consistem em redefinir a estrutura organizacional do Clube; implantar a filosofia gerencial de clube-empresa; projetar o alcance administrativo, espírito de grupo, equipe e cultura organizacional, e redefinir as políticas, normas e procedimentos operacionais. Já a área financeira possui as funções de construir um modelo financeiro permanente, sólido e superavitário; aumentar as receitas; otimizar os custos dos serviços e processos; equacionar todos os passivos e reduzir e/ou eliminar a inadimplência.

A Diretoria de Engenharia e Arquitetura apresenta como objetivos ampliar as instalações do estádio para acomodar 35 mil torcedores sentados; recuperar, padronizar e manter, permanentemente, as instalações do estádio; e, por fim, construir as instalações do Centro de Formação Atletas. Aos gestores da Diretoria de *Marketing* e Comercialização compete manter e aumentar a carteira de sócios; aumentar o número de pagantes e a taxa de ocupação nos dias de jogos; ressaltar permanentemente a imagem e a história do Clube; manter e elevar a satisfação dos sócios e aficionados; manter e elevar a satisfação dos funcionários; manter e captar permanentemente novos parceiros; obter excelência na comunicação integrada de *marketing*; recuperar e posicionar a marca, procurando estabelecer o seu valor (benefícios e atributos) e implantar o serviço de relações-públicas.

Os dirigentes da Diretoria de Futebol Profissional possuem como missão obter excelência no desempenho institucional do Departamento de Futebol, por meio de processos contínuos e graduais de melhorias; melhorar a infraestrutura física de todas as instalações vinculadas ao Departamento de Futebol; projetar o alcance administrativo, espírito de grupo, equipe e cultura organizacional do Departamento de Futebol. Existe ainda a Diretoria de Futebol das Categorias de Base, cuja função primordial é formar permanentemente novos atletas. Na área chamada de Procuradoria Jurídica, os profissionais devem dotar o Clube com uma estrutura modelo na gestão dos assuntos jurídicos.

Na estrutura organizacional do Clube, existe a Diretoria de Ação Social, Comunitária e de Filantropia, formada por assistentes sociais, com os objetivos de dotar o Departamento Social de infraestrutura modelo, capaz de oferecer condições permanentes de gestão das atividades sociais, cívicas, culturais, comemorativas e assistenciais do Clube. Por fim, em relação à Diretoria de Esportes Olímpicos, os gestores possuem como meta dotar o Clube de infraestrutura qualificada para impulsionar o ciclismo e conquistar permanentemente a expressão em nível nacional e internacional; formar permanente de atletas ciclistas e consolidar a liderança no ranking nacional de ciclismo até o ano de 2007.

Mesmo com o planejamento colocado em prática, em 2007 a equipe correu risco de ser rebaixada para a terceira divisão do futebol brasileiro, a série C. Logo no ano seguinte, a equipe perdeu o título do campeonato catarinense para o clube rival, na capital do estado de Santa Catarina. Tais situações contribuíram para a formação de um sentimento desolador para a temporada de 2008, até que a troca de membros da comissão técnica e o alinhamento de metas com a diretoria podem ter influenciado no excelente desempenho obtido no período referente à coleta de informações desta pesquisa.

### **2.1.2 Consequências percebidas do desempenho obtido nas temporadas 2008 e 2009**

Após as conquistas dos anos de 2008, 2009 e 2010, nas quais se incluem o bi-campeonato estadual e o acesso à primeira divisão do futebol brasileiro, houve uma série de mudanças no time. Com o sucesso do time, os jogadores foram valorizados no mercado do futebol e aproximadamente 70% do elenco de atletas foram vendidos para clubes de maior expressão do Brasil e até mesmo para clubes estrangeiros. Assim como os atletas, a comissão técnica entrevistada neste estudo não



renovou contrato e, num período de dois anos, todos os integrantes da referida comissão já não faziam mais parte do Clube.

Talvez, em razão das constantes mudanças e da dificuldade de manter uma equipe e uma comissão técnica nova, em 2010 a equipe ficou na décima quinta colocação do campeonato brasileiro da primeira divisão, disputa em que ficou a beira do rebaixamento até o final do torneio. Inevitavelmente, em 2011, devido à última posição na classificação final, o Clube foi rebaixado para série B do campeonato brasileiro de futebol.

A caracterização da organização estudada permitiu conhecer a estrutura do Clube, com vistas a contribuir na análise das informações coletadas nesta pesquisa, principalmente em relação às estruturas de ação para a aprendizagem. Em continuidade aos procedimentos envolvidos na pesquisa, serão descritas, a seguir, as fontes de informações utilizadas no estudo.

## 2.2 FONTES DE INFORMAÇÕES

As fontes de informações correspondem aos meios pelos quais as informações pertinentes à pesquisa foram coletadas. As obras coletadas para construção da revisão de literatura compreendem livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Entretanto, devido ao fato de a pesquisa estar relacionada com um esporte muito popular no Brasil, optou-se por agregar informações veiculadas em literaturas não-científicas, como revistas, jornais, *blogs* e *sites* de esporte. Além das obras citadas, foram coletadas informações com sujeitos de pesquisa e documentos, conforme as descrições a seguir.

### 2.2.1 Sujeitos de pesquisa

O objetivo da pesquisa foi caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol. Neste processo fez-se necessária a percepção de trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos da organização. Sendo assim, os sujeitos de pesquisa escolhidos para obter informações dos níveis operacional, tático, estratégico e um *stakeholder* direto do Clube foram, respectivamente:

- a) quatro atletas de futebol profissional, com vínculo de trabalho com o Clube. As posições táticas dos atletas eram: um goleiro, um defensor e dois meio-campos;
- b) quatro membros da comissão técnica, com vínculo de trabalho com o Clube, sendo eles o técnico, o auxiliar técnico, o preparador físico e o preparador de goleiros;
- c) três dirigentes do Clube, entre os quais, o presidente, o diretor de planejamento e o diretor de futebol;
- d) dois integrantes de diretoria da torcida organizada com maior número de associados. Entrevistou-se o presidente da torcida e um diretor.

Ao total, portanto, foram entrevistados treze sujeitos de pesquisa. Tanto para os atletas quanto para os membros de comissão técnica e dirigentes, o tempo de atuação no clube também foi um critério para a escolha. A exigência era que os profissionais investigados possuíssem pelo menos um ano de vínculo com o Clube em estudo no momento da entrevista. Desta forma, entende-se que os sujeitos poderiam relatar informações com maior fidedignidade sobre a dinâmica de funcionamento da organização. Aos torcedores, exigiu-se que tivessem pelo menos um ano de atuação na diretoria da torcida organizada.

Para critério de escolha dos atletas, foram selecionados os jogadores mais atuantes do elenco. Ou seja, aqueles que mais vezes foram relacionados para disputar as partidas como titulares, entre fevereiro de 2008 e dezembro de 2009, período em que o Clube alcançou resultados expressivos no âmbito estadual e nacional. Não foram considerados sujeitos de pesquisa jogadores afastados por lesão, suspensão ou demais tipos de afastamento que impediram a participação regular em treinamentos e partidas.

Os critérios para escolha dos membros da comissão técnica foram o vínculo com o clube no período de fevereiro de 2008 até dezembro de 2009 e o envolvimento direto com a gestão do time de futebol. Portanto, não foram sujeitos de pesquisa outros membros da comissão técnica como o nutricionista, o fisiologista, o fisioterapeuta e os médicos do Clube.

A escolha dos membros da diretoria do clube também atendeu ao critério de vínculo com o Clube no período de fevereiro de 2008 até dezembro de 2009, bem como o envolvimento direto com o gerenciamento do futebol. Devido a esse fato, não foram sujeitos de pesquisa diretores e gerentes ligados à área administrativa ou financeira do Clube, por exemplo.

Os critérios para escolha dos membros de torcida organizada foram com base no exercício de um cargo de diretoria e por estarem há mais de um ano atuando na função. A torcida organizada optada foi a que possuía maior número de associados ativos no momento da coleta de informações desta tese.

Para determinar o número de entrevistas, foi utilizado o critério de saturação de dados (PATTON, 1990), isto é, na medida em que o pesquisador compreendeu que houve recorrência das informações, ou seja, repetição de dados no discurso dos entrevistados foi encerrada a etapa de entrevistas para a coleta de informações.

### **2.2.2 Documentos**

Para a realização deste estudo também foram analisados documentos oficiais do clube de futebol. Os documentos que foram utilizados como fontes de informações, com o objetivo de confrontar dados coletados pelas entrevistas, estão listados a seguir:

- a) Ficha técnica dos jogadores e da comissão técnica, localizada no site oficial do Clube. Neste documento foi possível identificar informações como a idade dos sujeitos de pesquisa e o tempo de atuação no Clube;
- b) *Site* oficial do clube, no qual foram coletadas informações sobre o histórico e trajetória da organização, títulos conquistados, missão, visão e valores institucionais;
- c) DVD “Vamos Subir Leão”, vídeo oficial do Clube, lançado em 2009, que narra a trajetória do acesso à série A do campeonato brasileiro em 2008;
- d) Planejamento estratégico do clube, elaborado em 2004, por uma comissão de conselheiros e diretores. Tal documento foi disponibilizado pelos dirigentes para que o pesquisador pudesse obter informações sobre as metas definidas para o Clube;
- e) Regimento interno do Clube, que dispõe sobre a estrutura organizacional e os deveres de cada diretoria;
- f) Estatuto do Clube, que trata dos direitos e deveres de associados em relação à organização;
- g) *Case* vencedor do *Top de Marketing* ADVB (2009), que descreve algumas ações eficazes da área de *marketing* do Clube, que tiveram respaldo na sociedade catarinense.

Os documentos foram analisados com o intuito de adquirir informações sobre os fenômenos envolvidos com o objetivo central desta tese. Desta forma, foram considerados critérios relevantes de observação as variáveis envolvidas no problema de pesquisa.

## 2.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

Nesta seção serão apresentados os instrumentos, equipamentos, materiais, procedimentos, situação e ambiente que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A coleta de informações teve início em novembro de 2009 e estendeu-se até junho de 2010, conforme as descrições a seguir.

### 2.3.1 Instrumentos, equipamentos e materiais

Os instrumentos de coleta de informações utilizados nesta pesquisa compreendem a observação de documentos, observações de treinos e jogos oficiais do time, e as entrevistas semiestruturadas com atletas, membros da comissão técnica, membros da diretoria e integrantes de torcidas organizadas.

O problema de pesquisa consistiu em identificar relações entre processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em uma organização desportiva. Para alcançar tal objetivo, foi necessário construir roteiros de entrevista que abrangessem os níveis de análise individual, grupal, organizacional e ambiental da organização estudada. Assim, foram investigados aprendizagem individual, aprendizagem grupal, estruturas de ação para a aprendizagem e fatores do ambiente externo ao clube. Quatro roteiros foram elaborados, um para cada estrato dos sujeitos de pesquisa – atletas, membros da comissão técnica, dirigentes e membros de torcida organizada. Embora o objetivo das perguntas fosse o mesmo em todos os roteiros, algumas alterações contextuais e gramaticais foram realizadas para adaptá-las a cada categoria profissional.

Os roteiros de entrevista, localizados nos apêndices A, B, C e D, podem parecer extensos, porém são roteiros que permitem a realização ou não de determinadas perguntas em função das respostas dos entrevistados. Caso o sujeito contemplasse o objetivo da pergunta em sua resposta, por exemplo, não seria necessária a continuação de questionamentos do tipo: “por quê?”, “dê exemplos” ou “como isso ocorre?”.

As entrevistas foram registradas com auxílio de gravador digital da marca Panasonic, modelo RR-US450, mediante prévia autorização

dos sujeitos de pesquisa por meio da leitura e assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido (apêndice E). Neste termo constam aspectos relativos ao objetivo do estudo, sigilo da pesquisa e autorização para gravação em áudio das entrevistas.

As observações de treinamentos e jogos oficiais foram efetuadas para identificar possíveis processos de aprendizagem entre os sujeitos de pesquisa, fatores de compartilhamento de aprendizagens entre a equipe, bem como as estruturas de ação para a aprendizagem definidas por Garvin (1993 e 2008).

### **2.3.2 Procedimentos**

Os procedimentos para coleta de informações incluem os métodos utilizados para as entrevistas com atletas, comissão técnica, membros da diretoria e integrantes de torcida organizada; e as observações de treinos e jogos oficiais, de acordo com a descrição a seguir.

#### **2.3.2.1 Entrevistas**

Fez-se necessária a construção de quatro roteiros de entrevista, um para ser realizado com atletas (apêndice A), um para membros da comissão técnica (apêndice B), um para dirigentes (apêndice C) e um para integrantes de torcida organizada (apêndice D). Houve essa necessidade devido à particularidade de cada função na organização, sendo assim, embora as perguntas investigassem os mesmos fenômenos, algumas alterações gramaticais e contextuais foram realizadas. Na mesma linha de raciocínio, na análise das informações, foram estabelecidas letras de acordo com as funções dos sujeitos de pesquisa, sendo A para atletas, CT para membros da comissão técnica, D para dirigentes e T para membros de torcida organizada.

As entrevistas caracterizaram-se como semiestruturadas, sendo que todos os roteiros elaborados foram divididos em sete variáveis: a primeira variável foi composta por questionamentos sobre dados sociodemográficos dos sujeitos de pesquisa. A segunda variável compreendeu perguntas sobre a caracterização do entrevistado, como idade, naturalidade (local de nascimento) e escolaridade, tempo de profissão, outras profissões que exerce ou exerceu, tempo de atuação no clube, origem da formação, histórico de clubes em que atuou e títulos conquistados na carreira. O terceiro bloco conteve perguntas

direcionadas para a investigação das aprendizagens individuais formais e informais. A quarta variável incluiu perguntas sobre o compartilhamento dessas aprendizagens. A quinta correspondeu às perguntas direcionadas para a obtenção de informações sobre as estruturas de ação que o Clube (organização) oferece para o compartilhamento das aprendizagens. A sexta parte do roteiro englobou perguntas sobre as influências dos *stakeholders* do Clube no desempenho do time. Por fim, o sétimo bloco abrangeu perguntas sobre os critérios encontrados na literatura que influenciam na construção de uma equipe de alto desempenho.

No roteiro dos atletas (apêndice A), antes de iniciar as perguntas de cada bloco, foi lido aos participantes um texto que contextualizava cada variável estudada na pesquisa. A intenção foi instruir os entrevistados sobre os objetivos dos questionamentos, de modo que eles pudessem fornecer respostas coerentes aos fatores investigados nesta tese.

Antes da aplicação das entrevistas, foi realizado o teste do instrumento, de modo a aferir sua validade e fidedignidade. O referido teste foi aplicado com um atleta e um membro da comissão técnica que não apresentaram os critérios descritos na seção 2.2.1 deste capítulo. As duas entrevistas foram realizadas no dia 18 de novembro de 2009 e, em seguida, foram efetuadas duas alterações no roteiro prévio, visto que o membro da comissão técnica julgou que duas perguntas não estavam adequadas em sua formulação.

As informações sobre as datas em que foram realizadas as entrevistas, os locais de aplicação e o tempo de duração da entrevista para cada participante estão detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Datas, locais e duração das entrevistas.

Sujeitos	Data	Local	Duração
A1	04/12/2009	Sala de <i>antidoping</i>	21 min
A2	03/03/2010	Sala de <i>antidoping</i>	42 min
A3	04/12/2009	Sala de <i>antidoping</i>	30 min
A4	02/12/2009	Sala de <i>antidoping</i>	31 min
CT1	29/11/2009	<i>Hall</i> do hotel de concentração	40 min
CT2	05/12/2009	Sala da comissão técnica	37 min
CT3	09/02/2010	Sala de <i>antidoping</i>	58 min
CT4	09/04/2010	Sala do departamento médico	59 min
D1	10/05/2010	Sala da presidência	1h e 49 min
D2	04/05/2010	Sala do setor de planejamento	1h e 09 min
D3	19/07/2010	Sala do coordenador de futebol	48 min
T1	06/09/2010	Sede da torcida organizada	33 min
T2	26/08/2010	Local de trabalho do sujeito	44 min

Fonte: Dados primários (2012).

As entrevistas transcorreram de forma adequada, sem imprevistos e, desta forma, pôde-se coletar as informações necessárias junto aos sujeitos de pesquisa. Na próxima seção, está a descrição dos procedimentos utilizados na observação de treinamentos e jogos oficiais da equipe.

### 2.3.2.2 Observações

As observações foram realizadas para conhecer os métodos de treinamento do Clube, a fim de identificar processos de aprendizagem no trabalho. O procedimento contemplou as variáveis envolvidas na pesquisa: aprendizagem individual, compartilhamento de aprendizagens individuais, estruturas de ação para a aprendizagem, ambiente externo à organização e os critérios para a construção de equipes de alto desempenho. As observações foram registradas em um caderno e, com isso, foi possível corroborar ou confrontar as informações coletadas pelas entrevistas e pela análise de documentos.

Os treinamentos observados seguiam um método específico, adotado pela comissão técnica, e eram divididos da seguinte forma:

- a) Musculação: atividade pós-jogo (um ou dois dias após a partida), cujo objetivo é promover um trabalho de regeneração muscular aos atletas que participaram do jogo. Além disso, esse exercício contribui para o ganho de massa muscular,

- tonificação dos músculos e resistência das articulações. A musculação é coordenada pelos preparadores físicos do clube;
- b) Regenerativo na piscina: atividade pós-jogo (um ou dois dias após a partida), com a finalidade de recuperação muscular dos atletas que disputaram o jogo. Trata-se de um trabalho considerado leve, em que os jogadores fazem exercício de fisioterapia. Essa prática é orientada pelos preparadores físicos e pelo fisioterapeuta;
  - c) Treinamento físico: exercícios de avaliação e promoção de aspectos físicos envolvidos na prática do futebol. O foco dessa atividade é o aumento de velocidade, resistência física, impulsão e flexibilidade. Os treinamentos físicos são coordenados pelos preparadores físicos do clube;
  - d) Treinamento técnico: são atividades de instrução sobre fundamentos técnicos do futebol, tais como chutes, cabeceios e cruzamentos. Todos os atletas participam desta prática, sendo que os jogadores de função ofensiva simulam situações de ataque contra os atletas de função defensiva. Os treinamentos técnicos são organizados pelo treinador e pelo auxiliar técnico, que orientam os jogadores sobre os procedimentos. Tais treinamentos podem ser subdivididos em:
    - e) Finalização: consiste em chutes e cabeceios em direção ao gol, de diferentes pontos do campo. Também são treinadas as cobranças de falta em direção ao gol;
    - f) Cruzamentos: jogadas pelas laterais do campo com objetivo de cruzar a bola na área para os atacantes. Este procedimento também é treinado por meio de escanteios e faltas;
    - g) Treinamento de goleiros: semelhante ao treinamento técnico, porém específico para a função. Nesta prática são desenvolvidas habilidades de impulsão, elasticidade, flexibilidade, agilidade e reflexos. A atividade é realizada com todos os goleiros da equipe e é coordenada pelo preparador de goleiros;
    - h) Treinamento tático: consiste em exercícios de posicionamento em campo e estratégias de ataque e defesa para as disputas. Pode ser realizado em campo inteiro ou campo reduzido (meio campo). Este último caso ocorre quando existe a necessidade de capacitação contra adversários de marcação intensa, pois serve para melhorar a habilidade com pouco espaço no campo, ao simular uma marcação sob pressão da equipe adversária. Os treinamentos táticos são dirigidos pelo treinador e pelo



- auxiliar técnico, com a presença dos preparadores físicos, embora estes não participem diretamente do trabalho;
- i) Treinamento coletivo: é a simulação de um jogo oficial. Geralmente, o time principal/titular treina contra o time reserva, que, por sua vez, é organizado conforme o esquema tático do adversário da próxima rodada do campeonato. Sendo assim, a equipe consegue identificar potencialidades e fragilidades que poderão ocorrer durante o jogo e elaborar estratégias para vencer a disputa;
  - j) Treinamento recreativo: atividade pré-jogo (um dia antes ou no próprio dia da partida) em que é realizado um jogo com finalidade de aquecimento. Trata-se de um exercício lúdico em que os jogadores invertem suas posições em campo e não forçam a musculatura, a fim de evitar lesões.

Salienta-se que a prática de treinos “secretos”, também chamados de treinos de portões fechados, é bastante comum no futebol. Por isso, houve uma preocupação com o estabelecimento do *rapport*<sup>9</sup> com os dirigentes, jogadores e comissão técnica da organização em estudo. Somente após este vínculo, o pesquisador pôde presenciar momentos que se constituam integrantes do processo de aprendizagem do time ao longo do campeonato que estiverem disputando. Desta forma, o pesquisador teve acesso aos treinos, reuniões, preleções e ao vestiário dos jogadores nos intervalos das partidas, o que, na maioria das vezes, é presenciado apenas por atletas e membros da comissão técnica.

Nas observações de jogos, verificou-se que existem procedimentos considerados padrões em todas as partidas que a equipe disputava. Tais métodos estão descritos, a seguir:

- a) Concentração: um dia antes da partida em que o clube é o mandante, atletas e comissão técnica ficam concentrados em um hotel localizado no centro da cidade. Nesse ambiente são realizadas palestras de cunho motivacional pelo treinador da equipe. O momento de concentração é propício para que os atletas façam repouso das atividades físicas, por isso, é

---

<sup>9</sup> Vínculo de confiança que se estabelece entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa. Pressupõe neutralidade, acolhimento, valorização e reconhecimento, em vez de distanciamento, controle e julgamento (MENDES, 2007).

- comum que os membros da equipe durmam, assistam a televisão ou joguem *videogame*;
- b) **Preleção:** ocorre no estádio, minutos antes do jogo. É um procedimento no qual o treinador passa recados sobre a postura tática em campo, lembrando os treinamentos realizados durante a semana. Um quadro branco, em que é desenhado o esquema tático dos dois times, auxilia o treinador nesta prática. Ainda na preleção, o treinador, o capitão da equipe e outros jogadores de maior experiência proferem palavras motivacionais sobre o jogo. O treinador também orienta aspectos comportamentais dos jogadores, tais como instruir alguns atletas a não discutir com o árbitro, a fim de não serem penalizados com cartão amarelo. Ao final da preleção, são realizadas duas orações (Ave Maria e Pai Nosso) em frente a um altar com a imagem de Nossa Senhora Aparecida (localizada no vestiário da equipe). As duas orações são conduzidas em tom alto, como um grito de guerra e com os jogadores e comissão técnica abraçados;
  - c) **Intervalo dos jogos:** são quinze minutos de descanso entre o primeiro e o segundo tempo de jogo. O treinador e o auxiliar técnico transmitem orientações aos jogadores, enquanto que os preparadores físicos e de goleiros auxiliam e fazem avaliações dos atletas em relação ao condicionamento físico. De posse do quadro branco, o treinador aproveita o intervalo para passar instruções aos atletas.

Verificou-se ainda que no início da temporada – durante o mês de janeiro – os preparadores físicos e o fisiologista do clube realizavam testes físicos para avaliação e testes cardiológicos, que eram feitos em clínica especializada.

### **2.3.3 Situação e ambiente**

Os critérios para a escolha dos locais de entrevista levaram em conta alguns aspectos para evitar interrupções durante a aplicação da técnica, tais como: o conforto oferecido para a condução das entrevistas, o nível de ruído existente no local, o fluxo de pessoas pelos arredores da sala, a iluminação, a ventilação e/ou a temperatura. Desta forma, os locais selecionados para as entrevistas, já descritos na seção 2.3.2.1, puderam ser considerados adequados para a coleta de informações.

As observações de treinos foram feitas no próprio local onde eram realizadas as atividades que, ora aconteciam no próprio campo do estádio do Clube, ora ocorriam no Centro de Formação de Atletas (CFA), anexo ao estádio.

Os documentos foram observados no ambiente do Clube, onde, geralmente, existia um espaço destinado para o arquivamento de tais materiais. Com a prévia autorização dos dirigentes, teve-se acesso a estas informações. Outros documentos foram enviados por *e-mail* para o pesquisador. Demais informações contidas na *internet* puderam ser acessadas livremente ao longo do desenvolvimento da tese.

## 2.4 INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Após a coleta foram estabelecidos procedimentos para a interpretação das informações obtidas por meio das entrevistas, das observações e dos documentos. Os relatos das entrevistas foram transcritos em sua totalidade para que, em seguida, pudessem ser categorizadas de acordo com as variáveis da pesquisa, por meio da análise de conteúdo. As observações, previamente dispostas em categorias, foram utilizadas para confirmar ou contrapor as informações coletadas pelas entrevistas e pelos documentos. Estes últimos serviram para complementar as informações obtidas pelas entrevistas e observações. Tal processo de interrelação das fontes de informação corrobora a ideia de triangulação intramétodo qualitativa já descrita anteriormente.

Os quadros de análise foram construídos com o intuito de sintetizar as informações coletadas por meio das entrevistas. O modelo do referido quadro pode ser visualizado a seguir:

Quadro 2 – Modelo de quadro de análise.

CATEGORIA			
Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas

Fonte: Dados primários (2012).

Nos quadros estão contidos os seguintes elementos:

- a) Categoria: fator relacionado à variável estudada. Elaborada a partir de cada pergunta do roteiro de entrevista;
- b) Componentes: conteúdos categorizados a partir dos relatos dos entrevistados e que permitem a compreensão do fenômeno investigado;
- c) Significados: conceito ou definição dos componentes construídos;
- d) Sujeitos: especificação dos participantes relacionando-os com os componentes e com os trechos ilustrativos das respostas;
- e) Trechos ilustrativos das respostas: fragmentos dos relatos dos entrevistados que identificam a essência do discurso e validam a classificação na respectiva categoria.

#### **2.4.1 Pressupostos teóricos epistemológicos que orientaram a construção conceitual e empírica do presente trabalho**

A necessidade desta seção se justifica na medida em que muitos trabalhos científicos, apesar de não explicitarem consciência dos pressupostos filosóficos e epistemológicos que os orientam, utilizam metodologias e técnicas de investigação e tomam decisões sobre quais caminhos seguir e como interpretar dados e informações. Ao desconsiderar a totalidade, o contexto no qual a pesquisa é realizada e de onde esta informação se origina fica ausente de consciência do significado da informação a ser trabalhada (ANDRADE, 2001).

A interpretação das informações foi realizada com base no referencial teórico adotado na pesquisa. A abordagem utilizada neste estudo é pautada na construção social da realidade, de tal modo que o ser humano e seus processos psicossociais são agentes influenciadores e ao mesmo tempo sofrem influência da sociedade. Conforme Berger e Luckmann (2003), na constituição subjetiva do sentido existe a origem de todo acervo social do conhecimento, do reservatório histórico do sentido, do qual se nutre a pessoa nascida em uma determinada época, em uma determinada sociedade. O interacionismo simbólico, como pode ser denominada tal perspectiva sobre a realidade, é definido por Carvalho, Borges e Rêgo (2010) como uma abordagem teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam objetos e pessoas com os quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas.

Os postulados construcionistas sociais entendem que a realidade na qual se encontram inseridos os trabalhadores resulta do processo histórico das suas interações sociais. Influenciam a edificação de tal realidade, ao mesmo tempo em que são influenciados por ela (ZANELLI, SILVA e SOARES, 2010). O processo de construção da realidade ocorre por meio de processos cognitivos humanos e permite que cada indivíduo compreenda o mundo conforme seus modelos mentais. A inserção em um contexto, no momento do nascimento, e outras inserções durante a vida, presume representações e determinações que são transmitidas para a pessoa, ao nível das elaborações subjetivas de cada indivíduo (ZANELLI, SILVA e SOARES, 2010). No âmbito das relações de trabalho – visto que qualquer tentativa de conceituar as organizações incorpora a ideia de um agrupamento social ou de indivíduos em interação –, compreender as organizações requer conhecimento sobre os processos cognitivos do ser humano e o impacto destes fenômenos na vida social (BASTOS, 2004).

A ciência da cognição configura-se como um campo interdisciplinar para o qual convergem interesses da epistemologia, das neurociências, da inteligência artificial, da psicologia, da antropologia e da linguística, voltados para sistemas inteligentes (BASTOS, 2004). Na perspectiva da Psicologia Cognitiva, o objeto de estudo está relacionado à representação do conhecimento humano e seu uso visível nas ações humanas. Para isso, são utilizados alguns métodos, como a observação sistemática, ou seja, a busca de dados empíricos para mensuração dos resultados (NEUFELD, BRUST e STEIN, 2011).

Por fim, existem pressupostos epistemológicos qualitativos de pesquisa científica, que estão embasando este estudo. Tais fundamentos epistemológicos estão associados aos paradigmas fenomenológicos, qualitativos e interpretativistas (ZANELLI, 2002) e fornecem condições para a análise e compreensão dos dados qualitativos e das informações adquiridas através das relações com os sujeitos pesquisados, parceiros da pesquisa (ANDRADE, 2001). As informações sobre aprendizagem individual, aprendizagem grupal e estruturas de ação para a aprendizagem foram analisadas em conformidade com os critérios para construção de equipes de alto desempenho, visando caracterizar relações entre tais fenômenos. Com esses procedimentos, buscou-se atingir o objetivo deste estudo, que consiste em caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.



### **3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS POR MEIO DA PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentadas as informações coletadas no período entre novembro de 2009 e junho de 2010, por meio de observações, documentos e entrevistas. Com a utilização de tais técnicas buscou-se responder o problema de pesquisa desta tese, que consiste em caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

Os participantes serão apresentados de acordo com legendas referentes às funções que exercem no clube, como A1, A2, A3 e A4 para atletas; CT1, CT2, CT3 e CT4 para membros da comissão técnica; D1, D2 e D3 para dirigentes; e, por fim, T1 e T2 para membros de torcida organizada. Tal procedimento visa não identificar os participantes da pesquisa. Eventuais nomes de pessoas que foram citados ao longo das entrevistas também foram omitidos nas análises<sup>10</sup>, a fim de preservar o sigilo característico de uma pesquisa científica.

A análise foi decomposta em conformidade com as variáveis investigadas ao longo deste capítulo: aprendizagem individual, compartilhamento de aprendizagens individuais, estruturas de ação para a aprendizagem, ambiente externo à organização e critérios para construção de equipes de alto desempenho. Ao final do capítulo encontra-se uma seção intitulada análise sistêmica das informações, na qual foi realizado um intercâmbio entre as descobertas dos fenômenos investigados nesta pesquisa, com o objetivo de identificar relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.

Embora seja comum que a caracterização dos participantes da pesquisa localize-se no método, nesta tese os dados sociodemográficos serão analisados para verificar se existe relação entre tais informações e as variáveis pesquisadas. O procedimento foi adotado porque existem evidências em estudos publicados na área antropológica e sociológica<sup>11</sup> de que os fatores sociais interferem no desempenho de atletas profissionais de futebol.

---

<sup>10</sup> Nas sínteses de respostas dos quadros de análise, os nomes citados nas entrevistas foram substituídos por três pontos.

<sup>11</sup> Damo (2003, 2008), Rodrigues (2004), Giglio et al (2008), Souza et al (2008) e Bitencourt (2009).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

As primeiras perguntas da entrevista investigaram dados sociodemográficos, como a idade<sup>12</sup>, a naturalidade<sup>13</sup>, a escolaridade<sup>14</sup> e o estado civil<sup>15</sup>. Os atletas participantes da pesquisa têm entre 25 e 31 anos de idade e são naturais de diversos estados do país, como Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Ceará. Apresentam escolaridade que varia do ensino fundamental completo até o ensino médio completo. Com relação ao estado civil, três são casados e um é solteiro. Os membros da comissão técnica entrevistados têm entre 30 e 45 anos de idade e são naturais de São Paulo, Santa Catarina e Paraná. Apresentam escolaridade que varia do ensino médio completo até a pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*. Com relação ao estado civil, todos são casados. Com relação aos dirigentes do Clube estudado, percebeu-se que a faixa etária está entre 60 anos de idade. Possuem naturalidade de cidades do interior de Santa Catarina e do Paraná, são pós-graduados em nível de mestrado e são casados. Os integrantes de torcida organizada entrevistados nesta pesquisa possuem idade média de 32 anos, são naturais de Florianópolis, cidade onde fica a sede do Clube de futebol pesquisado. Os dois sujeitos relataram ter concluído o ensino médio e serem solteiros. Tais informações podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 3 – Dados sócio-demográficos dos participantes da pesquisa.

Sujeito	Idade	Naturalidade	Escolaridade	Estado civil
A1	31 anos	Feliz-RS	Médio completo	Casado
A2	27 anos	Brasília-DF	Médio incompleto	Casado
A3	25 anos	Juazeiro do norte-CE	Médio completo	Solteiro
A4	29 anos	Florianópolis-SC	Fundamental completo	Casado
CT1	44 anos	Campinas - SP	Médio incompleto	Casado
CT2	45 anos	Campinas - SP	Médio completo	Casado
CT3	30 anos	Guaraciaba - SC	Superior completo	Casado

Continua...

<sup>12</sup> Pergunta 1.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>13</sup> Pergunta 1.2 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>14</sup> Pergunta 1.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>15</sup> Pergunta 1.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



Continuação

Sujeito	Idade	Naturalidade	Escolaridade	Estado civil
CT4	37 anos	Curitiba-PR	Pós-graduação	Casado
D1	64 anos	São João Batista - SC	Pós-graduação	Casado
D2	60 anos	Blumenau – SC	Pós-graduação	Casado
D3	62 anos	Açaí - PR	Pós-graduação	Casado
T1	30 anos	Florianópolis - SC	Médio completo	Solteiro
T2	34 anos	Florianópolis – SC	Médio completo	Solteiro

Fonte: Dados primários (2011).

Além da investigação de dados sociodemográficos, também foram realizadas perguntas sobre aspectos relacionados à carreira, como o exercício de outra atividade profissional<sup>16</sup> e, para os atletas, atuação em categorias de base<sup>17</sup>. Tais informações são relevantes para a análise das informações, visto que podem evidenciar fatores ligados à aprendizagem no contexto de trabalho por meio das experiências profissionais que os entrevistados relataram.

Os atletas, quando iniciam sua carreira, por muitas vezes precisam deixar a residência dos pais ainda jovens para morar em centros de formação de atletas dos diversos clubes do país (DAMO, 2008). O modo prematuro de construção de um atleta profissional faz com que eles tenham que tomar decisões ainda com pouca idade. Conforme Souza et al (2008), o investimento no futebol pode configurar-se como trabalho precoce e infantil, mesmo que em doses muito mais lúdicas do que a rotina estafante do labor no campo ou no mundo informal da cidade. Tal fato, aliado à ausência da família em um período de crescimento profissional, pode explicar o motivo de os atletas de futebol entrevistados já serem casados antes dos 25 anos, idade menor à média nacional que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de 28,3 anos de idade na época do casamento (IBGE, 2007).

Os atletas entrevistados nunca exerceram e atualmente também não possuem atividades de trabalho paralelas à carreira no futebol. Todos os jogadores que participaram da pesquisa atuaram em categorias de base de clubes de futebol, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

<sup>16</sup> Pergunta 2.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>17</sup> Pergunta 2.2 do roteiro de entrevista, localizado no apêndice A.

Quadro 4 – Caracterização do início da carreira profissional dos atletas.

Sujeito	Outra atividade profissional?	Categorias de base?
A1	“Não”	“Sim, joguei no Grêmio (RS)”
A2	“Não, só jogador mesmo”	“Sim, no Gama (DF)”
A3	“Não”	“Sim, joguei na base do Atlético-PR”
A4	“Não”	“Joguei futebol de salão e na base do ...”

Fonte: Dados primários (2011).

Conforme Jambor (1999) e Moraes et al (2004) a carreira dos atletas inicia com pouca idade, em categorias de base como infantil, juvenil e juniores. Em agosto de 2011, duas notícias que foram destaques no meio esportivo evidenciam tal situação: uma delas traz a contratação de um jovem de 17 anos por 26 milhões de Reais, pelo Arsenal, time tradicional da Inglaterra (ESP...2011). A outra notícia é a contratação do argentino Lionel Coira, de apenas 7 anos de idade, pelo famoso clube espanhol Real Madrid (ESPN...2011). Desde a infância jovens atletas estão vinculados com a carreira futebolística e, talvez por isso, não consigam adquirir experiência em outras profissões, já que precisam se dedicar aos treinos físicos, técnicos e táticos proporcionados pelos clubes.

Os membros de comissão técnica entrevistados apresentaram diversas atividades profissionais anteriores à carreira no futebol. Foram relatados empregos na área comercial, trabalhos autônomos, atividades empresariais, além da carreira de jogador de futebol, que foi relatada por três sujeitos de pesquisa. Dois dirigentes responderam que sempre exerceram e ainda exercem outras profissões. Apenas um deles não apresenta outro vínculo de trabalho atual, embora tenha tido outras atividades antes de ser dirigente. Já os torcedores organizados entrevistados relataram que possuem atividades autônomas de trabalho.

Para estes sujeitos de pesquisa não foi perguntado sobre atuação em categorias de base por não ser relevante para a resposta do problema de pesquisa desta tese. No quadro a seguir podem ser visualizadas tais informações:

Quadro 5 – Caracterização do início da carreira profissional dos membros de comissão técnica, dirigentes e torcedores.

Sujeito	Outra atividade profissional?
CT1	“Auxiliar de escritório e engenheiro de topografia, depois virei jogador profissional”
CT2	“Jogador profissional e gerente de futebol”
CT3	“Professor de educação física, proprietário de escolinha de futebol e goleiro”
CT4	“Office-boy, vendedor, segurança e professor de musculação”
D1	“Médico e empresário”
D2	“Consultor de empresas e professor universitário”
D3	“Radialista e servidor público, depois ingressei no futebol já como dirigente”
T1	“Só vivo da torcida, do bar que é sede da torcida, mas tô começando a abrir uma empresa pra mim de aluguel de carros”
T2	“Sou colador de outdoor profissional, mas hoje vivo de lavagem de carros”

Fonte: Dados primários (2011).

Para finalizar este conjunto de perguntas sobre a caracterização dos participantes, os entrevistados foram questionados sobre os clubes em que iniciaram a carreira na profissão atual<sup>18</sup>, o tempo que atuam no futebol profissional<sup>19</sup>, os clubes onde já atuaram ao longo da carreira<sup>20</sup> e o tempo de atuação no clube atual<sup>21</sup>. Apenas um atleta iniciou a carreira no clube atual, o tempo médio de atuação é de 10 anos, todos já atuaram em, pelo menos, mais de três clubes por diversas regiões do país e estão, em média, há dois anos no clube atual. Os resultados encontrados nas respostas dos membros de comissão técnica assemelham-se aos dos atletas. Todos os sujeitos iniciaram a carreira em diferentes clubes do país, atuaram em diversos clubes de futebol, inclusive do exterior, apresentam tempos variados de atuação na carreira atual e estão há dois anos, em média, com vínculo no clube pesquisado.

Os sujeitos de pesquisa com cargo de dirigente apresentaram tempos variados de carreira e de atuação no clube, embora dois deles tenham iniciado a carreira atual no mesmo clube em que estão e nunca tenham exercido o cargo em outros clubes. Os torcedores organizados sempre tiveram vínculo com o clube pesquisado. Um dos sujeitos é

<sup>18</sup> Pergunta 2.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>19</sup> Pergunta 2.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>20</sup> Pergunta 2.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<sup>21</sup> Pergunta 2.6 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

membro de torcida organizada há quinze anos e outro há três anos. As respostas podem ser observadas com maior detalhe no quadro a seguir:

Quadro 6 – Caracterização da carreira dos participantes da pesquisa.

<b>Sujeito</b>	<b>Clube em que iniciou a carreira profissional</b>	<b>Tempo de atuação na função atual</b>	<b>Clubes em que já atuou ao longo da carreira</b>	<b>Tempo no clube atual</b>
A1	Grêmio-RS	11 anos	Grêmio e Juventude	2 anos e 2 meses
A2	Gama-DF	9 anos	Gama, São Caetano, Flamengo-RJ, Guarani-SP, Sertãozinho-SP, Veranópolis-RS e Fortaleza	1 ano e 8 meses
A3	Atlético-PR	8 anos	Atlético – PR, Bragantino – SP e Ituano	1 ano e meio
A4	Avai-SC	11 anos	Avai, Bayer Leverkusen, Paraná, Coritiba, São Paulo, Flamengo, Santa Cruz e Atlético – MG	3 anos
CT1	Fortaleza - CE	4 anos	São Paulo, Sporting (Portugal), Sampdoria (ITA), Internacional, Vasco, Atlético – PR, Kioto (JAP), San Lorenzo (ARG).	2 anos e 2 meses
CT2	Internacional de Limeira - SP	3 anos	Porto (POR), Benfica (POR), Genoa (ITA) e Bragantino – SP.	1 ano e 8 meses
CT3	Guarani - SC	6 anos	Guarani de Palhoça	1 ano e meio
CT4	Atlético - PR	14 anos	Atlético-PR, Coritiba, Chapecoense, Prudentópolis-PR, Marçílio Dias e Metropolitano.	3 anos
D1	Avai - SC	8 anos	Nenhum, além do atual	8 anos
D2	Avai - SC	5 anos	Nenhum, além do atual	5 anos
D3	Grêmio Maringá - PR	35 anos	Paulista de Jundiá - SP	2 anos
T1	Avai - SC	15 anos	Nenhum, além do atual	15 anos
T2	Avai - SC	3 anos	Nenhum, além do atual	3 anos

Fonte: Dados primários (2011).

É possível admitir que a dedicação ao futebol desde a infância e a falta de suporte para eliminar carências afetivas pode ocasionar desvios comportamentais que impactam na carreira dos atletas. Alguns casos do futebol brasileiro evidenciam a afirmação, como o ex-goleiro do Flamengo Bruno, preso até o momento em que esta tese foi escrita, acusado de seqüestrar e assassinar, em junho de 2010, a modelo Eliza Samudio (COTIDIANO..., 2010). Em setembro de 2011, o zagueiro Breno, do Bayern de Munique, foi preso preventivamente, acusado pela polícia alemã de incendiar sua própria casa (FUTEBOL..., 2011). Já em abril de 2012, sem vínculo com algum clube de futebol e depois de ter relatado problemas de alcoolismo, o atacante Adriano se envolveu em mais uma confusão por causa de som alto em uma festa promovida na sua casa, no Rio de Janeiro (ESPN..., 2012b).

Em reportagem publicada na Folha de São Paulo (TÉCNICA..., 2006), o jogador francês de futebol Thierry Henry alegou que “os brasileiros jogam futebol desde que nascem”. Segundo ele, os franceses tinham de ir à escola das 8h às 17h e, quando pediam permissão à mãe para jogar, ela dizia não. “Os brasileiros jogam das 8h às 18h”, revelou o atleta. Tal argumento foi utilizado para justificar a qualidade técnica dos brasileiros. Entretanto, pelos dados coletados nesta pesquisa, apenas um jogador possui o ensino fundamental, os demais frequentaram o ensino médio, sendo que dois deles chegaram a concluir esse nível de escolaridade. Souza, Vaz e Bartholo (2008) relatam que a declaração de Henry reflete, em grande medida, a cristalização da imagem do Brasil como terra do futebol, porém, fundamentam que os anos de escolarização dos brasileiros aumentaram muito na última década, o que relativiza as considerações do jogador francês. Outra descoberta dos autores é que a carreira futebolística, no Brasil, aparece como um projeto familiar e não apenas como um desejo individual das crianças.

Com base nas respostas obtidas no conjunto de perguntas que visa caracterizar os sujeitos de pesquisa é possível concluir que o tempo de atuação deles no clube atual foi igual ou maior a um ano e meio em todos os entrevistados. Tal dado já permite a convergência de outras pesquisas relacionadas à aprendizagem nas organizações, nas quais os autores demonstram que os processos de construção da aprendizagem são de médio e longo prazo. É necessário esse tempo para que todos os processos e tecnologias envolvidas possam ser retidos pelas pessoas que compõem o grupo de trabalho (GARVIN, 1993 e 2008; SENGE, 1999 e 2008; CASTKA et al, 2001; CADORI, 2002; BALDUCK; BUELENS, 2007).

No próximo conjunto de perguntas da entrevista realizada com os sujeitos de pesquisa, foram investigadas as aprendizagens individuais e a percepção dos participantes de como tais experiências podem ajudar equipes de futebol a obter um melhor desempenho.

### 3.2 APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS

Nesta seção foram analisadas as categorias admitidas para aprendizagem individual, coletadas por meio de entrevistas, observações e documentos. Os quadros de análise representam a categoria e os componentes descobertos por meio dos relatos dos entrevistados, a fim de identificar processos envolvidos na aquisição individual de aprendizagens.

Na primeira pergunta referente a esta variável foi indagado aos entrevistados como haviam aprendido a função atual no Clube<sup>22</sup>. As respostas indicaram quatro componentes. Aprendizagem com outras pessoas é um fator construído a partir de ideias de Garvin (1993 e 2002) sobre as estruturas de ação para aprendizagem. Na análise das informações, significa que a forma de aprendizado relatada pelos entrevistados ocorreu por meio da interação com outras pessoas. O componente chamado de métodos acadêmicos engloba respostas relacionadas à aprendizagem formal, como a formação acadêmica. O próximo componente foi criado a partir dos relatos de que a iniciação no esporte começou como uma brincadeira na infância e somente depois se tornou algo profissional. Outro componente não considera a aprendizagem, visto que os sujeitos argumentaram sobre o caráter inato e hereditário para se tornar um atleta profissional de futebol. Os membros de torcida organizada não precisaram responder essa pergunta, pois as atividades que exercem não envolvem a prática do esporte. Os trechos das respostas podem ser visualizados no quadro a seguir:

---

<sup>22</sup> Pergunta 3.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 7 – Métodos de aprendizagem da função exercida no Clube.

<b>Categoria: métodos de aprendizagem da função exercida no clube</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Aprendizagem com outras pessoas	A aprendizagem da função que exerce atualmente ocorreu por meio de interação com outras pessoas do convívio familiar e social	CT1	“As pessoas começam a falar que você tem jeito, que você tem veia pra isso, porque você começa a participar da parte tática e a entender e a querer saber mais” (CT1);
		CT2	“Meu irmão foi atleta” (CT2);
		CT4	“Então o que que eu fiz, eu busquei informações em conhecidos e colegas que já tinham experiência. Então eu digo que eu comecei com uma receita de bolo. Comecei fazendo uma receita de bolo, e nisso a gente vai despertando a tua capacidade, despertando a tua criatividade, e você vai criando os teus próprios meios de trabalho” (CT4);
		D1	“Observando muito pessoas que tem uma boa passagem por isso. Contatos que eu tenho tido além dos caras que entendem da bola, da administração, desse negócio todo” (D1);
		D3	“É, eu tive uma escola boa não só trabalhando com pessoas competentes, mas também depois procurando fazer alguns cursos que viessem somar com esse aprendizado” (D3).

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Métodos acadêmicos	O aprendizado ocorreu por meio de formação e procedimentos acadêmicos	CT3	“Então, quando minha carreira de jogador terminou, eu só fui buscar a questão acadêmica, né? Fui pra universidade buscar a teoria, digamos assim, pra poder utilizar dentro da minha prática que já era do meu dia-a-dia” (CT3);
		D2	“Planejamento tem, alguns, mas não cientificamente como o nosso né. Então, em cima disso aí que a gente adotou a metodologia” (D2);
		D3	“É, eu tive uma escola boa não só trabalhando com pessoas competentes, mas também depois procurando fazer alguns cursos que viessem somar com esse aprendizado” (D3).
Brincadeira que virou profissão	A aprendizagem ocorreu sem a pretensão de se tornar uma carreira	A2	“Olha, começa mesmo na brincadeira né? Então começou meio que no bairro mesmo, até que pintou a oportunidade de eu ir pra categoria de base do Gama, então esse aí foi meu início” (A2).
		A1	“Brincando em casa, depois começou a virar coisa séria. Desde pequeno, brincando, só” (A1).

Continua...



Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Inato e hereditário	Não houve aprendizagem, pois acreditam que existe um talento nato para jogar futebol	A3	“Ah, não tem como... né?, aprender, você nasce né, meu? Você vê que tem vocação pra coisa e...vai embora. Não tem como aprender, né? É uma coisa meio, bem natural isso af” (A3).
		A4	“Ah, eu acredito que seja de família, hereditário isso, né?” (A4).

Fonte: Dados primários (2011).

Os estudos de Rodrigues (2004) e Damo (2008) – já relatados no capítulo anterior desta tese – corroboram o discurso dos atletas de que a aprendizagem formal é um fenômeno ausente no esporte devido à crença de que jogar futebol é um dom natural e inato. Todos os atletas entrevistados utilizaram esta ideia para justificar as razões pelas quais aprenderam a jogar futebol. Esta interpretação é confirmada por Rodrigues (2010) que aplicou questionários em 97 jogadores profissionais de 12 clubes das séries A, B e C do futebol brasileiro. Na pesquisa, o autor identificou que 32% dos entrevistados afirmaram que nasceram sabendo jogar futebol e que o aprendizado é um dom. Outros 27% disseram que aprenderam a jogar futebol nas “peladas”, ou seja, nos campos de várzea das comunidades onde viviam. Para Giglio et al (2008), os brasileiros são incentivados de várias formas para a aprendizagem do futebol, ganham bolas e uniformes de presente, praticam o esporte na escola, na praia e em qualquer lugar onde se possa rolar um objeto esférico. Todavia, de forma contraditória, esse mesmo contexto que justifica o desenvolvimento do esporte no país leva muitas pessoas a negarem tal significação, pois admite-se que os brasileiros já nascem sabendo jogar futebol, como se tivessem sofrido uma mutação genética ou herdado um dom divino para tal. Destaca-se o fato de que nenhum atleta relatou processos de aprendizagem formal, como as escolinhas de futebol ou as aulas de educação física nos colégios, para demonstrar como aprenderam a jogar futebol.

Outra pergunta teve por objetivo indagar aos entrevistados quais motivos os levaram a ingressar na carreira futebolística<sup>23</sup>. As respostas indicaram cinco componentes: apreço pelo esporte, paixão pelo Clube, influência familiar, necessidade financeira e busca por novas experiências. Quatro entrevistados afirmaram que ingressaram na carreira porque gostavam do futebol enquanto esporte, outros três sujeitos de pesquisa – um dirigente e dois torcedores – relataram que a paixão pelo Clube de futebol os levou a exercer as funções atuais. A influência do irmão mais velho que já era jogador de futebol, a necessidade de ingressar em uma carreira com maior probabilidade de ganho financeiro e a busca por experiências diferentes das tradicionais também foram mencionadas como motivos que levaram os participantes da pesquisa a escolher a carreira futebolística, conforme o quadro a seguir:

Quadro 8 – Motivos que levaram à carreira no futebol

<b>Categoria: motivos que levaram à carreira no futebol</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Apreço pelo esporte	A aprendizagem ocorreu pela vontade e satisfação pela prática do futebol	A1	“Por gostar de futebol” (A1);
		A2	“A gente vai tomando gosto pela coisa [...] vai jogando[...]” (A2);
		A3	“Você começa desde moleque jogando, jogando, vai pintando oportunidade” (A3);
		A4	“[...] desde pequeno já tinha o gosto e aí me tornei jogador” (A4);

Continua...

<sup>23</sup> Outra parte da pergunta 3.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Apreço pelo esporte	A aprendizagem ocorreu pela vontade e satisfação pela prática do futebol	CT4	“Bom, sempre gostei de futebol. Sempre fui uma pessoa que gostei muito do futebol.” (CT4);
		CD3	“É, eu sempre fui ligado ao esporte né, na prefeitura de Maringá eu era presidente da associação de funcionários. Ai eu acabei dando onsequên né?” (D3);
Paixão pelo Clube	A motivação derivou da emoção que o sujeito possui pelo Clube	D1	“São as fraquezas humanas, você tem paixão, acaba cedendo e faz essas loucuras que eu fiz. Mas, não era um desejo naquela época, embora eu admitisse que um dia eu pudesse ser presidente do Clube (D1);
		T1	“Fui levado pela paixão mesmo, cara. Essa caminhada aí me pegou, eu gosto pra caramba, mais pela caminhada. E torcida organizada, se tu for vê mesmo, além de incentivo, a torcida organizada, querendo ou não, é o pulmão da torcida” (T1);

Continua...

		T2	“Ah, pelo fanatismo pelo meu time mesmo, só vivia nos jogos desde pequeno, ia com meu pai, aí gostava do jeito que era a torcida organizadal, incentivar o clube e tal. Não gostava de ficar paradinho vendo o jogo sentado né, gostava de ficar na muvuca com o pessoal, fazendo festa” (T2);
Influência familiar	Os motivos decorreram de identificação com o irmão mais velho	CT2	“Meu irmão foi atleta” (CT2);
Necessidade financeira	O ingresso na carreira do futebol ocorreu pela perspectiva de rentabilidade	CT3	“Pela necessidade de buscar uma profissão que fosse te trazer maior benefício, né? Dentro da área de Ed. Física, a perspectiva de rentabilidade é muito baixa” (CT3);
Busca por experiências novas	Interesse por novos desafios na carreira	D2	“Então, foi assim uma experiência muito importante e que me provocou isso aí, uma experiência nova, vamos ver os resultados, foi o que me provocou a enfrentar essa parte aqui do planejamento” (D2).

Fonte: Dados primários (2011).

Em relação aos aspectos de apreço pelo futebol, mencionados pelos jogadores, Moraes et al (2004) entendem que a justificativa para o bom desempenho dos atletas no esporte está associada à paixão, à intensidade e frequência de prática. Outro fator considerado pelos autores é o grande prazer encontrado pelas crianças no futebol, podendo praticar durante longo tempo mesmo sem o acompanhamento dos pais, diferentemente de outras habilidades. Para aprenderem música, por

exemplo, as crianças, sob a assistência dos pais, tinham que praticar em casa os exercícios prescritos pelo professor. Todavia, a liberdade permitida pelos pais para a prática do futebol, a não cobrança de contribuição para o sustento da casa, a paixão dos filhos pelo futebol e a facilidade contextual para a prática ajudaram o desenvolvimento profissional. A paixão, o prazer e a facilidade contextual mencionada pelos autores pode ser entendida por meio dos incentivos relatados anteriormente no artigo de Giglio et al (2008), que demonstram que desde muito cedo as crianças recebem estímulos para se “apaixonarem” pelo futebol.

Em outra pergunta relacionada às aprendizagens individuais, objetivou-se saber se os atletas tiveram algum tipo de estímulo ou incentivo para iniciar a carreira no futebol<sup>24</sup>. As respostas de três sujeitos de pesquisa indicaram o pai e o irmão mais velho como incentivadores. A percepção de que as pessoas da comunidade onde moravam incentivaram a prática do futebol foi relatada por seis entrevistados e um atleta relatou que não houve estímulo, pois tudo iniciou como brincadeira. O quadro, a seguir, explicita as respostas e os quatro componentes criados a partir do discurso dos entrevistados:

---

<sup>24</sup> Pergunta realizada no momento das entrevistas, pois não estava prevista nos roteiros.

Quadro 9 – Incentivo para a carreira no futebol.

<b>Categoria: Incentivo para a carreira no futebol</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Pessoas ligadas à comunidade	O incentivo ocorreu por pessoas conhecidas do bairro onde moravam	A2	“Sempre as pessoas gostaram de me ver jogar, em time de base assim eu jogava de atacante, você quer tá perto do gol, fazer gol, comecei assim as pessoas olharam e foram me elogiando então eu fui tomando gosto pelo futebol” (A2);
		A3	“É...eu via também, outros falavam. Comecei a jogar nas escolinhas da comunidade, né? Daí a gente ia jogar em outras cidades, aí sempre se destacando” (A3);
		CT1	“As pessoas começam a falar que você tem jeito, que você tem veia pra isso, porque você começa a participar da parte tática e a entender e a querer saber mais” (CT1).
		CT4	“O primeiro preparador físico que eu trabalhei como auxiliar, uma pessoa que me ensinou muito, eu tava no juniores” (CT4);
		T1	“Então, eu quis fortalecer a torcida, como aqui no bairro” (T1);
		T2	“Fui indo, fui indo, conhecendo o pessoal, frequentando e até hoje” (T2).

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Família	O incentivo ocorreu por membros da família	A4	“Não, não, só esse de acompanhar o pai desde criança e eu acho que o estímulo foi esse. De ver aquilo ali e se apaixonar rapidamente por aquilo e poder exercer hoje como profissão mesmo (A4)”;
		CT2	“Meu irmão foi atleta e isso me incentivou” (CT2);
		CT3	“Meu pai me cobra muito, meu pai é um cara que lê muitos livros e ele me cobra que eu leio pouco, que eu busco pouca informação nos periódicos da área” (CT3);
Família	O incentivo ocorreu por membros da família	A4	“Não, não, só esse de acompanhar o pai desde criança e eu acho que o estímulo foi esse. De ver aquilo ali e se apaixonar rapidamente por aquilo e poder exercer hoje como profissão mesmo (A4)”;
		CT2	“Meu irmão foi atleta e isso me incentivou” (CT2);
		CT3	“Meu pai me cobra muito, meu pai é um cara que lê muitos livros e ele me cobra que eu leio pouco, que eu busco pouca informação nos periódicos da área” (CT3);

Continua...

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Colegas de trabalho	O incentivo ocorreu por colegas de trabalho, em outros contextos	D1, D2 e D3	“Você acaba sendo pressionado por terceiros” (D1);
			“O ... me convidou pra gente começar esse trabalho” (D2);
			“No funcionalismo público né, eu acabei sendo emprestado ao Grêmio de Maringá pra fazer um organograma, fazer um fluxograma. Acabei ficando três anos, pedi licença e estou há trinta e cinco no futebol” (D3);
Ausência de incentivo	Não houve incentivo. Por parte de outras pessoas	A1	“Não, nenhum incentivo, só brincadeira mesmo (A1)”;

Fonte: Dados primários (2011).

O papel da comunidade na formação de profissionais do meio futebolístico pode ser percebido em estudos como de Damo (2003) e Souza et al (2008). Os autores revelam que o futebol é parte da cultura brasileira e, desta forma, ratificam o referido esporte como fato social relevante ao entendimento da sociedade brasileira. Tal relevância pode ser evidenciada por Souza et al (2008) quando relatam pesquisas sobre a expectativa dos jovens em ter uma profissão ou um meio de vida proporcionado pelo futebol. Embora este componente esteja relacionado à aprendizagem individual, percebe-se que mesmo neste nível da aprendizagem, outras pessoas com diferentes experiências – grupos – estimulam os processos de aprendizagem de um indivíduo.

Sobre a presença da família no início da carreira, pode-se destacar que de um lado Moraes et al (2004), em pesquisa realizada nas categorias de base dos clubes de Minas Gerais, constataram que os pais tinham pouco envolvimento nos treinamentos e nas competições dos atletas. A justificativa para esse comportamento pode ser atribuída à baixa renda dos pais, que não permite que eles acompanhem os treinamentos e as partidas dos filhos. Embora não exista o



envolvimento, o pouco apoio dos pais não prejudicou o progresso dos filhos, pois eles já se encontravam motivados para a prática do futebol. Por outro lado, Jambor (1999) classificou os pais como agentes socializadores de seus filhos no futebol. Nos resultados de sua pesquisa, foi observado que os pais apresentavam um apoio irrestrito aos filhos, participando dos treinamentos e das competições. A razão para as divergências entre os autores pode residir no contexto sociocultural onde foram realizadas as pesquisas. Enquanto uma foi desenvolvida no Brasil, a outra foi realizada nos Estados Unidos da América.

Outra categoria investigada nesta variável foram os aprendizados marcantes que ocorreram ao longo da carreira<sup>25</sup>. A partir das respostas dos sujeitos de pesquisa foram estabelecidos cinco componentes. Tornar-se uma pessoa melhor, com comportamentos responsáveis, foi relatado por cinco entrevistados; respostas relacionadas a fatores de gestão foram mencionadas por dirigentes e um membro da comissão técnica; aquisição de experiência e maturidade para o desenvolvimento técnico na profissão foi mencionado por dois sujeitos de pesquisa. Um entrevistado afirmou que a aprendizagem mais marcante foi ser perseverante nos treinamentos e outro sujeito alegou ter aprendido a se concentrar mais durante as partidas. Trechos das respostas que demonstram os referidos componentes podem ser observados no quadro a seguir:

---

<sup>25</sup> Pergunta 3.2 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 10 – Aprendizagens significativas ao longo da carreira.

<b>Categoria: aprendizagens significativas ao longo da carreira</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Cidadania / responsabilidade	Tornar-se uma pessoa melhor e levar uma vida mais responsável	A2	“Pra mim, primeiro como cidadão, eu acho que tem que aprender a ter responsabilidade [...] o respeito, acho que tem que ter um certo respeito, tem as regras do futebol que você tem [...]Ele que me levou, ele que me indicou no Gama, ele falava assim: aqui eu não transformo jogador, aqui eu transformo homens pra vida toda. (A2)”;
		CT2	“Nunca usar substância proibida” (CT2);
		CT3	“Relação interpessoal, né? Tu tem que criar uma identidade, tu tem que estar bem ciente do que está acontecendo na vida do teu atleta” (CT3);
		D3	“Essa oportunidade que você tem com o futebol, de trabalhar com o ser humano, porque a nossa matéria prima é o ser humano, aqui você não trabalha com máquina, aqui você trabalha com gente” (D3);
		T2	“Eu acho que o papel da torcida, eu aprendi bastante, acho que tem que ter todo um papel social a torcida também” (T2).

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Fatores de gestão	Aspectos relacionados ao gerenciamento de aspectos pessoais ou organizacionais	CT1	“Sou um autodidata. Aprendi que como qualquer empresa você não pode gastar mais do que arrecada. Eu não fiz nenhum curso pra dirigente de futebol, eu aprendi apanhando, pagando caro, mas hoje eu vejo que é assim” (D1);
		D1	“Foi a mentalidade que nós colocamos no clube, então essa é uma empresa, é uma empresa, tem recursos humanos, a parte material” (D2);
		D2	“Saber que no começo da carreira não interessa quanto ganha, interessa é quanto guarda” (CT1);
Experiência / maturidade	Aprendizagens que permitiram melhorar aspectos técnicos do esporte	A4	“Me ajudou muito a ida cedo pra Europa, muitas pessoas acham que isso atrapalha, mas no meu caso me ajudou pra poder se posicionar dentro do campo, saber os atalhos que a gente fala hoje em dia, né? Me ajudou com experiência, com maturidade, com ganhar corpo, musculatura [...] O convívio foi muito grande com jogadores de seleção (A4)”;
		CT4	“Eu acho que assim, o que marcou muito na minha carreira foi eu aprender com meus erros, foi eu aprender cometendo meus erros” (CT4).

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Foco/ concentração	Capacidade de obter foco total na partida	A1	“Saber se concentrar mais na partida, deixar o externo totalmente de lado, sempre deixar que aqueles 90 minutos sejam vividos intensamente (A1)”;
Perseverança nos treinamentos	Não desistir frente a situações adversas e sempre se capacitar	A3	“Ah, cara eu tenho comigo assim que o futebol tá muito dinâmico, então, é treinamento. Treinamento, independente se você esteja jogando ou não, sabe? Sendo mais direto, não largar, sabe? Não largar, isso aí é uma coisa que eu tenho comigo. As vezes você é titular, mas o reserva é que é da confiança do treinador. Então a gente tem que tá bem pra quando pintar a oportunidade, não falhar, entendeu? (A3)”;

Fonte: Dados primários (2011).

Mais uma vez percebem-se os aspectos sociais envolvidos na prática do futebol, uma vez que as respostas dos sujeitos destacam a cidadania como aprendizagem marcante. Estudos nas áreas das ciências humanas como Damo (2003, 2008), Souza et al (2008) e Bitencourt (2009) revelam que o futebol é parte fundamental para o entendimento da sociedade brasileira e responsável pela possibilidade de ascensão social de membros de famílias de baixa renda. Tais perspectivas vão ao encontro do papel da comunidade na aprendizagem do esporte, como relatado na análise anterior, o que evidencia a influência social nos processos de aprendizagem, em detrimento de perspectivas que levam em conta apenas aspectos intrínsecos dos processos de retenção e generalização do aprendido.

Nos relatos dos sujeitos, é possível verificar que apenas um atleta mencionou processos formais de aprendizagens, os demais entrevistados afirmaram adquirir aprendizagens por meio da experiência de vida e da prática constante do esporte. A afirmação vai ao encontro das ideias de

Kolb (1984), que define a aprendizagem vivencial como um processo de construção do conhecimento por meio da experiência. Segundo o autor, a passagem pelas experiências concretas –vivência – fornece informações para observação e reflexão por parte do indivíduo, sendo que a partir daí ocorre a mudança de comportamento, ou seja, o aprendizado. Mesmo dirigentes e membros de comissão técnica, que possuem nível de escolaridade maior que os atletas, demonstraram aprender de maneira informal, com seus próprios erros. Tal prerrogativa sustenta a tese defendida por Rodrigues (2004) e Damo (2008) de que as aprendizagens no contexto do futebol são tratadas como algo inato, advindo de um talento ou dom para aquisição de conhecimentos e habilidades sobre a prática.

Na sequência da entrevista, foi perguntado aos entrevistados se eles conseguiam colocar em prática o que haviam aprendido<sup>26</sup>. Houve unanimidade por parte dos entrevistados em afirmar que conseguem colocar em prática as aprendizagens adquiridas ao longo da carreira. Conforme o discurso dos sujeitos de pesquisa é possível inferir que por meio da aprendizagem vivencial ocorre a transferência do plano conceitual para a prática profissional. Os trechos ilustrativos das respostas localizadas no quadro a seguir parecem demonstrar tal argumento:

Quadro 11 – Capacidade de transferir aprendizagens.

<b>Categoria: Capacidade de transferir aprendizagens</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Aprendizagens transformadas em comportamento	As aprendizagens adquiridas ao longo da carreira são colocadas em prática atualmente	A1	“Precisa melhorar ainda, né? Algumas coisas assim, mas já tem., com certeza já estou bem melhor” (A1);
		D2	“Consigo sim, acho que é uma coisa que marca né? Você cresce escutando, você marca e você leva pra vida toda” (A2);

Continua...

<sup>26</sup> Pergunta 3.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Aprendizagens transformadas em comportamento	As aprendizagens adquiridas ao longo da carreira são colocadas em prática atualmente	A3	“Consigo. Consigo. Eu mesmo sou um cara que me cobro muito. É uma coisa que eu levo e vou levar até o final da minha carreira” (A3);
		A4	“Com certeza, não tem como não colocar até porque o futebol ele é muito dinâmico né?” (A4);
		CT1	“Consigo, consigo, tenho colocado” (CT1);
		CT2	“Sim” (CT2);
		CT3	“Sim, sim, até hoje não tive problema com atleta ou com membros de comissão, justamente por isso” (CT3);
		CT4	“Consigo, consigo. Hoje eu tenho uma linha de trabalho já né, tenho uma conduta de trabalho, uma, uma filosofia de trabalho onde eu posso aplicar as coisas que eu aprendi” (CT4);
		D1	“Tenho colocado em prática e ainda continuo colocando” (D1);
		D2	“Sim, sem dúvida” (D2);
		D3	“Não tenha dúvida, a vida é um eterno aprendizado” (D3);
		T1	“Coloco” (T1);
		T2	“Sim, sim. Com certeza” T2

Fonte: Dados primários (2011).

Os sujeitos admitem serem capazes de transferir as aprendizagens adquiridas para outros contextos de trabalho, conforme os pressupostos de Abbad e Borges-Andrade (2004), já descritos na revisão teórica desta pesquisa. A ideia de que a passagem pela experiência concreta permite

observações e reflexões para a formação de conceitos abstratos que são testados em novas situações é relatada por Kolb (1984). Tal modelo de aprendizagem corrobora o discurso dos entrevistados de que o futebol é uma prática e que seu aprendizado ocorre fundamentalmente por meio da vivência.

A penúltima pergunta, sobre as aprendizagens individuais, indagava se os participantes da pesquisa haviam aprendido algo recentemente que consideravam relevante para sua carreira<sup>27</sup>. Os conteúdos verificados nas respostas contemplam cinco componentes. Comportamentos variados como ter paciência, equilíbrio, ser justo, imparcial e aprender a conviver com o sucesso foram relatados por seis entrevistados. O aprendizado de fatores ligados à gestão do Clube foi mencionado por três dirigentes. Aspectos relacionados à ascensão do Clube nos anos de 2008 e 2009, às habilidades técnicas e às táticas também foram respostas dadas ao questionamento sobre aprendizagens recentes, como pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 12 – Aprendizagens recentes.

<b>Categoria: aprendizagens recentes</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Comportamentos	As aprendizagens recentes estão relacionadas com aquisição de novos conhecimentos que contribuem para lidar com momentos de adversidade A2, A3, CT1, CT2, CT3 e CT4	A2	“Olha o que eu aprendi no futebol mesmo foi a ter paciência [...] Por vim de time pequeno, por não ter a oportunidade, por não ter confiança em me colocar, então isso foi me moldando né? Foi aonde eu falei, peraí, cara, tem que ter paciência porque é assim mesmo, porque hoje no futebol é difícil né? [...] isso aí serviu pro meu crescimento (A2)”;

Continua...

<sup>27</sup> Pergunta 3.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		A3	“Futebol todo dia você aprende alguma coisa, né meu? Futebol é muito dinâmico. Eu jogava no catarinense de titular, comecei jogando titular série A, tudo. Pelo fato de o time estar mal, o treinador teve que fazer algumas mudanças, escolheu pela minha saída, tal, o time foi lá e ganhou. Então você tem que ter equilíbrio, se não a pessoa começa a achar que ele era o culpado (A3)”;
		CT1	“Ah, algumas coisas você só adquire pela experiência, não tem jeito, por exemplo, você ser mandado embora. E saber se equilibrar nessa corda bamba porque realmente não é fácil” (CT1);
		CT2	“Fazer justiça dentro de todas as situações. Ganhamos uma partida onde entramos com três mudanças na equipe titular e no intervalo falamos que se eles queriam continuar sendo titulares era pra fazer o segundo tempo igual ao primeiro. Ganhamos o jogo e mantivemos nossa palavra em mantê-los para o próximo jogo” (CT2);

Continua...



Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		CT3	“Assim, nos dois últimos anos principalmente, tu tem que aprender a conviver com o sucesso aí que o ... vem tendo, tu tem que administrar ego de atleta, de companheiros, isso é um aprendizado diário que nos últimos anos tem tornado mais evidente aqui dentro” (CT3);
		CT4	Eu acho assim, que uma coisa que eu evolui muito, não foi nem na questão técnica, foi na questão pessoal, que foi meu comportamento. Eu era uma pessoa muito explosiva, eu era uma pessoa que, que não gostava de ser contrariado que já explodia né, [...] perto do que eu era antigamente eu acho que eu aprendi muito” (CT4)
Fatores de gestão	Aspectos relacionados ao gerenciamento de aspectos pessoais ou organizacionais	D1	“Transformar o Clube em empresa, que foi uma coisa que a lei Pelé num primeiro momento tentou fazer isso e não houve uma reação forte naquele momento” (D1);

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		D2	“Reconquistar a credibilidade do ..., em todos os sentidos né. O clube hoje tem uma credibilidade a nível de comércio, a nível de relações esportivas, a nível nacional, regional e até internacional” (D2);
		D3	“É, a liderança. Liderar grupos” (D3);
Ascensão do Clube	Resposta que relacionou aprendizagem com o sucesso do Clube nos últimos anos	CT3	“Assim, nos dois últimos anos principalmente, tu tem que aprender a conviver com o sucesso aí que o ... vem tendo, tu tem que administrar ego de atleta, de companheiros, isso é um aprendizado diário” (CT3);
		T2	“Marcante nesses últimos três anos com certeza foi o acesso do clube pra série A né cara, acho que era uma coisa que sempre foi um sonho né cara. Futebol de dez anos atrás, mais tempo, não imaginava o Clube na série A” (T2);

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Habilidades técnicas	As aprendizagens recentes estão relacionadas com a aquisição de novas habilidades para a prática do futebol	A1	“Tem muitas coisas que tem que aprender, tem que estar sempre evoluindo, tipo, jogar com os pés, saber orientar melhor, antes eu era narrador de rodeio, só gritava quando as coisas já tinham acontecido, prever as jogadas, isso vem com o tempo, com a experiência a gente consegue ver as características do atleta, tentar anular certas características boas do adversário (A1)”;
Ascensão do Clube	Resposta que relacionou aprendizagem com o sucesso do Clube nos últimos anos	CT3	“Assim, nos dois últimos anos principalmente, tu tem que aprender a conviver com o sucesso aí que o ... vem tendo, tu tem que administrar ego de atleta, de companheiros, isso é um aprendizado diário” (CT3);
		T2	“Marcante nesses últimos três anos com certeza foi o acesso do clube pra série A né cara, acho que era uma coisa que sempre foi um sonho né cara. Futebol de dez anos atrás, mais tempo, não imaginava o Clube na série A” (T2);

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Habilidades técnicas	As aprendizagens recentes estão relacionadas a aquisição de novas habilidades para a prática do futebol	A1	“Tem muitas coisas que tem que aprender, tem que estar sempre evoluindo, tipo, jogar com os pés, saber orientar melhor, antes eu era narrador de rodeio, só gritava quando as coisas já tinham acontecido, prever as jogadas, isso vem com o tempo, com a experiência a gente consegue ver as características do atleta, tentar anular certas características boas do adversário (A1)”;
Táticas	As aprendizagens recentes estão com o entendimento de táticas existentes no futebol	A4	“[...] principalmente taticamente, dentro do campo, taticamente, esses atalhos que você tem que levar por resto da vida, não tem como você ser jogador, ser profissional e não adquirir isso e não ter isso aí em mente. Na verdade a gente tá sempre aprendendo (A4)”

Fonte: Dados primários (2011).

As respostas dos entrevistados sobre aprendizagens recentes na carreira corroboram as descobertas de Corrêa (2002 e 2004) que investigou competências coletivas influenciadoras do desempenho de jogadores de futebol. O autor identificou que atletas de futebol devem

possuir capacidade de desenvolver habilidades táticas, técnicas e físicas maiores que a dos adversários; capacidade de atuar com garra, empenho e motivação; capacidade de compreender e seguir as orientações da comissão técnica e capacidade de atuar com seriedade (CORRÊA, 2002). As capacidades mencionadas fazem parte do rol de competências que um jogador deve adquirir por meio dos treinamentos, entretanto, os aspectos comportamentais não são desenvolvidos pela comissão técnica, ficando a cargo dos atletas obterem esse aprendizado por meio de sua experiência no futebol.

Todos os membros de comissão técnica e dois atletas entrevistados revelaram ter mudado o comportamento recentemente em função de alguma aprendizagem. Esta informação confirma os dados já analisados de que o futebol é um esporte cujo aprendizado ocorre por meio da vivência. A aprendizagem individual pode resultar em mudanças comportamentais no indivíduo e interações com o meio no qual está inserido. Em uma concepção cognitivista do fenômeno, resulta da interação do indivíduo com o ambiente, que lhe possibilita aprender algo, para o que ele já se mostrava capaz ou disposto, podendo ser evidenciada pela mudança de alguma característica de seu comportamento (RIGGENBACH, 2007).

A mudança de atitudes e comportamentos é consequência da aprendizagem. Na literatura encontrada, é possível revelar que no nível individual de aprendizagem alguns fatores são relevantes para compreender este fenômeno, tais como as experiências anteriores, o contexto ambiental – como motivador, a ansiedade em grau exacerbado – como dificultadora da aprendizagem, o equilíbrio entre experiência concreta, abstração, reflexão e ação, o contexto social, a imaginação e o modelo de circuito duplo que favorece a autocorreção do aprendido (BASTOS; GONDIN; LOIOLA; MENEZES; NAVIO, 2002).

Na última pergunta da primeira variável da entrevista, foi investigado se os sujeitos de pesquisa acreditavam que os aprendizados que haviam relatado até o momento ajudavam a melhorar o desempenho da sua equipe<sup>28</sup>. Houve unanimidade em afirmar que as aprendizagens individuais ajudam no desempenho do time. Não foram construídas classificações de componentes nesta categoria, pois as respostas confirmavam as respostas já estabelecidas em questões anteriores. A seguir, pode-se visualizar os relatos mais detalhados dos entrevistados:

---

<sup>28</sup> Pergunta 3.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 13 – Relações entre aprendizagens individuais e desempenho da equipe.

<b>Categoria:</b> relações entre aprendizagens individuais e desempenho da equipe			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Aprendizagens individuais ajudam o desempenho da equipe	A troca de informações entre os atletas faz com que as aprendizagens individuais sejam transmitidas	A1	“Com certeza. Lógico. Porque eu estou orientando meu colega a anular os pontos fortes do adversário. Tudo que for pra anular os pontos fortes do adversário é bom (A1)”;
		A2	“Ajuda, ajuda até mesmo porque é um grupo né? [...] e essa paciência que eu tenho eu procuro passar pros meus amigos, tenho certeza que é bom porque quando você vê um amigo seu cabisbaixo [...] então você procura passar, pede pra ter paciência, pede pra trabalhar da mesma forma (A2)”;
		A3	“Ajuda, ajuda porque isso aí leva pro campo, né? É um exemplo de jogo. E você tem que ter equilíbrio. Às vezes você tá perdendo o jogo de 1 a 0 mas você tá bem, você sabe que vai empatar e vai virar, então isso é equilíbrio (A3)”;
		A4	“Ah, com certeza, isso aí a gente consegue por em prática e é assimilado pelos companheiros, né? Hoje, por exemplo, sou um líder, sou o capitão do time e a referência [...] a gente tenta passar exemplo pra eles, né? Principalmente dentro do campo (A4)

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		CT1	"Ajuda porque a primeira coisa que você, por exemplo, teu filho, se você colocar ele num parapeito de uma janela, de algum lugar e dizer pra ele: pula! Ele sabe que ele pode pular porque você vai segurar ele" (CT1);
		CT2	Sim, as oportunidades são dadas a todos os atletas, basta estar preparado quando ela chegar, isto vem comprovar o discurso falado todos os dias para eles (CT2);
		CT3	"Eu acho que sim, porque jogador de futebol percebe tudo, né? A gente pode dizer assim que são poucos que, praticamente nula a questão do aprendizado acadêmico, de ir buscar, mas a vivência deles dentro do futebol ensina muito" (CT3);
		CT4	"Ajuda, acho que ajuda. Uma coisa que eu sempre falo é assim, você tem que trazer o atleta pro teu lado. Então você não pode ser nem oito, nem oitenta, você não pode ser nem muito duro, uma linha muito radical onde tem que ser daquele jeito e acabou, e nem ser muito flexível" (CT4);

Continua...

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		D1	“Ajuda muito, muito, muito” (D1);
		D2	“Quanto mais qualificação nós tivermos mais nós vamos atrair pessoas pra trabalhar e se envolver com a gente” (D2);
		D3	“Não tenha dúvida. O jogador de futebol, ele sente quando ele é liderado por pessoas que sabem, por pessoas que produzem, por pessoas que ele vai crescer ao lado delas” (D3);
		T1	“Pode, 100%, cara. Nós que somo o pulmão, nós somo pulmão, nós somo a brasa mesmo do time, o coração mesmo, a paixão que nós temo ali, nós soltamo ali” (T1);
		T2	“Cara aqui na Mancha a gente costuma dizer, não sei se a gente é muito time ou se a gente se acha demais, mas quem levou o ... pra série A, a gente costuma dizer que foi nós mesmo, na garganta né” (T2).

Fonte: Dados primários (2011).

Em relação à transmissão das aprendizagens pelos atletas, é possível estabelecer relações com a perspectiva de Kiehl (2008), que admite que as mudanças ocorridas podem ser baseadas nos relacionamentos interpessoais, no tempo real e na interação dos atores organizacionais no dia-a-dia; mais do que em instruções de líderes ou em práticas formais de aprendizado. Tal premissa ficou evidente ao longo de todas as análises realizadas em relação à aprendizagem individual. A confiança, que também foi um fator destacado pelos sujeitos, é revelada pela autora como uma característica que lhes permite acreditar mais nos pensamentos dos colegas de trabalho do que na passagem pela experiência concreta, contrapondo o ciclo da aprendizagem vivencial construído por Kolb (1984).

Em síntese das informações coletadas sobre as categorias da aprendizagem individual pode-se afirmar que em relação ao início do aprendizado na carreira, destacaram-se respostas de apreço pelo esporte e



paixão pelo Clube. Pessoas ligadas à comunidade foram admitidas como principais incentivadoras para o esporte, segundo alguns entrevistados. Tornar-se cidadão e ser uma pessoa responsável foram características citadas como aprendizagens marcantes em trabalhadores de todos os níveis da estrutura organizacional do Clube estudado. Fatores ligados à mudança comportamental foram considerados como aprendizagens recentes por seis sujeitos de pesquisa e todos admitiram que as aprendizagens relatadas contribuem para melhorar o desempenho da equipe de futebol. Perspectivas teóricas de Kolb (1984), Damo (2003, 2008), Rodrigues (2004), Giglio et al (2008), Kiehl (2008), Souza et al (2008) e Bitencourt (2009) foram confirmadas por meio dos dados coletados com atletas, membros de comissão técnica, dirigentes e torcedores.

A crença de que os grupos são elos fundamentais de mediação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional é admitida por autores como Argyris e Schön (1978), Cook e Yanow (1996), Kim (1998), Senge (2002), Bastos, Gondim e Loiola (2004), Franco e Ferreira (2007) e Zanelli e Silva (2009), e, portanto, torna-se relevante para esta tese que tem por objetivo caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol. Na próxima variável, são investigadas informações coletadas com os participantes da pesquisa sobre a aprendizagem grupal, entendida como o compartilhamento de aprendizagens individuais. Para isso, foi indagado aos sujeitos sobre a troca de informações entre seus pares, entre eles e seus gestores e/ou entre eles e seus geridos, como será visto na próxima seção.

### 3.3 COMPARTILHAMENTO DE APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS

Na próxima variável da pesquisa, foi investigado o compartilhamento de aprendizagens individuais, também chamado de aprendizagem grupal. Portanto, nesta seção, foram analisadas as categorias do referido tipo de aprendizagem, coletadas por meio de entrevistas, observações e documentos. Nos quadros de análise é possível identificar a categoria e seus respectivos componentes, a fim de identificar processos envolvidos no compartilhamento grupal de experiências.

A primeira pergunta avaliava se os sujeitos costumavam conversar sobre o que aprenderam ao longo de sua carreira com seus

pares, ou seja, colegas de um mesmo nível hierárquico na organização<sup>29</sup>. Membros de torcida organizada não precisaram responder esta pergunta por não possuírem vínculo de trabalho com a organização estudada. A partir das respostas foi possível estabelecer quatro componentes para esta categoria. Cinco pessoas afirmaram compartilhar com seu grupo de trabalho algumas experiências no futebol, como dificuldades passadas, o momento atual do Clube e até mesmo recomendações de leitura. Três sujeitos revelaram que compartilham informações apenas para trocar ideias, sem um objetivo específico de cambiar aprendizagens. Outros dois entrevistados relataram que buscam verificar com seus pares se os objetivos estão alinhados com o grupo, por meio de solicitação de *feedback*, e um entrevistado revelou que tenta empolgar os colegas de equipe, o que foi classificado como compartilhamento de emoções. Tais respostas podem ser verificadas no quadro a seguir:

Quadro 14 – Compartilhamento de aprendizagens com pares.

<b>Categoria: compartilhamento de aprendizagens com pares</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Experiências / vivências	As aprendizagens compartilhadas estão relacionadas à experiência de vida que é transmitida	A1	“Obviamente que conversar sobre a dificuldade abre um pouquinho o horizonte, mas na verdade o que ajuda mesmo é ali na prática, tu aprende com os erros, aprende com o momento difícil (A1)”;
		A4	“A gente costuma conversar muito sobre o momento né? Esse negócio do...da experiência passada, é claro que às vezes você coloca, mas a gente tenta passar o momento, como tem que jogar [...] (A4)”;

Continua...

<sup>29</sup> Pergunta 4.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		CT1	“Ah, falamos o tempo todo e também tem muita literatura que a gente compartilha no sentido de...sabe o profissional que trabalha como técnico, auxiliar, preparador físico, toda essa área” (CT1);
		CT2	“Sim, porque eles podem se deparar com as mesmas situações e lembrar positivamente. Ver que a comissão está toda pensando igual” (CT2);
		CT4	“A gente sempre troca ideias, então sempre tô perguntando, tô tirando informações, de alguma coisa nova, alguma coisa diferente que esses profissionais que são mais experientes do que eu é que vinham fazendo, que eles acharam que era mais interessante, e a gente sempre tá se reciclando, como te falei, sempre aprendendo uma coisinha ou outra né” (CT4);
		A3	“Concentração é o tempo mais que a gente tem pra poder trocar ideia, mas nem sempre, junta mais dois, três, às vezes quando tem churrasco, aqui mesmo no clube a gente conversa (A3)”;

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		D1	“Cada um de nossos diretores é um apaixonado pelo futebol. Cada um é um técnico, todos nós podemos dar essa opinião, mas temos que escutar da comissão técnica algumas explicações que eles têm lá, porque ninguém sabe do dia-a-dia.” (D1);
Troca de ideias	A aprendizagem grupal está relacionada com o compartilhamento de informações	D2	“O que a gente faz tá previsto, a interligação, a correção, trocando informações, isso é constante. A gente conversa, troca muito diálogo, a gente frequentemente tem viajado junto nos jogos, tem frequentado o próprio hotel, tem jantado e tem conversado” (D2);
		D3	“A troca de ideias, a convivência e a interatividade é uma coisa que existe. Porque se ela não existisse isso aqui não teria sucesso, isso aqui é um grupo” (D3);
Convergência de pensamento / <i>feedback</i>	O compartilhamento objetiva conhecer a percepção do outro	CT2	“Sim, porque eles podem se deparar com as mesmas situações e lembrar positivamente. Ver que a comissão está toda pensando igual” (CT2);

Continua...

Continuação

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		CT3	“Eu sempre converso, procuro saber como eles estão vendo a minha prática, né? Tô sempre perguntando, procurando obter o maior número de feedbacks possível” (CT3);
Emoções	A aprendizagem grupal refere-se ao compartilhamento de emoções	A2	“Tenho esse hábito de colocar o jogador lá pra cima... com certeza acrescenta no grupo até porque eu e ..., que éramos dos últimos grupos vitoriosos que teve aqui, então eles me escutam bastante (A2)”;

Fonte: Dados primários (2011).

Percebe-se que as experiências foram destacadas como fatores a serem compartilhados pelo grupo. A tese de que o aprendizado do futebol ocorre por meio da vivência, pela prática constante, continua sendo confirmada pelos dados desta pesquisa. Em filme produzido em parceria com o Clube pesquisado, para relatar a conquista do acesso à série A, os jogadores entrevistados destacaram a união do grupo de atletas como um dos fatores fundamentais para as conquistas do time nos anos de 2008 e 2009. Aspectos como a ausência de vaidades entre os atletas e o respeito pelas experiências de sucesso dos membros da equipe foram citados nos relatos dos próprios jogadores, no conteúdo do referido filme. Um dos jogadores do Clube, que possui menor experiência profissional, cita que “não tinha negócio de vaidade, sabe? De chegar, ah eu joguei aqui, joguei ali, eu tenho isso e você não. Se o cara que foi campeão brasileiro, foi pra fora do Brasil, tá fazendo isso aqui, eu que não tenho nada, não vou fazer?” (VAMOS...2009). Desta forma, é possível perceber uma convergência entre as respostas dos sujeitos de pesquisa e o relato dos atletas no vídeo sobre o acesso do Clube à série A.

A aprendizagem em equipe é destacada por Senge (2002) como uma das cinco disciplinas para a construção de uma organização com suporte para a aprendizagem. O autor se remete ao caso do *Boston Celtics*, time profissional de basquete que liderou a liga norte-americana de basquete entre os anos de 1959 e 1967. Conforme o relato descrito na obra, “jogadores prestes a se aposentar chamavam para um lado os

novatos e para lhes dizer o que poderiam esperar dos adversários na liga” (p. 329). Tal atitude remete ao conceito de alinhamento, que é a capacidade de uma equipe para pensar e agir em novos modos sinérgicos, com plena coordenação e um senso de unidade, porque os membros da equipe conhecem os corações e as mentes uns dos outros (SENGE, 2002). Nas entrevistas realizadas com dirigentes em *Vamos...* (2009), é possível perceber a importância do planejamento estratégico para o alinhamento de valores e metas da organização. Um dos gestores afirma no filme que a ferramenta permitiu a construção de uma “instituição mais unida, as vozes mais alinhadas, com mais harmonia”.

Outro questionamento, nesta variável sobre a aprendizagem grupal, teve o propósito de investigar as aprendizagens compartilhadas pelos participantes com seus gestores<sup>30</sup>. Tal pergunta não foi feita aos dirigentes por não possuírem gestores no clube de futebol em que foram coletadas as informações desta pesquisa. Embora os membros de torcida organizada não possuam vínculo de trabalho com a organização, foi perguntado a eles se havia comunicação com membros da gestão do Clube. Dois componentes foram construídos a partir do discurso dos entrevistados. Seis sujeitos declararam que as aprendizagens compartilhadas com gestores estão envolvidas com os aspectos de gestão da equipe, principalmente com a melhoria do seu desempenho. Dois membros de comissão técnica e os dois integrantes de torcida organizada disseram que o compartilhamento é parte do processo de interação social no Clube, algo percebido como natural por todos que fazem parte da mesma organização. Os componentes e seus significados, bem como os sujeitos e os trechos ilustrativos das respostas podem ser visualizados no quadro a seguir:

---

<sup>30</sup> Pergunta 4.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 15 – Compartilhamento de aprendizagens com gestores.

<b>Categoria: compartilhamento de aprendizagens com gestores</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Fatores de gestão	O compartilhamento refere-se ao gerenciamento da equipe de futebol	A1	“Ele tenta melhorar mais. Tenta ver porque quando o cara tá de fora, o cara vê com mais clareza, não tanto com o sangue fervendo do jogo. Óbvio que ele quer melhorar, porque eu melhorando ele melhora também, existe sempre essa cobrança (A1)”;
		A2	“Olha eu converso muito com os jogadores, já com a comissão técnica eu já não sou muito de conversar, às vezes quando chega e pergunta alguma coisa pra mim eu respondo, mas eu sou mais de ficar na minha (A2)”;
		A3	“Até que essa comissão técnica é bem aberta ao diálogo. Talvez isso foi um fator assim que determinou pra gente ter esse sucesso. O ... dava muito essa liberdade, mas outras comissões que eu trabalhei não tinha muito isso não, aqui tinha (A3)”;
		A4	“Ele é um treinador que jogou, que tipo, ele quer que tu faça aquilo e ele mostra, ele mostra na prática, não só na conversa [...] de vez em quando treina com a gente, mostra assim, olha faz isso, faz aquilo e participa dos treinamentos, tá sempre acompanhando então isso aí é...essa abertura que ele nos dá também de troca de ideias é muito importante (A4)”;

Continua...

Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
		CT2	“Nem todos os assuntos” (CT2);
		CT3	“Eu converso geral, mais especificamente com os goleiros porque é meu trabalho” (CT3);
Interação	As respostas indicam que as aprendizagens compartilhadas resultado da socialização no Clube	CT1	“Existe, existe, é preciso ver, sabe, você tem que interagir com eles e fazer essa interdependência porque se não, coisa não caminha, né?” (CT1);
		CT4	“Sempre existia. Existia, tanto a parte do ..., quanto a parte da preparação física né, sempre tava aberto” (CT4);
		T1	“Não é sempre, a gente pede tá ligado? A diretoria, a diretoria troca ideia, a diretoria troca ideia, o presidente da torcida troca ideia, o vice-presidente troca ideia, alguns diretores” (T1);
		T2	“Da diretoria, da comissão técnica, jogadores, fazia assim reunião dentro do próprio clube, com o presidente [...] Era mais mesmo nessas reuniões, pelo menos da parte da diretoria sim né cara, daí ( ) uma reunião com eles e tal, o pessoal conversa com eles aí e tal” (T2).

Fonte: Dados primários (2011).

Conforme as respostas dos entrevistados fica evidente que o compartilhamento de aprendizagens individuais ocorre por conta da relação entre gestores e geridos no ambiente da organização. Os relatos



demonstram que a troca de informações com pessoas de nível hierárquico superior busca melhorar os resultados do grupo e da organização. Um sujeito de pesquisa afirmou que existe restrição de assuntos na comunicação com os gestores, embora todos os entrevistados fossem unânimes em afirmar que os líderes dão liberdade para o compartilhamento de conhecimentos e habilidades. Em estudo realizado por Costa e Samulski (2006), para identificar o perfil de liderança dos vinte treinadores dos clubes participantes da série A do campeonato brasileiro de futebol, no ano de 2005, foi verificado que os treinadores entrevistados utilizam mais a liderança autoritária e os aspectos de treino-instrução e reforço para gerenciarem suas equipes. Os autores justificam que o novo conceito de treinamento esportivo pressiona os técnicos de futebol a produzirem títulos e resultados expressivos. Os autores admitem que, no futebol, o treinador é percebido como responsável pelo grupo, serve de ponto de referência e modelo de identificação de conduta, da mesma forma que une atletas e os guia na direção de resultados que são comuns à equipe.

Durante as entrevistas, um atleta mencionou que a abertura da comissão técnica ao diálogo pode ter sido um fator que contribuiu com os resultados expressivos em nível nacional do Clube. Tal premissa vai ao encontro dos relatos de jogadores no filme que descreve o acesso do time à série A do campeonato brasileiro. O fato de o treinador já ter sido atleta de futebol é mencionado como competência fundamental para estabelecer e instruir os jogadores a executarem as táticas nas partidas. Os atletas destacam o treinador como uma pessoa que “cativou o grupo” e implantou um novo método de trabalho que agradou os atletas. Conforme um dos atletas “ele não tentava impor seu poder, simplesmente ele tentava o diálogo, ia lá e conversava da melhor forma e conseguia o resultado positivo” (VAMOS..., 2009). Na pesquisa da Costa e Samulski (2006) houve treinadores que revelaram utilizar tanto o estilo democrático, como o situacional de liderança, embora não fossem a maioria no estudo. Porém, devido ao fato de os autores da pesquisa não terem o objetivo de relacionar o estilo de liderança com o desempenho do time, não é possível avaliar qual estilo tende a ser mais eficaz em clubes de futebol.

Na próxima pergunta desta variável, foi indagado aos participantes sobre o compartilhamento de aprendizagens individuais com os geridos<sup>31</sup>. Este questionamento não foi dirigido aos atletas por

---

<sup>31</sup> Pergunta 4.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

não possuem pessoas subordinadas no clube de futebol em que foram coletadas as informações desta pesquisa. Apesar de os membros de torcida organizada não possuem vínculo de trabalho com a organização, foi perguntado a eles se havia comunicação com os atletas da equipe. Todos os membros de comissão técnica, um dirigente e um torcedor asseveraram que solicitam ou concedem *feedback* sobre as atividades realizadas nos treinamentos ou sobre o desempenho da equipe. Todos os dirigentes entrevistados afirmaram que as aprendizagens compartilhadas objetivam fornecer suporte no ambiente de trabalho, como a manutenção de um ambiente psicológico adequado para o trabalho. Um membro da comissão técnica relatou não haver compartilhamento com os subordinados. O quadro a seguir apresenta os trechos ilustrativos das respostas:

Quadro 16 – Compartilhamento de aprendizagens com geridos.

<b>Categoria: compartilhamento de aprendizagens com geridos</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
<i>Feedback</i>	Fornecer ou solicitar respostas aos estímulos enviados para melhorar o desempenho da equipe	CT1	“Saber o que falar, pra quem falar, a hora de falar e tudo isso no futebol é muito importante [...] Existe um código entre os atletas, uma coisa assim que ninguém entende, mas que entrar no coração deles é muito difícil. Então você precisa conseguir essa situação. Uma vez ali, aí a coisa caminha, flui e não tem problema” (CT1);
		CT3	“É uma via de mão dupla. Eu tenho que saber como eles estão respondendo, eu não tenho uma máquina pra saber. Eu mando um estímulo e eles vão ter que me responder, olha ta muito fraco...o tipo de treinamento ou da outra forma ta sendo melhor, tu vai jogando as situações e eles vão dizendo” (CT3);

Continua...

		CT4	“Dá pra aprender, dá pra aprender muita coisa, uma coisa que se aprende sempre que se tenta fazer é, uns trabalhos voltados àquilo que eles gostam de fazer né, então o que dá mais prazer pra eles né” (CT4);
		D1	“Cada um é um técnico, todos nós podemos dar essa opinião, mas temos que escutar da comissão técnica algumas explicações que eles têm lá, porque ninguém sabe do dia-a-dia” (D1);
		T2	“Tinha às vezes, clássico, que a gente se reunia com os jogadores, diretoria e tal, fazia reunião, pra cobrar mais empenho do jogador e tal, agora faz um tempo que a gente não tem mais esse tipo de contato” (T2).
Suporte	Disponibilizar auxílio em diversas situações para proporcionar um ambiente de trabalho adequado	D1	“Para os jogadores profissionais você precisa dar a cara pra ele, não é porque você é presidente que você vai dar um bom dia ou uma boa tarde de longe, você tem que estar perto do grupo e se colocar à disposição para dialogar quando eles quiserem. Dar tranquilidade, valorizar, isso é um importante” (D1);
		D2	“A gente procura só pra você ver, a gente procura conversar com todos os familiares, aqui no estádio, no setor A, aqui em cima, nós temos um camarote que é pras esposas e familiares dos jogadores” (D2);

		D3	“A convivência com jogador talvez seja a mais importante de todas né. Porque o pior momento do jogador é quando ele tá contundido, que ele tá ali deitado naquela maca fazendo tratamento. Então ele tem ali um confidente, alguém pra afogar as mágoas né.” (D3).
		T1	“Pra dar força, pra dar um apoio, pra trocar ideia. A última vez que nós fomos lá é porque o time não tava indo muito bem, trocamos ideia, umas pegada, pedimos mais raça” (T1).
Ausente	Não existe compartilhamento de aprendizagens com os geridos	CT2	“Não permitimos atletas opinar sobre questões técnicas ou táticas, às vezes falamos com aqueles que consideramos líderes do grupo [...] eles só se preocupam em jogar e obedecer às orientações” (CT2);

Fonte: Dados primários (2011).

Em estudo realizado com duas equipes da indústria farmacêutica para identificar processos de aprendizagem grupal e suas relações com o desempenho, Bresman (2004) revela que aprender envolve não apenas as habilidades individuais, mas também padrões interpessoais de comunicação e coordenação. Comportamentos relevantes para a aprendizagem em equipe incluem a realização de perguntas, busca por *feedback*, compartilhamento de informações e abertura para o diálogo sobre os erros cometidos pela equipe. O autor também menciona a segurança psicológica como elemento de suporte para os processos de aprendizagem, tal como em Senge (1999 e 2002), para o qual a crença compartilhada por membros da equipe fornece suporte para os riscos envolvidos nos processos organizacionais.

A aprendizagem por meio da observação, definida por Bandura (1979) como aprendizagem vicariante, foi admitida por Bresman (2004) como um dos modelos utilizados pelas equipes investigadas em sua

pesquisa. Ao associar a ideia deste tipo de aprendizagem com fatores de suporte psicológico, é possível compreender que o modelo de Kiehl (2008) sobre a aprendizagem ancorada em emoções se apresenta como fator contribuinte do desenvolvimento de aprendizagens em equipes de trabalho. As relações de interdependência e as paixões associadas a um time de futebol fazem com que aspectos emocionais sirvam de suporte para a construção de aprendizagens e, possivelmente, de uma equipe de alto rendimento.

Por fim, foi perguntado aos participantes se o compartilhamento de aprendizagens individuais com pares, gestores e geridos, de alguma forma, contribuía para alavancar o desempenho da equipe<sup>32</sup>. Houve unanimidade em afirmar que as aprendizagens grupais ajudam no desempenho do time. Não foram construídas classificações de componentes nesta categoria, pois as respostas são convergentes com os relatos já estabelecidos em questões anteriores sobre o compartilhamento de aprendizagens individuais. As respostas podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 17 – Relações entre aprendizagem grupal e desempenho da equipe.

<b>Categoria: relações entre aprendizagem grupal e desempenho da equipe</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Aprendizagem grupal ajuda o desempenho da equipe	A troca de informações entre pares, gestores e geridos faz com que as aprendizagens individuais sejam transmitidas	A1	“Com certeza” (A1);
		A2	“Com certeza é para o melhor deles, pro bem deles também, né?” (A2);
		A3	“Existe, existe, mas não é uma coisa combinada, sabe?” (A3);
		A4	“Com certeza, até porque como eu te falei, ele não é apenas um treinador” (A4);

Continua...

<sup>32</sup> Pergunta 4.6 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

		CT1	“Isso é bom, desde que haja aquelas situações básicas pra qualquer coisa caminhar: respeito, cumprimento das regras, respeito à hierarquia, quer dizer esse tipo de coisa não pode faltar” (CT1);
		CT2	“A equipe melhora, sim” (CT2);
		CT3	“Muito positivo, porque a partir do momento que seja uma norma imposta, tu não vai mais tá trabalhando em grupo né? Vai ser uma coisa totalmente diretiva, tu vai estar ditando as normas e outros vai estar só obedecendo. Acho que dessa forma não vai ter ganho e não vai ter uma melhora satisfatória” (CT3);
		CT4	“Ah, sempre, sempre” (CT4);
		D1	“Sim, dá abertura. E explica porque não pode fazer também.” (D1);
		D2	“Ah sim, com certeza, com certeza” (D2);
		D3	“Existe” (D3);
		T1	“Vários, vários, jogo fora, eu não sei o placar, vários jogos fora. Os jogos fora, cara, que a torcida mais precisa, nós incentivamos. Teve momentos que nós incentivamos do começo ao final” (T1);
		T2	“Começaram a falar, surgiu a camisa 12, considerada a torcida como o 12º jogador, e eu acho que passava bastante pro jogador em campo, confiança pra diretoria e tudo, a gente costuma dizer que foi nós que botamo o ... na série A” (T2).

Em uma análise geral referente à aprendizagem grupal, entendida nesta pesquisa como o compartilhamento de aprendizagens individuais, foi possível concluir que em relação aos trabalhadores do mesmo nível hierárquico, destacaram-se respostas que mencionaram a aquisição de experiência e a troca de informações como fatores aprendidos por meio do compartilhamento com tais pessoas. Fatores ligados ao gerenciamento da equipe de futebol, como a melhoria do desempenho e o ensino de técnicas, foram admitidos como principais aprendizagens compartilhadas com os gestores, segundo a maioria dos entrevistados. Fornecer ou solicitar *feedback* e oferecer suporte para o trabalho foram citados como aprendizagens compartilhadas com os geridos do Clube estudado. Por fim, todos admitiram que as aprendizagens grupais relatadas contribuem para melhorar o desempenho da equipe de futebol. Os estudos de Senge (1999 e 2002), Bresman (2004), Costa e Samulski (2006), Kiehl (2008), bem como os relatos contidos em Vamos...(2009), foram confirmados empiricamente por meio dos dados coletados com os sujeitos de pesquisa.

As interpretações efetivadas em relação aos processos de aprendizagem individual permitiram ao pesquisador perceber componentes da experiência dos participantes do estudo que podem contribuir para o desempenho da equipe. Já os relatos de aprendizagem grupal foram relevantes para analisar o compartilhamento de informações que podem auxiliar no rendimento. A seguir, são investigadas características da gestão do Clube estudado que permitem a construção de uma organização de aprendizagem. Tais características pretendem contribuir para compreender o nível organizacional e foram amparadas nos textos de Garvin (1993, 2002 e 2008) sobre as estruturas de ação para a aprendizagem, entendidas como fatores de suporte da organização para o aprendizado de seus membros no ambiente de trabalho, como pode ser observado na próxima seção.

### 3.4 ESTRUTURAS DE AÇÃO ORIENTADAS À APRENDIZAGEM

A próxima variável contida no instrumento de coleta de dados teve o objetivo de investigar as oito estruturas de ação para aprendizagem descritas por Garvin (1993, 2002 e 2008). O objetivo é verificar as influências das políticas organizacionais nas aprendizagens e na construção de uma equipe de alto desempenho. As categorias apresentadas nos quadros de análise representam cada estrutura de ação

a fim de identificar processos utilizados pela gestão do clube de futebol onde foram coletadas as informações.

A primeira pergunta foi referente à aprendizagem com experiências, definida por Garvin (1993) como a revisão de erros e acertos cometidos pela gestão, a fim de identificar estratégias a serem mantidas ou modificadas<sup>33</sup>. Neste sentido, foram investigadas junto aos entrevistados as aprendizagens obtidas por meio da observação de jogos passados da equipe. Oito entrevistados revelaram que o aprendizado de estratégias e táticas para os jogos são fatores mais observados na revisão de experiências. Dois membros da comissão técnica afirmaram que essa revisão permite analisar estatísticas individuais de rendimento e dois sujeitos de pesquisa disseram que não existe nenhum tipo de estratégia relacionada à aprendizagem com vivências passadas. Os componentes criados, seus significados e os trechos ilustrativos das respostas podem ser visualizados no quadro a seguir:

Quadro 18 – Aprendizagens referentes à observação de jogos passados.

<b>Categoria: aprendizagens referentes à observação de jogos passados</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Estratégias / Táticas	As experiências revisadas estão relacionadas aos fatores de gestão da diretoria e da comissão técnica	A1	“O passado ajuda muito a motivar, mas o presente... a gente tem que seguir o que vier, o comando [...] Então, eles pegam mais, muitas vezes quando a fase não ta muito boa, eles pegam e editam muitas coisas pra ver, porque, se não, o jogador perde a concentração” (A1);

Continua...

<sup>33</sup> Pergunta 5.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



		A2	<p>“A gente sabe das vitórias que a gente teve desde 2008, né? Só que pra você chegar num grupo, como esse grupo e ta falando toda hora: ah, ano passado a gente fez isso, ah, ano retrasado a gente fez isso, vai chegar uma hora que o cara vai falar: pô, toda hora é ano passado é ano retrasado? [...] Eu pego todos os jogos com o assessor de imprensa, com certeza ajuda o DVD, você vê os pontos fortes, o jogador que você vai marcar você vê a qualidade dele, ajuda a ter um êxito maior na profissão, no jogo” (A2);</p>
		A4	<p>“Uns dois dias depois do jogo a gente se reapresenta e ele vai lá e faz tipo um resumo do que aconteceu no jogo, olha no jogo aconteceu isso, aquela bola poderia ter sido assim, aquela marcação ficou errada aqui ou ficou certa ali, então ele debate com a gente né?” (A4);</p>
		CT3	<p>“No momento eu to me dedicando mais aos erros, digamos assim... observar as falhas da equipe e tal, em outros momentos já observei mais no todo , no geral pra poder cobrar, mas sim exaltar onde está existindo acerto” (CT3);</p>

Continua...

		D1	“Em qualquer atividade humana você tem que ter a memória e é observar esse tipo de coisa assim. No Clube, a gente sabe muito mais o que não deve fazer, o que não pode ser repetido, do que pode ser feito” (D1);
		D2	“Essa revisão a gente faz toda semana. Do jogo de domingo hoje a gente vai sentar, a gente vai ver o que não, não teve assim aquela finalização a contento, a gente vai melhorando né. Então as dificuldades, que aconteceram isso e aquilo, então tudo isso a gente faz uma, uma reavaliação e tenta fazer as correções, dentro do possível, a gente tenta fazer as correções” (D2);
		D3	“O futebol ele é constante, toda hora você tem que buscar as experiências que você já teve. Como aparecem situações inovadoras também. Você busca no seu arquivo, põe seu disquete pra funcionar e você usa dessas experiências, isso aí é uma constante” (D3);
		T2	“O cara que frequenta o jogo direto ali sabe quando o cara tá bem, ou quando tá numa fase ruim, o cara sempre percebe. Daí vai, tentava conversar com o pessoal. Hoje em dia quando cara percebe que tem jogadores que não tão numa fase legal, o cara vai vendo no decorrer dos jogos né?” (T2).

Estatísticas de rendimento	As informações são revisadas por meio de ferramentas estatísticas para avaliação de resultados	CT1	“É, nessa questão a gente trabalha mais em cima de <i>scout</i> , né? Então, você tem o <i>scout</i> do jogo e aí a gente, nós da comissão, mais eu e o auxiliar, nós assistimos os jogos e aí a gente pinça ali pra eles. Porque o futebol, como é muito dinâmico, não adianta você ficar chorando em cima daquilo que já foi. A tecnologia hoje te permite editar e já dar bem resumido pra eles o que é. Jogador não gosta também de ficar sentado em frente a uma televisão ficar olhando, sabe?” (CT1);
			“Análise de <i>scout</i> , <i>tape</i> , é...buscar informações do dia-a-dia deles mesmo, ver como é que ele estão se sentindo, na temporada passada, ver se fez efeito, ou a gente pode substituir por outro”(CT3);
		CT4	“Olha, o que acontece, na minha parte física assim, a gente sempre tenta ter um controle o máximo possível de tudo que tem acontecido, inclusive no jogo. Então o que a gente adotava muito lá durante o jogo, a gente adotava muito o <i>scout</i> físico né?” (CT4);
Ausência de revisão de experiências	Não existem estratégias relacionadas à revisão de experiências no Clube	A3	“Assim, ó, futebol não tem muito segredo, tipo assim, tem que ter qualidade no grupo, tem que ter um time fechado, que não tenha vaidade, tem que todo mundo estar comprometido” (A3);

Continua...

		e T1	“Não, cara, vou falar bem a real pra ti irmão. Hoje em dia futebol é dinheiro, futebol é só dinheiro cara. É por isso que eu digo, a maioria hoje em dia é um bando de mercenário, falei a real. Só por dinheiro, tudo por dinheiro irmão. Tudo dinheiro, não existe isso, não existe momento” (T1).
--	--	------	--

Fonte: Dados primários (2011).

Em junho de 2010, após perder três jogos em quatro rodadas, no campeonato brasileiro da série A, o coordenador de futebol do clube investigado nesta pesquisa revelou em uma entrevista concedida para um jornal que “vivemos um momento muito parecido ao de 2009. Começamos mal e, após fazermos uma reflexão sobre o time, sobre a maneira de jogar, tudo mudou” (NOTÍCIAS, 2010). Na afirmação é possível identificar indícios de que existe revisão de experiências pelo gestor, assim como no discurso dos dirigentes entrevistados, ao atestarem que tal procedimento permite aprender sobre estratégias de gestão a serem adotadas pelo Clube.

A referida estrutura de ação é utilizada por organizações duradouras como a Sony, fabricante de produtos eletrônicos. A primeira tentativa de um produto lançado pela empresa foi uma panela elétrica para fazer arroz que não funcionou corretamente, bem como o primeiro toca-fitas fabricado, que fracassou no mercado devido ao baixo índice de vendas (COLLINS; PORRAS, 2000). Tais evidências confirmam os estudos de Garvin (1993, 2002 e 2008) e Silva (2001) de que a revisão de experiências é uma estrutura estabelecida pela gestão das organizações que promove a aprendizagem na trabalho.

Outra pergunta realizada para investigar as estruturas de ação para aprendizagem teve o objetivo de verificar a percepção dos atletas sobre a prática de assistir jogos de outros times de futebol ou partidas de outros esportes<sup>34</sup>. Tal pergunta foi construída com base na estrutura que Garvin (1993) denomina de aprender com os outros. Desta forma, o pesquisador buscou saber se essas práticas ajudam ou não a aprender algo. Os relatos dos entrevistados foram classificados em quatro componentes. A aprendizagem de estratégias e/ou táticas foi asseverada por nove sujeitos de pesquisa, sendo que os atletas destacaram o

<sup>34</sup> Pergunta 5.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

posicionamento, a marcação e a movimentação em campo. Os membros de comissão técnica citaram as táticas e os dirigentes falaram sobre estratégias de gestão que aprendem de outras organizações esportivas. Dois membros de comissão técnica afirmaram que a observação de outros esportes auxilia na elaboração de programas de treinamentos. Um sujeito de pesquisa revelou que é possível, embora difícil, aprender sobre comportamentos e outro entrevistado não especificou os tipos de aprendizagem obtidos, porém, disse que pode adquirir aprendizados. As repostas podem ser observadas com mais detalhes no quadro a seguir.

Quadro 19 – Aprendizagens referentes à observação de outros jogos e/ou esportes.

<b>Categoria: aprendizagens referentes à observação de outros jogos e/ou esportes</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das repostas</b>
Estratégias / Táticas	As aprendizagens estão relacionadas com o entendimento de estratégias e táticas existentes no jogo de futebol	A2	“Aprende sim, cada jogo que você assiste você aprende alguma coisa, né? E eu procuro mesmo assistir um jogo ou outro e você vai tomando experiência, né? Você vê o zagueiro como ele se posicionou, você vê se ele se posicionou errado pra você não fazer, como você posiciona na área, então tudo é aprendido” (A2);
		A4	“Acredito que sim, principalmente tipo o basquete que é...mais o basquete que é uma área que, tipo na marcação, no basquete se marca muito, quer dizer, você consegue levar um pouco daquilo de marcar por zona, marcar individualmente, então, são situações que são mais semelhantes ao futebol” (A4);

Continua...

		CT1	“Ajuda muito na parte tática, de que forma que outro treinador, de uma outra modalidade usa a psicologia no trabalho dele, né? E isso é muito legal. O Bernardinho, no livro dele mesmo, cita muito os treinadores de outras modalidades” (CT1);
		CT2	“Sim, ajuda na parte tática, nos movimentos dos jogadores, nas jogadas ensaiadas” (CT2);
		D1	“Nós fizemos <i>benchmarking</i> tanto no que se refere ao futebol...o <i>benchmarking</i> no futebol em si, na condição técnica, é feito praticamente ao natural, o cara que sai de uma outra equipe e vem pra lá já vem trazendo a experiência do outro” (D1);
		D2	“Sim, sim. Quando a gente vê alguma coisa nova acontecendo, alguma coisa no jornal. Então isso tudo nós temos um acompanhamento né, a gente tenta observar o que tá acontecendo de bom nos nossos concorrentes, ou nos nossos parceiros” (D2);
		D3	“Ajuda muito, eu tenho por exemplo como uma luz que eu procuro sempre me iluminar nela, o Bernardinho. Ele não é só um técnico de vôlei, ele é um administrador de homens. As estratégias que ele usou, o José Mourinho, né, eu leio muito esse pessoal, são estrategistas que você tem que se iluminar neles né?” (D3);

## Continuação

Treinamentos	Outros jogos e/ou esportes contribuem para aquisição de aprendizagens ligadas ao treinamento de atletas	T1	“O cara devia fazer isso, concentração, em vez de jogar carta, jogar baralho ou coisa parecida, concentração. Eu achava legal, tem vários técnico que faz isso cara, os top aí faz isso cara, o Murici Ramalho, os top hoje em dia faz isso” (T1);
		T2	“Tem que fazer, acho que, o ... não devia ser diferente, se espelhar nos grandes, no que tão fazendo de bom e, não é copiar né, mas é um exemplo, um bom exemplo” (T2).
		CT3	“O vôlei, pra minha área, pra preparação de goleiro, é muito importante. Trabalho de velocidade de reação, de biometria, trabalho de salto, é muito parecido com o que eu tenho que aplicar com o goleiro, então, é muito vantajoso estar vendo essas outras modalidades” (CT3);
		Ct4	“Ajuda, acho que ajuda. O que acontece muitas vezes e que eu fico observando nos jogos, seja, qualquer jogo que seja, de futebol, é, criar um exercício físico técnico” (CT4);
Comportamentos	Aquisição de comportamentos que contribuem para lidar com momentos de adversidade	A1	“Outros esportes é mais pra ver como o cara consegue lidar com a pressão, a concentração dele. Mas, aprender assim de longe é meio complicado” (A1);
Não identifica a aprendizagem	Apesar de afirmarem que é possível obter aprendizados,	A3	“Acredito que sim. Esporte coletivo né cara? Quando é esporte coletivo dá pra tirar alguma coisa. Não dá pra precisar o que dá pra aprender,

Continua...

	não souberam especificar o que é adquirido		mas dá” (A3);
--	--	--	---------------

Fonte: Dados primários (2011).

Houve unanimidade nas respostas em afirmar que jogos de outras equipes ou outros esportes podem resultar em aprendizagens para a prática do futebol. Mesmo os entrevistados que não conseguiram relatar quais aprendizagens podem ser obtidas, afirmaram que é possível aprender alguma coisa. Para Garvin (1993), nem todas as aprendizagens advêm de reflexão e autoanálise, algumas vezes, os *insights* mais relevantes surgem ao observar o ambiente externo à organização para obter uma nova perspectiva. Tal procedimento pode ser realizado com a análise de outras organizações (*benchmarking*) ou por meio de diálogo com clientes, para verificar preferências e expectativas em relação ao produto ou serviço. Os dirigentes entrevistados entendem que existe a prática de observar a realidade de outros clubes para auxiliar na definição de estratégias, entretanto, não foi mencionada a aproximação com torcedores e sócios como forma de promoção da aprendizagem no ambiente de trabalho.

Nas observações de treinos, realizadas durante a pesquisa, foi verificado que era uma prática recorrente dos integrantes da comissão técnica analisar a estrutura tática da equipe adversária por meio da visualização de jogos passados. Desta forma, ao longo dos treinamentos, durante a semana, era possível preparar os atletas do Clube de acordo com a tática empregada pelo time rival. Nos treinos, os jogadores reservas se posicionavam conforme o adversário, enquanto o time principal era capacitado para as estratégias de jogo. Em conversa com o auxiliar técnico do Clube, durante as observações, ele apresentou ao pesquisador um quadro em forma de um campo de futebol onde eram colocados ímãs com foto e número de cada jogador das duas equipes que iriam se enfrentar, a fim de representar o posicionamento das equipes e as táticas a serem utilizadas. Segundo o auxiliar, “a gente coloca a foto pro atleta saber melhor quem ele tem que marcar”.

Existe um ditado popular utilizado no ambiente esportivo que diz que em time que está ganhando, não se mexe. Foi utilizado este ditado para questionar junto aos sujeitos de pesquisa a estrutura de ação designada por Garvin (1993) como experimentar<sup>35</sup>. As respostas foram

<sup>35</sup> Pergunta 5.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



ordenadas em quatro componentes. O aperfeiçoamento da equipe foi relatado por seis entrevistados como fator que pode melhorar ainda mais a *performance* da equipe, mesmo em momentos de sucesso, como a conquista de vitórias ou títulos. Outro componente foi criado a partir das respostas que alertavam sobre o fato de as vitórias poderem ocultar erros da equipe e o quanto antes estes equívocos forem solucionados, melhor para o desempenho no médio e longo prazo. Força da equipe foi mencionada por dois entrevistados que sustentaram a ideia de que as modificações não alteram o desempenho do time, pois o conjunto supera o rendimento individual. Por fim, dois sujeitos de pesquisa revelaram acreditar que não se deva modificar um time que está obtendo resultados positivos. Os trechos ilustrativos das respostas que originaram os componentes podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 20 – Aprendizagens referentes às modificações no time.

<b>Categoria: aprendizagens referentes às modificações no time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Aperfeiçoamento da equipe	As mudanças no time devem ocorrer para melhorar o desempenho e evitar a acomodação dos atletas	A1	“Eu acho que nós todos temos que estar evoluindo porque se nós ficarmos sempre nesse mesmo nível, se nós jogarmos ano que vem no mesmo nível que nós jogamos este ano, nós vamos cair, nós não vamos conseguir ser campeão” (A1);
		A4	“A gente vê isso aqui dentro, do grupo de 2008 a gente foi ver ficaram 7 ou 8 jogadores pra 2009, e o time permaneceu vencedor, então, você tem sempre que renovar e achar jogadores melhores pra não consiga cair na mesmice e o ano consequente consiga sucesso (A4)”;

Continua...

Continuação

		CT1	“Depende, se puder melhorar, acho que não tem porque não mexer” (CT1);
		D2	“Eu digo ‘não se mexe, mas a gente aperfeiçoa’ (riso), e o que a gente procura aqui é realmente o aperfeiçoamento né. e nós temos muito que aprender. com certeza time que ganha se mexe sim, tem que aperfeiçoar” (D2);
		D3	“Eu acho que tem que testar sempre, porque senão você fica, senão daqui a pouco você não é mais um time que tá ganhando, você passa a ser um time perdedor” (D3);
		T1	“Eu concordo contigo em parte tá ligado? Concordo contigo em partes. Sempre dá pra botar um a mais cara. Não sei, se tiver dinheiro pra investir, sempre é bom trazer, pra ganhar alguma coisa tem que ter um plantel bom” (T1);
Evitar a ocultação dos erros	Modificações na equipe devem ocorrer porque a vitória pode esconder equívocos técnicos e táticos	A2	“Se o grupo é bom, quem entrar vai dar conta do recado, isso é ditado, mas com certeza mexe sim, às vezes a vitória esconde os erros, sempre a vitória esconde vários erros, esses erros vão aparecer somente na derrota” (A2);

Continua...

Continuação

		A3	Às vezes tem um determinado jogador que não ta bem no time, mas o time ta ganhando e às vezes o time ta perdendo e o jogador ta bem. Então a vitória esconde muita coisa, não é pouca, não, é muita, muita” (A3);
		Ct4	“Então o que acontece, você às vezes tem que ficar testando várias formações, por mais que você venha ganhando, pra tentar achar aquele equilíbrio. Porque às vezes você ganha mas não, não é uma vitória convincente, aquilo que pro teu trabalho, o time não tá jogando redondo” (CT4);
Força da equipe	Dentro da ideia de que o todo é maior que a soma das partes, as mudanças não influenciam no desempenho da equipe	CT3	“Pode testar. Tu não pode mexer nele todo, mas paulatinamente, você vai inserindo um atleta ali...uma coisa é que 6 carregam 4, mas 4 não carregam 6 dentro dos jogadores de linha. Se você mexer em algumas peças, as outras peças da engrenagem vão fazer com que aquela peça esteja bem a funcionar junto com elas” (CT3);
		D1	“Nós lideramos o campeonato estadual e ele testou 35 jogadores, então ele mudava toda hora. E no final nós tivemos este resultado positivo por isso, quer

Continua...

			dizer, nós jogamos contra o ... aqui faltando 4 ou 5 jogadores titulares nós demos um banho” (D1);
Não deve haver modificações no time	As modificações não devem ser realizadas para alcançar o entrosamento da equipe	CT2	“Quanto mais tempo você jogar junto, mais rápido você conhece seu companheiro e o entrosamento melhora” (CT2);
		T2	“Só se for necessário mesmo, só se tiver quebrado, se tiver com algum problema, cartão, lesão, daí tu mexe, senão deixa o mesmo time. Se tá dando certo, deixa como tá” (T2).

Fonte: Dados primários (2011).

Em 1920, um funcionário da Johnson & Johnson – empresa fabricante de produtos de higiene – criou um curativo pronto para utilização, elaborado com fita cirúrgica, pequenos pedaços de gaze e uma cobertura especial para que não grudasse na pele. A invenção foi feita na própria casa do trabalhador e foi motivada pela esposa que frequentemente se cortava com facas de cozinha. Ele falou sobre sua ideia para a área de *marketing* da companhia e eles decidiram fazer uma experiência com este novo produto no mercado. Depois de alguns aperfeiçoamentos, o *band-aid* se tornou o produto mais vendido da história da Johnson & Johnson (COLLINS; PORRAS, 2000). O relato demonstra a estratégia de experimentar conhecimentos de modo a testar de forma empírica projetos que podem ser agregados à organização. No caso do clube de futebol estudado, percebeu-se que onze, dos treze entrevistados, acreditam que a experimentação influencia positivamente no desempenho do time, seja para aperfeiçoar, evitar a ocultação de erros ou confirmar a força da equipe enquanto conjunto de pessoas que cooperam por um objetivo em comum.

A próxima pergunta tratava da estrutura de ação para a aprendizagem intitulada por Garvin (1993) de resolução sistemática de problemas<sup>36</sup>. Para tanto foi questionado aos sujeitos de pesquisa como a

<sup>36</sup> Pergunta 5.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

gestão do Clube solucionava conflitos na equipe de futebol, ou seja, de que forma acontecia a intervenção dos gestores para a resolução de problemas no time. Quatro componentes foram derivados das respostas dadas ao questionamento: seis sujeitos de pesquisa indicaram que existe diálogo para a resolução de conflitos, por meio de conversas transparentes entre atletas e gestores. Dois sujeitos de pesquisa afirmaram que a cobrança por bons resultados – inclusive por parte da torcida – é uma das formas de solucionar problemas. Outros dois entrevistados disseram que existem punições financeiras para extinguir os conflitos na equipe de futebol e dois membros da comissão técnica afirmaram que, em casos extremos, o Clube promove o desligamento dos trabalhadores envolvidos em problemas de indisciplina e/ou insuficiência técnica. No quadro, a seguir, estão os componentes, seus significados e os trechos ilustrativos das respostas:

Quadro 21 – Métodos de resolução de problemas no Clube.

<b>Categoria: métodos de resolução de problemas no Clube</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Diálogo	A resolução de problemas na equipe é realizada por meio de conversas formais e informais entre os envolvidos no conflito	A3	“Quando era coisa mais além, caso de indisciplina, isso aí o ... conversava particularmente comigo, com o ..., com o ... e com o ... também, ele chamava nós quatro na sala e procurava ver o que dava pra fazer o que não dava” (A3);
		CT1	“Existe uma ética dentro do próprio grupo, eles precisam se respeitar, respeitar o comandante que é o treinador. Então, tentar ir lá na fonte e tentar, sabe, puxar primeiro pelo lado psicológico da coisa e depois sim, se não houver um acordo aí passa pra diretoria e aí resolve de outras formas” (CT1);

Continua...

Continuação

		CT2	“Resolvemos tudo com muita transparência, quando o problema é do grupo, falamos para o grupo, quando é individual tratamos no gabinete” (CT2);
		CT4	“Era sempre chamado, era discutido entre a comissão técnica a situação que porventura acontecesse né, ou baixo rendimento, ou indisciplina, ou conduta não muito correta” (CT4);
		D2	“Toda comissão técnica, quando acontece alguma coisa, quer dizer, o ..., e os outros companheiros lá no setor, eles tentam conversar, se por acaso não conseguir aí já vai pra diretoria” (D2);
		D3	“Você conversa entendeu, acho que dialogando você consegue tudo, não vejo o que não se arrume com uma boa conversa” (D3);
Cobrança	A resolução de conflitos está associada à exigência da comissão técnica e da torcida por resultados	A4	“Tem a cobrança normal. Mas isso também é muito relativo, depende da pessoa e do momento do clube” (A4);
		D2	“Toda comissão técnica, quando acontece alguma coisa, quer dizer, o ..., e os outros companheiros lá no setor, eles tentam conversar, se por acaso não conseguir aí já vai pra diretoria” (D2);

Continua...

Continuação

Multa	Os conflitos são resolvidos com a aplicação de punição financeira	CT1	“É, aí existe o lado disciplinar do clube, existem as regras de multa, esse tipo de coisa” (CT1);
		D1	“Normalmente as multas por problemas dessa natureza são estabelecidas lá entre eles e eles mesmos aplicam” (D1);
Desligamento	Casos extremos de indisciplina ou insuficiência de rendimento são solucionados por meio de demissão dos envolvidos	CT3	“Então, fui chamado à atenção pela diretoria que ele tava mal fisicamente, eu sabia que ele tava mal fisicamente só que eu cobrava dele, mas não tinha resposta. Daí o próprio ... foi ao encontro de minha colocação a gente acabou por decidir que ele seria liberado por insuficiência técnica e física” (CT3);
		CT4	“Teve uma vez que teve um jogador veio da noite praticamente direto, chegou aqui alcoolizado, na véspera de um jogo. E, aí imediatamente a gente tomou uma providência de tirar esse jogador do jogo, tava relacionado, mas a gente tirou. Em seguida também, já foi mandado embora” (CT4);
Não soube informar	O atleta alegou não estar envolvido com os processos questionados	A1	“Não é nosso departamento daí. Não é departamento de jogador, isso aí é da comissão técnica” (A1);

Fonte: Dados primários (2011).

É possível afirmar que os seres humanos têm se reunido ao longo de milênios para conversar em pequenos grupos. Ao relatar sobre os processos de aprendizagem em equipe, Senge (2002) menciona que, durante um diálogo, as pessoas aprendem a pensar juntas – não apenas para analisar um problema compartilhado – mas no sentido de ocupar uma sensibilidade coletiva, na qual pensamentos, emoções e ações resultantes pertencem não a um único indivíduo, mas a todos eles juntos. Conforme o autor, no diálogo se produz um ambiente compartilhado que refocaliza a atenção da equipe e, na medida em que o processo avança, os participantes percebem que tanto o clima quanto o entendimento coletivo se modificam. Tal premissa foi utilizada por seis entrevistados para esclarecer como os gestores, sejam da comissão técnica ou da diretoria, solucionam os conflitos na equipe de futebol. Entretanto também houve respostas que indicaram métodos punitivos de resolução de problemas.

A exigência de cumprimento de objetivos, multas e casos de desligamento de atletas foram aspectos relatados pelos sujeitos de pesquisa como formas de solução de conflitos. Sabe-se que a punição tem sido uma alternativa cada vez menos utilizada para gerenciar pessoas no ambiente de trabalho, todavia, levando-se em conta que a pesquisa foi desenvolvida em um clube de futebol, os argumentos de Costa e Samulski (2006), sobre um estilo de liderança que tende a ser mais autoritário, corroboram os dados levantados neste estudo.

Outra pergunta investigou se a troca de experiências entre os jogadores e o diálogo entre atletas e comissão técnica eram incentivados, de alguma forma, pelo Clube e de que maneira isto ocorria na organização pesquisada<sup>37</sup>. Tal indagação teve o objetivo de avaliar se existe transferência de conhecimento e lideranças que reforcem a aprendizagem, duas estruturas de ação desenvolvidas por Garvin (1993 e 2008). Um componente criado a partir das respostas de quatro sujeitos reflete que o incentivo ao diálogo é responsabilidade da comissão técnica e não da gestão do Clube. Três entrevistados revelaram que o diálogo é incentivado por meio de confraternizações que o Clube oferece, como, por exemplo, jantares e churrascos em datas comemorativas. Outros três entrevistados afirmaram que o Clube não incentiva o diálogo entre atletas e membros da comissão técnica e que não existe interesse por parte da organização para que essa proximidade exista. Um entrevistado disse que a troca de experiências ocorre por meio da identificação do perfil psicológico do atleta. Os membros de

---

<sup>37</sup> Pergunta 5.6 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



torcida organizada entrevistados (T1 e T2) não responderam a pergunta, pois alegaram que não conhecem a realidade interna do Clube e, por isso, não aparecem no quadro de análise, a seguir:

Quadro 22 – Incentivo ao diálogo entre atletas e comissão técnica.

<b>Categoria: incentivo ao diálogo entre atletas e comissão técnica</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Responsabilidade da comissão técnica	O diálogo é de responsabilidade dos membros da comissão técnica e a gestão não influencia nessa questão	A2	“Acho que já tem que vim do técnico, né? se o professor, se o técnico chegar e conseguir ganhar o grupo com mais rapidez, mais rápido ele vai ter os resultados” (A2);
		A3	“O clube não tem muito a ver com isso aí, isso é mais do treinador. Pode ser que amanhã venha um treinador que não faça isso e o clube não tem nada a ver. Isso aí é o método de trabalho de cada treinador” (A3);
		D1	“Isso é muito particularizado dentro da comissão técnica, tem treinador que acha que não pode ser assim” (D1);
		D3	“Normalmente o treinador gosta de fazer isso. bate um papo sobre o que aconteceu, sobre o que não pode acontecer mais, sobre o que deve ser aproveitado, o que aconteceu de bom né, e aí acaba expandindo a conversa e acaba surgindo coisas novas” (D3);

Continua...

Continuação

Confraternizações	O incentivo ao diálogo ocorre por meio de confraternizações oferecidas pela gestão do Clube	A4	“A gente tem sim jantar de familiares que a gente consegue se comunicar e saber um pouco mais da vida do outro, porque aqui são duas horas de treino você bota a roupa, treina, tira a roupa e vai embora. Então isso mostra que essas confraternizações que a diretoria nos proporciona são muito bons pra conhecer um ao outro fora de campo” (A4);
		CT4	“Sim sim, não, não existe espaço fixo assim, mas volta e meia é feito jantares, churrasco né, pra confraternização, pra conversa, pra bate papo, sim. É uma coisa mais, não formal né, a nível recreativo, pra diversão” (CT4);
		D2	“Tem bastante, tem as confraternizações lá do próprio setor lá da área de futebol, que eles fazem frequentemente, quando tem as datas comemorativas do Clube que são bastante, são feitos jantares, é convidado os jogadores, familiares, os diretores, os funcionários, então sempre tem essa integração” (D2);

Continua...

Continuação

Ausência de incentivo	Os gestores do Clube não incentivam o diálogo entre atletas e comissão técnica	A1	“Não. Não. Nem querem essa aproximação, é estritamente profissional” (A1);
		CT2	“Não, somente o contato na hora dos treinamentos” (CT2);
		CT3	“Não, por alguns membros da diretoria, eles pedem pra que nem exista. Acham que não deve ter estreitamento nenhum, tem que ser mantido uma coisa bem separada” (CT3);
Identificação do perfil psicológico	O incentivo ao diálogo passa pelo conhecimento da personalidade dos atletas	CT1	“Hoje o papel do psicólogo é muito importante num clube porque você precisa identificar o perfil psicológico até pra poder, na formação do time saber que você não pode colocar dez coléricos dentro do campo, você também não pode colocar dez melancólicos dentro do campo” (CT1);

Fonte: Dados primários (2011).

A transferência de conhecimento se torna mais eficaz na medida em que gestores experientes disseminam suas aprendizagens em forma de novos padrões de processos, políticas organizacionais ou programas de treinamento (Garvin, 1993). O autor admite que a disseminação da informação também possa ser realizada por meio de mecanismos de estímulos escritos, orais, visuais, por relatórios, visitas e excursões, rotação do pessoal em diferentes setores da organização, programas de educação e formação e programas normativos. Em uma questão analisada anteriormente, os membros da comissão técnica do Clube afirmaram que observam estatísticas de rendimento para obter aprendizagens de experiências. Nas observações realizadas pelo pesquisador, percebeu-se que tal procedimento também é utilizado para a transferência de conhecimento. Os dados de condicionamento físico e aproveitamento técnico – quantidade de passes certos e errados,

finalizações ao gol, entre outros – eram intercambiados entre atletas e membros da comissão técnica para análise de fatores de deficiência. A partir desta análise eram realizados treinamentos específicos para cada jogador, com o objetivo de alavancar o desempenho.

Ainda dentro da variável relativa às estruturas de ação para aprendizagem foi perguntado se o Clube oferecia algum tipo de recompensa tangível ou intangível pelo desempenho do time, seja em dinheiro, premiações, ou reconhecimento público e elogios<sup>38</sup>. O objetivo da pergunta foi compreender as estratégias do ambiente que apoiem a aprendizagem e os processos de aprendizagem concretos, descritos por Garvin et al (2008) como processos que impulsionam a aprendizagem. Os atletas foram unânimes em afirmar que o Clube oferece reconhecimento por meio de elogios e placas comemorativas por número de jogos realizados. Todos os membros da comissão técnica e os dois integrantes de torcida organizada entrevistados afirmaram que existem recompensas em dinheiro, como as premiações pelo desempenho – chamadas no meio futebolístico de “bicho” – nas competições que o Clube disputa. Um diretor afirmou que a recompensa oferecida é a educação que o Clube proporciona para os atletas. Portanto, as respostas foram classificadas em três componentes, conforme o quadro a seguir:

---

<sup>38</sup> Pergunta 5.7 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 23 – Recompensas oferecidas pela gestão do Clube.

<b>Categoria: recompensas oferecidas pela gestão do Clube</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Reconhecimento	As recompensas são intangíveis e referem-se aos elogios verbais e menções honrosas como placas comemorativas	A1	“Críticas e elogios” (A1);
		A2	“Eu falo pra minha esposa, eu sou muito feliz aqui. Porque você faz o que você gosta, você é reconhecido, né? E o reconhecimento que eu tenho, que é aqui que me projetou novamente para o cenário nacional, mesmo eu não tendo saído, o meu nome foi projetado” (A2);
		A3	“Dá gana você saber que o clube ta te reconhecendo então você vai querer mais” (A3);
		A4	“Por exemplo, esse reconhecimento que eu tive é uma situação impagável, não tem dinheiro nenhum que compre isso. O dinheiro você pega e daqui a pouco esquece o valor e tal, mas esse negócio não tem como apagar” (A4);
		CT4	“Então acho que existem duas, dois caminhos que fazem o profissional motivar; é a financeira e o reconhecimento do trabalho, elogios né?” (CT4);

Continua...

Continuação...

		D2	“Nós temos, o ... tem esse reconhecimento, do pessoal que mais se destacam, também a questão até de resgatar a história” (D2);
		D3	“Então tudo que você fizer pra massagear o ego de alguém, você pode ter certeza de que você tá contribuindo com ele” (D3);
Dinheiro	As recompensas são tangíveis e estão associadas às premiações em dinheiro pelo alcance de metas estabelecidas pela gestão do Clube	CT1	“Existe porque todo time de futebol ou qualquer modalidade, a gente trabalha com metas né? Então é como uma empresa, você vai atingindo a meta você tem o bônus, né?” (CT1);
		CT2	“Sim, é praxe dos clubes oferecer uma quantia como prêmio pelas vitórias” (CT2);
		CT3	“Muitas vezes existem atletas que ganham muito dinheiro, mas existem atletas que somando as premiações de bicho e premiações por objetivo, se você fizer uma divisão pelo ano, eles vão ter ganho maior nessa parte do que salário” (CT3);

Continua...

Continuação

		CT4	“Então acho que existem duas, dois caminhos que fazem o profissional motivar; é a financeira e o reconhecimento do trabalho, elogios né?” (CT4);
		D2	“Hoje a questão do bicho é uma coisa tradicional no futebol mundial. Então é uma forma de compensação” (D2);
		T1	“Mesmo com dinheiro, isso e aquilo, tem neguinho que joga cara, ganhando pouco” (T1);
		T2	“O bicho” (T2);
Educação	As recompensas são intangíveis e se referem à educação para cidadania que a gestão do Clube oferece.	D1	“Dar educação pra eles. Você precisa dar esse amparo pra que ele seja um cidadão.” (D1);

Fonte: Dados primários (2011).

Conforme Palmiéri (2009), quando se transfere para um clube, o jogador cede sua capacidade de jogar profissionalmente. Em contrapartida, o clube lhe paga salário, não sem antes pagar uma quantia em dinheiro ao clube anterior, que lhe dá o direito de alugar os direitos federativos do atleta. A partir disso, relações são criadas entre atleta, clube e torcedores, relações essas que são exacerbadas pela mídia, atingindo cada vez mais pessoas. O reconhecimento público, portanto, é uma das formas de recompensa intangível que um Clube de futebol pode oferecer a seus atletas. No caso do clube investigado, dois atletas que participaram da pesquisa possuem placas comemorativas no estádio: o goleiro, que obteve sua homenagem por causa de um gol que marcou pelo campeonato brasileiro da série B em 2008, e um atleta, ídolo da torcida, que eternizou seus pés na calçada da fama, localizada no museu do clube.

O mercado do futebol é caracterizado por valores individualizados. Cada potencial dos atletas é único e cada transação envolve mediações particularizadas, situações definidas e interesses distintos. Uma negociação pode ser definida por conta da pressão da torcida do time ou por interesses de seus dirigentes (PALMIERI, 2009). Por conta disso, cada atleta possui um contrato de trabalho diferente, sendo comuns, por exemplo, contratos de risco, como o que o Vasco estabeleceu com Juninho Pernambucano para a temporada 2012. De acordo com o atleta, em entrevista para o Globo Esporte, “é um pouco diferente do acordo que fiz quando voltei em 2011, mas também vai ser por objetivos conquistados. Diria até que é um contrato de risco, porque vou receber se jogar” (ROTSTEIN, 2012). Outro componente comum na remuneração dos atletas de futebol é o “bicho”, que consiste em uma premiação dada a cada jogador, caso o time alcance os objetivos propostos pela gestão, como uma classificação ou um título. O valor é combinado entre dirigentes e atletas, geralmente, antes do início dos campeonatos. Esta prática é prevista na alínea 7, do artigo 7º, do capítulo III do Regimento Interno do clube investigado, em que se afirma que compete à Diretoria de Futebol “negociar salários, prêmios e gratificações em comum acordo com a Diretoria Administrativa e Financeira e a Presidência” (REGIMENTO, 2004, p. 2).

Quanto à estrutura física da organização, foi perguntado se o Clube oferecia, ou não, os recursos necessários para que os trabalhadores pudessem desempenhar bem suas funções<sup>39</sup>. A pergunta teve o objetivo de analisar duas estruturas de ação para a aprendizagem enunciadas em Garvin (1993 e 2008): ambiente que apoie a aprendizagem e processos de aprendizagem concretos. Por meio das respostas foi possível estabelecer uma classificação de três componentes. Todos os membros da comissão técnica, três atletas e um dirigente – totalizando oito sujeitos de pesquisa – afirmaram que o Clube oferece uma quantidade aceitável de recursos para o desempenho do trabalho e que existe uma tendência de melhoria para os próximos anos. Quatro entrevistados relataram que as condições de trabalho são ótimas, pois os atletas e membros de comissão técnica possuem todos os recursos necessários. Um torcedor disse que a estrutura física do Clube é precária se comparada com outros clubes de expressão nacional. No quadro a seguir, pode-se verificar os componentes e seus significados, os sujeitos e as sínteses de respostas:

Quadro 24 – Estrutura física oferecida pelo Clube.

---

<sup>39</sup> Pergunta 5.8 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



Categoria: estrutura física oferecida pelo Clube			
Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Necessita melhorar	Embora o Clube ofereça os recursos mínimos necessários para o trabalho, existe a necessidade de melhorar ainda mais para poder competir com outros clubes com maior estrutura	A1	“Tem qualidade, mas existem clubes que existem muito mais, muito melhor, mas isso não significa receita do sucesso” (A1);
		A2	“Hoje ele oferece sim, oferece todos os recursos. Lógico que tem que dar uma melhorada em alguma coisa” (A2);
		A4	“A gente sabe que tá numa evolução né? Não é o ideal, mas tá evoluindo. Quem conheceu o Clube dez anos atrás sabe o que revolucionou. A gente tem uma sala de musculação, um CT, um campo bem organizado” (A4);
		CT1	“Oferece. A maioria dos clubes tem o mínimo aceitável” (CT1);
		CT2	“Sim, em termos de estrutura física, médica e financeira” (CT2);

Continua...

Continuação

		CT3	“Tá tendo um ganho de estrutura muito grande, né? Já foi bem pior, mas vem se estruturando muito bem, é um clube que tá com uma perspectiva muito boa de melhoria, então, tem sim” (CT3);
		CT4	“Eles são oferecidos, mas eu sinto ainda muita dificuldade sabe. Eu acho que o Clube deu uma crescida ainda um pouquinho, mas falta muita coisa pra chegar ainda a um clube realmente ideal” (CT4);
		D2	“Eu vou dizer uma coisa pra ti, o Clube de 2004, 2005 e ver a estrutura que o Clube tem hoje, a gente melhorou bastante tá. Há muita coisa ainda pra ser feita, e o Clube tá trabalhando pra isso” (D2);
Ótima	Os recursos oferecidos são adequados para o trabalho e atendem a expectativas dos atletas e membros da comissão técnica	A3	“Aqui, acredito que não ta devendo nada pra nenhum clube [...] não falta nada, tem uma sala de musculação boa, tem um departamento médico que cada dia que passa tá melhorando, uniforme de treino bom, na viagem fica em bons hotéis” (A3);

Continua...

Continuação

		D1	“Eles possuem toda essa retaguarda. Isso repercute muito bem entre os jogadores que estão de fora” (D1);
		D3	“Hoje é muito bem administrado, o futebol é privilegiado nesse sentido, porque as grandes marcas encostam nos clubes, principalmente na série A” (D3);
		T2	“Acho que as condições de trabalho deles ali pra desenvolver o futebol, a parte física, academia, isso, aquilo e aquele outro, o centro de treinamento, acho que é ótimo pra eles” (T2);
Precária	A estrutura oferecida é precária para um clube de nível nacional	T1	“Em nível de brasileiro eu acho que não sei cara, porque eu já fui em vários campos aí. Eu acho precário se tu comparar com os outros centro de treinamento. A nível nacional, é outra pegada” (T1).

Fonte: Dados primários (2011).

Em maio de 2010, o curso de especialização em futebol da Universidade Federal de Viçosa, em parceria com a emissora de televisão SporTV, realizou uma pesquisa para verificar os melhores centros de treinamento (CT) entre os clubes que disputam a primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol. Os pesquisadores elaboraram um caderno de apreciação, utilizando critérios objetivos para estabelecer as agremiações com as melhores estruturas de concentração, preparação e reabilitação. O instrumento de avaliação era constituído de

mais de 400 itens que devem estar presentes em um CT. Esses elementos foram divididos em quatro eixos temáticos, baseados em referenciais bibliográficos existentes sobre instalações esportivas internacionais, experiência profissional dos avaliadores e uma série de normativas. Os pesos foram distribuídos de tal forma que metade dos pontos estava ligada aos aspectos de infraestrutura e os demais estavam relacionados aos recursos humanos, recursos materiais e logística. Os resultados do estudo colocaram o clube investigado nesta pesquisa em 15º lugar, de um *ranking* de 20 clubes, entretanto, não foram divulgados pelos pesquisadores maiores detalhes sobre o posicionamento das organizações nesta lista (MARINS; PAOLI, 2010).

Para finalizar as perguntas relacionadas às estruturas de ação para aprendizagem, foi investigado junto aos entrevistados se os fatores descritos nas questões anteriores influenciavam de alguma forma no desempenho do time<sup>40</sup>. A maioria dos sujeitos de pesquisa fez menção às recompensas para argumentar sobre a influência das estruturas de ação no desempenho, embora tenham sido questionados sobre outras formas de incentivo à aprendizagem. Dez participantes afirmaram que as estruturas de ação para a aprendizagem auxiliam a melhorar o desempenho do time, pois são fatores motivacionais ou de incentivo. Dois torcedores organizados informaram que as premiações em dinheiro podem atrapalhar o relacionamento interpessoal dos atletas, pois ,como não existe equiparação salarial nos contratos de trabalho dos atletas, uns ganham mais que outros. Apenas um atleta não soube dizer se as estruturas de ação influenciam no desempenho da equipe de futebol. Com base nas respostas dos sujeitos de pesquisa foram criados três componentes que podem ser observados no quadro a seguir:

#### Quadro 25 – Relações entre estruturas de ação e desempenho da equipe.

---

<sup>40</sup> Pergunta 5.9 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

<b>Categoria: relações entre estruturas de ação e desempenho da equipe</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Estruturas de ação ajudam o desempenho da equipe	As estruturas de ação para aprendizagem oferecidas pela gestão do Clube influenciam positivamente no desempenho do time	A1	“Ajuda, com certeza” (A1);
		A2	“Com certeza, contagia o grupo” (A2);
		A3	“Ajuda, não é 100%, porque tem o treinamento, mas incentiva e no futebol qualquer incentivo é bom” (A3);
		CT1	“Sem dúvida. Sem dúvida nenhuma” (CT1);
		CT2	“Ajuda, porque é um extra que os atletas ganham” (CT2);
		CT3	“É uma questão que ajuda bastante sim” (CT3);
		CT4	“Eu vou te dizer que não deixa de ser um fator motivacional” (CT4);
		D1	“Acho. Todo ser humano gosta de olhar o jornal, a televisão, o rádio pra ver que estão dizendo a teu respeito, não é verdade?” (D1);
		D2	“Bastante, bastante” (D2);
D3	“Melhora, todo o ser humano é vaidoso né?” (D3);		

Continua...

Estruturas de ação podem ajudar o desempenho da equipe	As estruturas de ação para aprendizagem podem influenciar positivamente ou negativamente no desempenho do time	T1	“Ajuda, mas rola um ciúme né cara. Cara que ganha 100 mil e o cara que ganha 30 mil jogam igual aqui, o mesmo futebol, o mesmo toque de bola, o cara não vai correr o tempo todo né?” (T1);
		T2	“Pode ajudar e pode atrapalhar. Tem jogadores que às vezes pensa que podia ganhar mais no bicho do que ele merece, isso aí é meio complicado cara” (T2);
Não soube informar	Não consegui dizer se as estruturas de ação para aprendizagem influenciam no desempenho do time	A4	“Melhorar eu não sei, mas eu sei que o jogador que recebe essa gratificação fica lisonjeado por ter esse reconhecimento” (A4).

Fonte: Dados primários (2011).

No que se refere à variável intitulada de estruturas de ação para a aprendizagem, foi percebido que, tanto nas aprendizagens obtidas por meio da revisão de experiências, quanto nas obtidas pela observação de outros esportes, os relatos da maioria dos sujeitos de pesquisa mencionam a obtenção de conhecimentos em estratégias e táticas utilizadas pela equipe. Já sobre a experimentação, o aperfeiçoamento da equipe foi destacado pelos entrevistados como fator que leva o treinador a testar atletas e táticas na equipe.

Em relação aos métodos de resolução de problemas, o diálogo foi mencionado por seis sujeitos como sendo a principal forma que a gestão do Clube utiliza para solucionar conflitos existentes na equipe de futebol. Sobre as lideranças que reforcem a aprendizagem, os entrevistados disseram que tal estrutura é de responsabilidade dos membros da comissão técnica, na qual se incluem o treinador/técnico, os auxiliares técnicos, o preparador físico e o preparador de goleiros. Também foi informado pelos sujeitos que as confraternizações promovidas pelo

Clube, fora do ambiente de trabalho, contribuem para as transferências de aprendizado. Quanto às estratégias do ambiente que apoiem a aprendizagem e os processos de aprendizagem concretos, os participantes da pesquisa asseveraram que o reconhecimento por meio de placas comemorativas e menções honrosas, bem como as premiações em dinheiro, são as formas de recompensa mais utilizadas pelo Clube. A necessidade de melhoria da estrutura física do Clube, como equipamentos de treinamentos e aparelhos de musculação, também foi citada.

Por fim, dez entrevistados concordaram que as estruturas de ação para a aprendizagem influenciam positivamente no desempenho da equipe. Os fundamentos presentes nas obras de Garvin (1993 e 2008), Collins e Porras (2000), Silva (2001), Senge (2002), Marins e Paoli (2010) e Costa e Samulski (2006) foram confirmados por meio dos dados empíricos coletados com os sujeitos de pesquisa.

Tendo em vista que os níveis individual, grupal e organizacional já foram identificados anteriormente, para finalizar a compreensão dos níveis de análise da organização, serão investigadas as possíveis influências do ambiente externo ao Clube na construção de uma equipe de alto desempenho – entendidas como nível ambiental – a fim de alcançar o objetivo desta tese que é caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

### 3.5 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE

As categorias relacionadas ao meio externo compõem outra variável investigada nesta pesquisa. Conforme o modelo de análise das organizações contido em Zanelli e Bastos (2004), os fatores existentes no âmbito contextual – ou também chamado de ambiental – “afetam e são afetados pelos processos micro e meso, pois as organizações não podem ser vistas como unidades agindo no vácuo social” (p. 485). Portanto, o objetivo desta variável é verificar as influências dos principais *stakeholders* do Clube estudado na construção de uma equipe de alto desempenho.

A primeira pergunta investigou se os jogadores acreditavam que a família poderia influenciar no desempenho do time e como ocorria tal influência<sup>41</sup>. Com base nas respostas foi possível estabelecer cinco

---

<sup>41</sup> Pergunta 6.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

componentes: suporte emocional, problemas pessoais, falta de conhecimento, assédio e não existe influência. Sete entrevistados alegaram que a família influencia positivamente o desempenho de uma equipe, pois fornece apoio ao atleta, que se sente mais seguro para trabalhar. Seis sujeitos de pesquisa afirmaram que a família pode influenciar de forma negativa o desempenho de um time de futebol. Seja quando existe conflito no âmbito familiar, seja pela falta de conhecimento da família sobre a organização do trabalho de um atleta profissional, que exige descanso e limitações de alimentação. Um dirigente relatou que o assédio das mulheres pode atrapalhar a concentração do atleta e um torcedor declarou que a família não exerce influência no desempenho de um time de futebol, como pode ser visto com mais detalhes no quadro a seguir:

Quadro 26 – Influência da família no desempenho.

<b>Categoria: influência da família no desempenho</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Suporte emocional	A família exerce função de suporte nos momentos de sucesso e fracasso do atleta e isso auxilia o desempenho da equipe	A2	“Eu sou muito apegado com a minha família, então se eu tiver algum problema com a minha família, com a minha esposa, com certeza vai me afetar, e o time vai ser afetado sim. Eu tive ano passado um exemplo, que foi quando minha esposa perdeu o nenê, né? Ela perdeu a criança de 5 meses e eu joguei contra o Sport lá, só que ela não me falou, ela teve aborto e não me falou, só falou quando cheguei, então, se ela tivesse me falado antes do jogo, você pode ter certeza que eu não teria como ter jogado” (A2);

Continua...



## Continuação

		A3	“Ah, sim. Influenciam sim. Tipo se você tem a família bem estruturada, que tá sempre contigo assim, você tem cabeça boa pra trabalhar, isso aí naturalmente você rende mais em campo. Isso aí é certo. Se você tem só pensamentos bons, não tem briga em casa. Isso acho que ajuda bastante mesmo” (A3);
		CT1	“Aqueles que entendem (o futebol), elas ajudam muito os maridos na carreira. Porque eu vejo hoje que uma boa mulher na vida de um atleta é meio caminho andado” (CT1);
		CT2	“Sim, apoiando em todo tempo este atleta, na fase boa e na menos boa” (CT2);
		CT3	“Diretamente, né? Positivamente a questão de a família estar sempre junto aqui, alguns jogadores trazem os filhos pro treinamento, é uma forma de tornar os jogadores mais agregados uns aos outros com relação à família, costumam fazer festa de aniversário e convidar todo mundo então estreita mais os laços entre os jogadores” (CT3);

Continua...

Continuação

Problemas pessoais	Conflitos familiares podem atrapalhar o desempenho do time de futebol	CT4	“Muito, muito. Na parte psicológica, acho que você emocionalmente, se você não tá bem emocionalmente em casa, você não consegue ficar bem no trabalho. É, no caso do jogador de futebol principalmente, porque ele precisa de uma concentração muito grande durante os jogos, durante os treinos, pra executar uma boa performance” (CT4);
		T2	“Ah eu acho que sim né, cara, tudo na vida, se tu tá fazendo teu serviço, tem teu emprego, se não tiver bem, com a cabeça legal, tu não vai desempenhar como se tu tivesse né cara, tranquilão, sossegado” (T2);
		A1	“Lógico, sempre influencia. Estrutura familiar, se tu ficar longe dos teus filhos, da tua esposa, tu não vai conseguir se concentrar, não vai conseguir dormir direito, vai estar preocupado. Sempre influencia” (A1);

Continua...

		A4	<p>“Ah influencia, principalmente no jogador. Por exemplo, você brigou em casa você...é complicado porque pode dizer ah deixa os problemas de casa em casa e do jogo, no jogo, mas isso não acontece, é o mesmo ser humano como é que...não são duas pessoas. Se a família não tiver do lado do jogador, ele se perde” (A4);</p>
		D2	<p>“Influencia, porque as pessoas, tu sabe que quando fala família, é a junção, é o conjunto, você tem que tá perto. E se o atleta, ele está concentrado, e se você não tiver uma preparação por exemplo, vou colocar pra você, ele é casado, a esposa, um filho pequeno, o filho fica doente, tem uma febre, daí tem que levar no médico, aquele negócio todo, aí fica ligando, colocando preocupação na cabeça dele” (D2);</p>
Falta de conhecimento	Ausência de conhecimento, por parte da família, sobre a realidade do futebol influencia negativamente	CT1	<p>“Influencia muito. Porque a maioria das esposas, por exemplo, não entendem muito de futebol, mas conhecem o empresário do marido. Então, o empresário do marido, poucos também entendem de futebol, então se o marido ta jogando o técnico é o melhor do mundo, se o marido não tá jogando o técnico não vale nada” (CT1);</p>

Continuação

		CT3	<p>“Negativamente tem... principalmente a questão do descanso do atleta, ele tem que ter o seu descanso no dia-a-dia e alimentação bem regrada e algumas esposas ou namoradas não vêm dessa forma, acham que o jogador treinou de manhã ele pode almoçar num <i>fast food</i>, num shopping e ficar batendo perna o resto da tarde num shopping que isso não vai acarretar nada a ele, sendo que parte do treinamento é o descanso” (CT3);</p>
		D3	<p>“No geral sim, uma boa família ajuda mais. Normalmente eles vêm de famílias humildes né, e a partir do momento em que ele passa a ganhar, que ele passa a ter bons salários, bons prêmios e a família às vezes, nesse momento, ajuda e às vezes também atrapalha” (D3);</p>
		D3	<p>“No geral sim, uma boa família ajuda mais. Normalmente eles vêm de famílias humildes né, e a partir do momento em que ele passa a ganhar, que ele passa a ter bons salários, bons prêmios e a família às vezes, nesse momento, ajuda e às vezes também atrapalha” (D3);</p>

Continua...

Continuação

Assédio	O assédio por parte das mulheres pode prejudicar o desempenho individual	D1	“O que atrapalha muito é, por exemplo, o jogador passa a fase mais produtiva, de maior loucura da vida dele, que é a adolescência e adulto jovem, lá dentro. O assédio das mulheres em cima deles é uma loucura. Se tiver preparado, vai muito bem, agora se ele de repente gosta de uma balada ou da noite, etc, isso é que prejudica um pouco, se eles não tem o cuidado” (D1);
Não existe influência	A família não exerce influência no desempenho do time	T1	“Eu acho que não tem muita influência não. Acho que vai tudo é do técnico cara, tudo é do técnico. Metade, 50 % é do jogador e 50% é do técnico” (T1).

Fonte: Dados primários (2011).

Em estudos das ciências sociais, como os publicados por Damo (2003, 2008), Rodrigues (2004), Giglio et al (2008), Souza et al (2008) e Bitencourt (2009), os autores citam a família como uma das principais influências na carreira futebolística. Desde muito jovens, os filhos são encorajados pelos pais e demais parentes a se tornarem atletas profissionais de futebol. Tal incentivo, por vezes, é ancorado no desejo não realizado dos pais, tios e primos de se tornarem jogadores. Além disso, o estímulo pode ser sustentado na expectativa de que o jovem possa ter um alto salário e contribuir com as despesas da família. Entretanto, conforme a pesquisa de Alcantara (2006), a pirâmide salarial do futebol brasileiro mostra que 76% de todos os jogadores profissionais atuando no país ganham até dois salários mínimos, 21% faturam entre dois e 20 salários mínimos, e apenas 3% ganham acima de 20 salários mínimos. Ou seja, a realidade em relação aos aspectos financeiros do esporte é diferente daquela transmitida pela mídia, que promove a ideia de que a profissão de atleta é uma das mais rentáveis do país.

Quanto aos patrocinadores do Clube – outro *stakeholder* investigado – foi perguntado se eles influenciam, ou não, no desempenho do time<sup>42</sup>. Na percepção de oito entrevistados, os patrocinadores influenciam no aspecto financeiro do Clube, proporcionando suporte para a manutenção das despesas da organização. Já quatro sujeitos de pesquisa afirmaram que existem casos de outros clubes do futebol brasileiro em que os patrocinadores exercem influência na escalação do time, direcionando os atletas que deverão jogar, ou não. Os dois componentes estabelecidos com seus significados, os sujeitos e as sínteses de respostas podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 27 - Influência dos patrocinadores no desempenho do time.

<b>Categoria: influência dos patrocinadores no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Suporte financeiro	A influência do patrocinador está relacionada ao investimento financeiro no Clube, o que pode influenciar ou não o desempenho do time.	A1	“Só no financeiro do clube, na saúde financeira. Sem essa saúde, tu não consegue fazer futebol hoje em dia” (A1);
		A3	“Não, isso aí acho que não. Isso aí é mais coisa fora do campo” (A3);
		CT1	“Não, aí já é mais a parte comercial mesmo. Eles ajudam e também ganham com isso, né? Nome, prestígio e também retorno financeiro, então, é um negócio, é um business mesmo” (CT1);

Continua...

<sup>42</sup> Pergunta 6.2 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Continuação

		CT2	“Não” (CT2);
		D2	“Ele influencia sim, porque claro que ele dá todo um suporte de um contrato financeiro né, ajuda a manter todo o clube, então ele é muito importante” (D2);
		D3	“Aquele que ajuda patrocinando também com a inserção de marcas no estádio, nas camisas, e que acaba proporcionando o dinheiro pra manutenção do clube” (D3);
		T1	“Claro, 100%, hoje em dia é dinheiro irmão, não tem essa. Nada me tira da cabeça irmão, como eu tô te falando pra ti, já corri o Brasil inteiro com torcida organizada” (T1);
		T2	“Só pro caixa, só se talvez o jogador fique mais feliz, vendo um patrocinador bom chegando ele sabe que tá entrando dinheiro pro clube, ele sabe que lá no dia 5 vai tá garantido o dele no final do mês” (T2);

Continua...

## Continuação

Escalação do time	Entrevistados admitem que em outros clubes de futebol, o patrocinador influencia na escolha dos atletas que vão atuar nos jogos	A2	“Às vezes influencia... acho que não aqui, mas em muitos clubes que tem patrocínios milionários aí, acho que influencia sim” (A2);
		A4	“Depende como também, né? A gente sabe que em outras equipes também tem isso. Mas algumas empresas atrapalham né?” (A4);
		CT3	“Diretamente não sei, existem alguns clubes que a gente sabe que influencia muito, né? Aqui nunca houve essa invasão ou até mesmo essa quebra de hierarquia, de um patrocinador tentar influenciar diretamente na escalação de um time” (CT3).
		D1	“Eu acredito que em algum lugar até devam fazer, pelo valor enorme de exposição de sua marca, mas nós aqui não temos isso, nenhum problema” (D1).

Fonte: Dados primários (2011).

Os patrocinadores dos clubes do futebol brasileiro são importantes fontes de receita para a gestão financeira de um clube de futebol, junto com os investimentos vindos de direito de transmissão televisiva. Leoncini e Silva (2000) analisaram o caso do Manchester



United, time tradicional do futebol inglês, e concluíram que os patrocinadores possuem uma função essencial na gestão estratégica, porém a relação de interesses entre o clube e o patrocinador deve estar alinhada a fim de atender aos interesses das duas partes.

Almeida e Reis (2010) estudaram as percepções de uma empresa patrocinadora de um clube de futebol sobre as vantagens e desvantagens do patrocínio. Os autores afirmam que o patrocinador busca transmitir uma mensagem de dinamismo, agilidade, relacionada à emoção e à paixão, quando associa sua marca a uma equipe esportiva, uma competição ou um esporte. Nos resultados do estudo, foi concluído que, segundo a percepção dos gestores da empresa patrocinadora, as vantagens de um patrocínio esportivo baseiam-se principalmente no fortalecimento da marca, pois não alavanca as vendas, mas mantém a imagem da empresa no mercado. As desvantagens são as eventuais associações que o público faz da empresa com o clube, caso o desempenho nos campeonatos seja aquém das expectativas.

Em reportagem publicada pela revista Exame, Onaga (2012) afirma que a receita de patrocínio dos clubes brasileiros foi de 370 milhões de Reais em 2010, o dobro do que foi arrecadado cinco anos antes, segundo a consultoria BDO RCS. Em 2011, estima-se que as cotas de patrocínio chegaram a 420 milhões. O resultado coloca o campeonato brasileiro como o terceiro mais rentável do mundo, atrás apenas do futebol inglês e do alemão. Contudo, as estimativas para o ano de 2012 não são boas, visto que especialistas em *marketing* falam da possibilidade de queda de 20% no valor dos contratos. O temor quanto aos efeitos da crise européia no Brasil e a decepção de alguns patrocinadores com os resultados dos investimentos são os principais motivos de redução de empresas interessadas em financiar clubes de futebol.

Em 2009, após a contratação do atacante Ronaldo, o Corinthians conseguiu alavancar os valores envolvidos em seus patrocínios. A diretoria do time alvinegro assinou com o grupo Silvio Santos, que revezou algumas de suas marcas na camisa e no calção do uniforme do clube paulista. A Hypermarchas, detentora das marcas Bozzano e Avanço, também estampou seu logotipo na região logo abaixo dos braços da camisa. Com isso, o Corinthians se tornou o maior patrocínio entre os clubes brasileiros no ano de 2009, cerca de R\$ 30 milhões por um ano (PALMIÉRI, 2009).

Outra categoria investigada foi a torcida, na qual se incluiu, para efeitos de análise, torcidas organizadas, sócios e demais torcedores que

frequentam o estádio<sup>43</sup>. Foi indagado se existia influência, ou não, dos torcedores no desempenho do time. As respostas foram classificadas em três componentes. A motivação foi destacada por nove entrevistados como sendo a principal influência da torcida no desempenho da equipe. Conforme os atletas, os gritos e cantos da torcida “mexem muito com a adrenalina” e se tornam um fator positivo para o time. A ideia de que a torcida é reflexo do desempenho do time foi atestada por cinco respostas. Segundo os participantes, se o time está bem, a torcida ajuda, canta e “empurra” o time, caso o time esteja mal, a torcida vaia e critica os jogadores. Um membro da comissão técnica asseverou que a influência da torcida no desempenho é em relação ao reconhecimento que os atletas recebem. Os sujeitos e as respostas que originaram os componentes podem ser observados no quadro a seguir:

Quadro 28 – Influência da torcida no desempenho do time.

<b>Categoria: influência da torcida no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Motivação	A influência da torcida refere-se à motivação e empolgação que ela transmite aos jogadores por meio de gritos de guerra	A1	“Com certeza. É motivação, a motivação muitas vezes faz você fazer coisas que você não acredita, então, alguém te empurrando... mesmo que seja só na motivação ajuda sim, com certeza” (A1);
		A2	“Desde 2008, graças a deus a gente teve uma influência positiva aqui. Porque a gente se sente em casa, né? Vê eles gritando, então você vai se motivando. Tanto é que a gente ficou um ano e pouco sem perder aqui” (A2);

Continua...

<sup>43</sup> Pergunta 6.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese

## Continuação

		A4	“A torcida é fundamental. Porque o jogador mexe muito com a adrenalina, com o motivacional. Você vai prum estádio vazio, sua adrenalina tá lá em baixo, sua motivação tá lá em baixo” (A4);
		CT1	“A torcida é o décimo segundo jogador né? A torcida é aquela que precisa ser orientada a jogar junto e aí quando ela entende isso ela passa a ser uma força muito positiva” (CT1);
		CT3	“A torcida motiva muito quando o time já tá bem” (CT3);
		CT4	“Tem o torcedor-torcedor, que é aquele que independente do resultado, da dificuldade que o time esteja passando ele sempre tá motivando, incentivando, gritando, e passando palavras de motivação das arquibancadas, e a gente sabe que, quer queira, quer não, tudo influencia um jogo” (CT4);
		D3	“Ah ele sente na vibração né, é muito fluido positivo, a vibração, naquele momento que você tem que superar pela força do teu corpo, do teu preparo físico. Aí vem aquela força especial que te empurra a alma né, é fantástico” (D3);

Continua...

## Continuação

		T1	<p>“Ah cara, é o seguinte, porque o cara vê, porque a gente começa a berrar, a gente começa a berrar sem parar, o cara vê essa empolgação. Até pra repor a bola, quando é lateral, escanteio, a gente começa, o povão canta junto com a gente, tu pode vê cara, quando começa a ferver mesmo os cara começa a tocar a bola mais rápido, eu já joguei, eu sinto cara” (T1);</p>
		T2	<p>“Cara, eu acho que o jogador ele se empolga, é uma empolgação mágica. No DVD do acesso, bastantes jogadores falavam da torcida e tal. Acho que com certeza é uma energia mágica, dá uma empolgação a mais pro jogador” (T2);</p>
Reflexo do time	A influência da torcida está atrelada ao desempenho do time, tanto no sucesso quanto nas dificuldades	A3	<p>“Torcida é reflexo do time, se o time ta bem, a torcida inflama e ajuda mesmo e você vai embora. Se o time tiver mal a torcida vai vaiar” (A3);</p>
Reflexo do time	A influência da torcida está atrelada ao desempenho do time, tanto no sucesso quanto nas dificuldades	CT3	<p>“Normalmente a torcida se inflama quando o time já tá bem, entendeu? Agora negativamente o time não tá muito bem e a torcida vem a vaiar ou fazer qualquer outro tipo de protesto, tende a piorar a situação” (CT3);</p>

Continua...

Continuação

		CT4	“O torcedor de vitória é o torcedor que só começa a gritar, a incentivar quando o time faz um gol. Quando o time não tá conseguindo, alguma coisa tá errada, o torcedor, em vez de botar o time pra cima ele começa a vaiar, começa a criticar” (CT4);
		D1	“Eu acho que torcida tem uma influência grande que eu propus e foi aprovado pela nossa diretoria que a camisa 12 é da torcida e pronto. De uma maneira geral a nossa torcida levanta, mas vez em em quando, quando o time não tá bem, ela não ajuda a sair daquele pepino” (D1);
		D2	“Então quando todo mundo tá ganhando, e quando o time tá ganhando tá tudo bem, agora quando o time perde, aí vem a questão de paixão. A gente tem observado coisas, por exemplo, o camarada vem aqui, perde o jogo, ‘ah não quero mais ser sócio’, rasga a carteira (D2);
Reconhecimen- to	A valorização dos atletas é o fator de influência no desempenho do time	CT2	“Sim, todo atleta gosta de reconhecimento no seu trabalho” (CT2).

Fonte: Dados primários (2011).

Nove sujeitos de pesquisa – dentre eles, os dois membros de torcida organizada – entrevistados afirmaram que a torcida exerce uma influência motivacional no desempenho do time de futebol. Um dos atletas fez menção à adrenalina que aumenta quando a torcida está

presente no estádio e canta os hinos de apoio ao Clube. Em Vamos... (2009), os atletas mencionam os torcedores e as torcidas organizadas como fundamentais para a campanha vitoriosa nas temporadas de 2008 e 2009. Foi ressaltado o incentivo em momentos de adversidade e o aumento de rendimento dos jogadores quando a torcida incentiva. Para um dos entrevistados: “se não fosse pela torcida, dificilmente subiríamos para a série A”.

Em pesquisa realizada com 50 participantes, Van der Meij et al (2012) investigaram alterações hormonais de torcedores espanhóis enquanto assistiam ao jogo da final da Copa do Mundo de 2010, entre Espanha e Holanda. As principais conclusões do estudo foram que tanto a testosterona quanto as concentrações de cortisol estavam elevados no dia do jogo, em comparação com o dia de controle da pesquisa. Conforme os pesquisadores, acredita-se que os níveis de testosterona devem aumentar em contextos que são desafiadores e relevantes para o *status* social. O aumento de cortisol pôde ser explicado como uma resposta adaptativa, com o objetivo de melhorar o desempenho exigido em determinadas competições. No caso da pesquisa, o aumento do cortisol tinha a função de preparar os torcedores para enfrentar e lidar com reações negativas do ambiente, como perder o jogo e o título de campeão da Copa do Mundo de Futebol.

A pesquisa relatada pode auxiliar na compreensão de influência motivacional da torcida, uma vez que os autores puderam compreender os níveis hormonais durante situações estressantes relacionadas ao futebol. O aumento dos níveis de testosterona e cortisol também pode ocorrer nos atletas, pois estão diretamente inseridos no contexto desafiador e relevante que um jogo decisivo proporciona.

Outra pesquisa que evidencia tal hipótese foi conduzida por Reynes et al (2008), que estudaram o impacto emocional dos erros de arbitragem em 103 futebolistas que responderam o Questionário Buss-Perry de Agressão e uma entrevista semiestruturada. Foi concluído pelos pesquisadores que os erros de arbitragem são fontes de emoções negativas que instigam a agressividade, tais como nervosismo, raiva, frustração e sentimento de injustiça. A recorrência dos erros é um fator que eleva o sentimento das emoções negativas. Os comportamentos de reação dos atletas aos erros de arbitragem incluem os protestos verbais e os insultos, sendo que não houve relatos de agressão física aos árbitros.

Outra pesquisa desenvolvida no contexto do futebol, e que complementa as descobertas de Reynes et al (2008), teve por objetivo identificar o efeito do ruído da torcida nas decisões tomadas pelos árbitros. O estudo foi realizado com 40 árbitros de futebol da Inglaterra

por meio da observação de *videotapes* de partidas oficiais do campeonato inglês. Nevill, Balmer e Williams (2002) concluíram que, nos jogos em que havia barulho da torcida, a tomada de decisão dos árbitros era mais incerta, ocasionando numa redução de 15,5% do número de faltas concedidas contra o time da casa (mandante do jogo), em comparação com partidas em que não havia ruídos significativos. Conforme o estudo, o barulho da multidão influencia as decisões dos árbitros para favorecer o time da casa. Sugere-se que as decisões dos árbitros sejam influenciadas pela natureza saliente do ruído da torcida e a necessidade de evitar o desprazer potencial da multidão, ao tomar uma decisão em favor da equipe mandante.

O objetivo da próxima pergunta foi saber se os empresários dos jogadores influenciavam, ou não, no desempenho do time de futebol<sup>44</sup>. Seis respostas indicaram que os empresários exercem influência negativa no desempenho da equipe, pois atrapalham a concentração do atleta quando falam sobre propostas e promessas para atuar em outros clubes do Brasil e do exterior. Outras seis respostas mencionaram que os empresários podem fragmentar a equipe, porque só se preocupam com o desempenho individual de seus atletas, sem se importar com os resultados coletivos. Dois sujeitos de pesquisa afirmaram que os empresários influenciam positivamente quando contribuem para impulsionar a carreira do atleta e um atleta não soube dizer se existe influência dos empresários, pois considera uma área de “cachorro grande”. Os quatro componentes, os significados, os sujeitos e as sínteses de respostas estão no quadro a seguir:

---

<sup>44</sup> Pergunta 6.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 29 – Influência dos empresários no desempenho do time.

<b>Categoria: influência dos empresários no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Desconcentração dos atletas	Os procuradores atrapalham o desempenho do time quando tiram a concentração do jogador por conta de propostas e promessas na carreira profissional	A2	“Às vezes tanto positivo quanto negativamente. Às vezes ele já mostra uma proposta que não é concreta, já mostra um número de não sei quanto e a pessoa já fica meio que voando” (A2);
		A3	“Tem empresário que meio que atrapalha, tipo, faz um gol naquele jogo que vai ter não sei quem vendo, sabe? E enche a cabeça do jogador com muita conversa” (A3);
		A4	“Exerce muito, principalmente se o jogador for acreditar em tudo que o empresário falar, que ele é craque, que ele não precisa fazer isso, vamos por aqui que é mais fácil. Mesmo com o empresário enchendo o saco tem que ficar tranquilo e saber se conhecer” (A4);
		CT3	“O empresário bota o ego do cara lá em cima e acaba por estragar a figura não só do jogador e sim do homem. Indivíduos passam a se tornar boçais, vulgarmente, se acham, passam a se achar melhor do que os outros” (CT3);

Continua...



Continuação

		CT4	“A maioria deles não tem a noção de que pode prejudicar o desempenho do atleta dentro do campo. Então o cara já chega com ‘ah porque eu tenho uma proposta pra você, uma proposta boa do time X de lá de fora’. Aí o cara acaba perdendo aquela concentração” (CT4);
		T2	“Tem muito empresário que é trambiqueiro, né cara? Os caras pegam e às vezes não tão contente ali com o clube, com o acerto, tão querendo influenciar o jogador contra o clube e já botam coisa na cabeça do jogador” (T2);
Fragmentação da equipe	Os empresários dos jogadores influenciam negativamente no desempenho do time, pois se preocupam apenas com o desempenho individual de seu atleta	CT1	“O empresário é aquele que muitas vezes atrapalha o trabalho do técnico, porque o técnico quer que o jogador dele faça uma função mais pro time e ele não tá preocupado com o time, ele tá preocupado que o jogador dele sobressaia” (CT1);
		CT4	“Às vezes eles acham que seus atletas são os melhores do mundo e como são clientes em potencial, falam todos os dias estas coisas” (CT2);

Continua...

Continuação

		D1	“Na grande maioria são terríveis. Eles são terríveis, foi isso que a lei Pelé criou. Hoje o jogador é escravo do empresário do futebol” (D1);
		D2	“Tem empresários que inclusive atrapalham até a carreira do próprio atleta. Até por interesses pessoais né, eu penso assim, a minha opinião” (D2);
		D3	“Tem momentos que dá vontade de torcer o pescoço deles também porque eles acabam te atrapalhando né?” (D3);
		T1	“Se o empresário traz um jogador, o cara não vai ficar muito tempo no banco cara, mesmo ele não jogando o futebol igual ao outro. Mesmo que o cara não arrebente aquilo tudo, mesmo ele sendo baladeiro, vão botar ele a jogar né, irmão. Hoje em dia isso aí é no Brasil inteiro” (T1);
Auxílio na carreira	Os empresários exercem influência positiva na carreira individual dos atletas	CT3	“Tem jogadores que por vêm sua carreira sendo impulsionada dentro de campo, fora vem os benefícios também, e alguns atletas tendem a melhorar muito com isso. Quero me manter nesse padrão, quero continuar ganhando um carro dele por temporada, porque é assim que funciona. Renovou contrato com o empresário, vai na concessionária e escolhe um carro zero” (CT3);

Continua...

Continuação

Não soube informar	Atleta não soube especificar a influência	A1	“Pode, mas é um trabalho meio obscuro ainda, então, não saberia te definir muito bem, até porque é uma área que eu diria que é de cachorro grande” (A1).
--------------------	---	----	--

Fonte: Dados primários (2011).

A influência negativa dos empresários do futebol foi mencionada em doze respostas dadas pelos sujeitos de pesquisa. A interpretação para este dado pode ser embasada na Lei Pelé (Lei 9.615, de 24 de março de 1998), que instituiu normas gerais sobre o desporto brasileiro. Antes do advento da lei, os clubes de futebol eram os detentores dos contratos dos atletas, os passes. Nesta época, o jogador tinha 15% do valor das negociações e os clubes negociavam com outros clubes a transação de atletas. Não havia a figura do empresário, então os clubes, quando faziam negócios, circulavam o dinheiro entre seus presidentes. Os valores nunca eram revelados e parte do montante ficava no próprio clube. Porém, nada era transparente porque assim ficava mais fácil de maquiagem as contas, desviar algum e premiar outros. A partir da entrada em vigor da referida lei, a forma de negociação no futebol brasileiro mudou, visto que os jogadores se queixavam de ser “escravos” no clube. Eles não tinham o direito de escolha nem de decisão sobre seu futuro como qualquer outro trabalhador. Ocorre que a lei tirou dos clubes todas as decisões sobre a carreira do jogador e a repassou, indiretamente, para o empresário, um profissional com uma perspectiva eminentemente financeira. Como consequência dessa mudança, os atletas não são mais retidos nos clubes com facilidade, não cumprem os contratos e não se identificam com o time (MORELLI, 2011).

Os clubes vivem sob um regime predatório. Somente se tira e pouco se põe. Costuma-se vender os melhores jogadores sem investir os recursos referentes à venda do atleta. Quando um atleta novo, recém-revelado, é convocado para a seleção brasileira logo recebe propostas para se transferir para o futebol exterior. Os dirigentes e empresários não hesitam muito e negociam o atleta, pois se interessam pelo lucro com as transferências e não pelo futebol em si (RODRIGUES, 2010). No estudo de Palmiéri (2009), o autor cita o exemplo da APK Sports, empresa de agenciamento de jogadores de futebol. O empresário trabalha com quinze atletas, todos em categorias de base de times brasileiros. Quando surge a oportunidade, ele “oferece” um de seus jogadores ao clube

interessado. Faz isso através de DVDs editados com lances e referências sobre suas características. Não é raro levar o dirigente do clube interessado para ver o atleta em ação, na disputa de algum treinamento ou competição oficial.

Os investidores também são considerados *stakeholders* de clubes de futebol e diferem dos empresários, pois, ao invés de gerenciarem a carreira dos jogadores, lidam diretamente com os clubes no fornecimento de atletas para compor o elenco de uma equipe de futebol. Para tanto, foi perguntado se os grupos de investidores exerciam alguma influência no desempenho da equipe<sup>45</sup>. Os entrevistados afirmaram que a influência do investidor é semelhante à que foi relatada na questão anterior, sobre a interferência dos empresários. Onze sujeitos de pesquisa disseram que os investidores se preocupam com os negócios e seus interesses financeiros, portanto, interferem negativamente de forma a fragmentar o grupo de atletas. Dois participantes relataram que os investidores não influenciam no desempenho da equipe. No quadro a seguir, é possível visualizar mais detalhes das repostas dos entrevistados:

Quadro 30 – Influência dos investidores no desempenho do time

<b>Categoria: influência dos investidores no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Fragmentação da equipe	Os grupos de investidores influenciam negativamente no desempenho do time, pois se interessam apenas pelo retorno financeiro de seu investimento	A1	“Há um jogo de interesses, muito <i>business</i> , então futebol hoje em dia te dá um retorno muito grande, você compra um jogador hoje por 50 mil reais, amanhã, daqui a meio ano ele pode estar valendo 5 milhões. Onde é que tem outro investimento que tu possa ter essa porcentagem de lucro?” (A1);

Continua...

<sup>45</sup> Pergunta 6.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese

Continuação

		A2	“É igual ao empresário, né?” (A2);
		A4	“Se der abertura os caras se metem mesmo, tem opinião própria, opinião formada, mas sempre a favor dos jogadores deles, dos interesses deles” (A4);
		CT1	“Isso aí precisa ver um acordo com o clube, em que sentido ele vão ter interferência né? Quanto de interferência eles vão ter, e com o treinador nenhuma” (CT1);
		CT3	“Eles tendem a botar, não uma pressão direta, mas indiretamente isso acaba existindo. Uma das situações era de que o grupo da parceira do Clube tava exigindo que seus jogadores fossem titulares e em contrapartida o treinador tava beneficiando outro grupo, então existe sim essa influência” (CT3);
		CT4	“Depende muito né, eu acho que cai um pouco nessa coisa de empresários, porque eles não deixam de ser empresários. São, são empresas que tão investindo num clube, mas de qualquer forma é o retorno que eles querem” (CT4);

Continua...

Continua

		D1	“São grupos de investidores, então você tem dinheiro você vai lá e coloca, vem outro vai lá e coloca. Mas eles não têm o mínimo de compromisso com o clube. Apareceu uma negociação para ganhar dinheiro o clube fica chupando dedo” (D1);
		D2	“É claro, sempre se procura defender os interesses...mas aqui, aí que eu volto a repetir, é a questão da estrutura da organização e de como é feito esse acompanhamento, esse relacionamento” (D2);
		D3	“É da mesma forma” (D3);
		T1	“É tudo igual, tudo a mesma raça” (T1);
		T2	“Os caras vão querer botar jogador deles, que são da empresa deles pra jogar, com certeza. Daí já traz o técnico e, eles, isso aí é tudo uma máfia” (T2);
Não exerce influência	Os grupos de investidores não influenciam no desempenho do time	A3	“Não, isso aí é uma coisa mais...pra ele chegar no jogador demora, o jogador é o último a saber, já chega mastigado, então, não atrapalha não” (A3);

Fonte: Dados primários (2011).

Assim como na questão anterior, a fragmentação da equipe foi relatada como uma influência negativa dos investidores no desempenho

de um time de futebol. No conteúdo das respostas é possível perceber que os entrevistados acreditam que a interferência dos investidores é semelhante à dos empresários. Pedreira, Moretto Neto e Schmitt (2007), ao estudarem a gestão profissional do Goiás Esporte Clube, identificaram que as associações esportivas poderiam sofrer alterações estatutárias que lhes dariam o direito de obter lucro como atividade-fim. A definição dos limites societários é uma maneira de proteger as entidades esportivas. Neste caso, os investidores não poderão ter maior poder de voto do que o clube e nem o efetivo poder de gestão. Cabe ao clube ter profissionais competentes e especializados na gestão de cada área específica do clube. Aos administradores interessa que um clube esteja forte e cresça, tendo condições de sobreviver. Já ao investidor interessa que seu retorno seja o melhor possível, o que não implica, necessariamente, uma maximização dos resultados e interesses do clube (MARQUES; COSTA, 2009).

Em continuidade à análise da influência do ambiente externo, foi realizada uma pergunta para investigar se a imprensa esportiva – colunistas, blogueiros, comentaristas e repórteres – exercia algum tipo de interferência no desempenho do time de futebol<sup>46</sup>. As respostas dadas pelos entrevistados geraram quatro componentes: parcialidade, não exerce influência, falta de informação e fatores de gestão. Quatro sujeitos de pesquisa afirmaram que a imprensa esportiva pode exercer influência negativa no desempenho, pois não é imparcial nas reportagens, comentários e notícias veiculadas. Outros quatro participantes relataram que não existe qualquer tipo de influência da imprensa esportiva no desempenho da equipe, pois os atletas são focados em seu trabalho e sabem o que é certo e errado. Notícias falsas e desconhecimento da realidade do Clube foram mencionados por três entrevistados como fatores de influência negativa da imprensa esportiva no desempenho do time. Dois dirigentes asseveraram que o jornalismo esportivo influencia de forma positiva, porque auxilia na divulgação do Clube para a sociedade e na detecção de erros de gestão. No quadro a seguir, podem-se visualizar os componentes, os significados, os sujeitos e trechos das respostas:

---

<sup>46</sup> Pergunta 6.6 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 31 – Influência da imprensa no desempenho do time.

<b>Categoria: influência da imprensa no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Parcialidade	A imprensa esportiva influencia negativamente no desempenho do time, pois não é imparcial nas reportagens e comentários	A1	“Há um jogo de interesse também. Hoje em dia não se compra mais matéria, mas se paga um profissional, um assessor de imprensa pra lhe colocar matéria. Isso existe. Muitos jogadores fazem, quando um jogador nega fazer isso a imprensa dá uma boicotada” (A1);
		A4	“A imprensa tem o papel dela, mas às vezes ela mais atrapalha do que ajuda. É o que a gente comenta, porque eles dão uma opinião hoje e amanhã eles dão outra e acham que o cara que escutou esqueceu a de ontem, mas o jogador não esquece que falaram que ele não prestava, não servia, e hoje o jogador é bom, o jogador é craque” (A4);
		CT1	“Pode influenciar na opinião do público. Mas no treinador que trabalha muito, que é sério não. Eu aqui...é que a imprensa, infelizmente o que vende é coisa ruim, coisa boa não vende, então eles tem que achar um jeito de polemizar” (CT1);

Continuar



Continuação

		T2	“Tu vê bastante ainda a imprensa local de Florianópolis aí, tem uns que são, às vezes são um comentário mais imparcial, tem uns que já é mais, uma coisa mais forte né cara, são torcedores do clube também, às vezes fazem comentário como torcedor” (T2);
Não exerce influência	As mídias esportivas não influenciam o desempenho dos atletas no time	A2	“Aqui acho que não chega a influenciar tanto não. Time grande influencia mais, sabe? Torcedor escuta muito a imprensa e tanto pode deixar o torcedor preocupado como feliz” (A2);
		A3	“Nós tínhamos um grupo assim que não dava bola pra imprensa, mas a gente sabia o que era errado e o que era certo e a gente se resolvia ali e não deixava que eles achassem, entendeu?” (A3);
			“Não” (CT2);
		CT4	“Não tive, até o momento que eu tô no futebol, ver um atleta porque a imprensa meteu o pau, porque falou que o cara não faz gol, que o cara não faz isso, que o cara vai pra noite, e o cara chegou e teve um desempenho horrível por causa da crítica que recebeu” (CT4);

Continua...

Continuação

Falta de informação	Notícias falsas pela ausência de conhecimento sobre a realidade interna do Clube influenciam de forma negativa o desempenho do time	CT3	“Eu costumo dizer que a imprensa normalmente sabe muito pouco de quase nada. Porque eles vêm aqui, ficam 5 minutos antes do treinamento, mas não vêm como é que é o dia-a-dia de treinamento. Prefiro não escutar a imprensa, é uma coisa minha, né? Não costumo dar relevância a comentaristas e jornalistas” (CT3);
		D2	“Atrapalha, por questão de informações errôneas que são dadas às vezes, o jogador não foi, o jogador, o cara não tá jogando porque o treinador não tá deixando jogar. Isso pode quebrar a harmonia” (D2);
		T1	“A imprensa pô, divulga coisa, até de torcida organizada, aí quando o cara tá na balada os cara não falam pô. Aí que era pra falar pô, pra queimar o cara. Comenta coisa que não é certa, coisa que não tem verdade, não é concreta pô” (T1);

Continua...

Continuação

Fatores de gestão	A imprensa esportiva influencia de forma positiva no gerenciamento administrativo do Clube	D1	“De vez em quando pra mim eu digo pra eles que eles não entendem nada de futebol, não acompanham nada daquilo que tá acontecendo, mas eles são fundamentais pra isso. É graças a eles que a gente consegue os patrocinadores esse negócio todo e tal” (D1);
		D3	“Eu sou totalmente favorável à imprensa, gosto de conviver com a imprensa, me dou bem, mantém a gente ativo, de vez em quando eles te dão uma bordoadada. Aí você acorda, vai ver onde é que tá pegando entendeu?” (D3).

Fonte: Dados primários (2011).

Para analisar a organização do trabalho de treinadores de futebol profissional brasileiro, suas principais dificuldades e estratégias de ação na busca de maior produtividade, Marturelli Junior (2002) conduziu uma pesquisa com 26 treinadores de futebol que participaram da 1ª divisão do campeonato brasileiro de 2001. O autor descobriu que 12% dos entrevistados afirmaram que as interferências da imprensa são as principais dificuldades profissionais encontradas, à frente da instabilidade profissional, do calendário de jogos e das interferências da diretoria. No mesmo estudo, a imprensa foi citada por 15% dos treinadores como sendo a principal fonte de informação sobre os adversários nos campeonatos. Informações de observadores e vídeos foram as respostas mais citadas. Conforme o autor, portanto, alguns fatores se destacam para uma compreensão das dificuldades enfrentadas pelo treinador de futebol profissional na estrutura organizacional: a gestão amadora, a falta de tempo para se colocar em prática um planejamento, a visão da imprensa que compara o passado com o presente e não reconhece a evolução natural de outras equipes e uma

possível formação inadequada de profissionais atuantes no esquema organizacional.

Outra categoria estudada corresponde à influência da religião, independente da crença, no desempenho do time<sup>47</sup>. Seis entrevistados revelaram que a crença religiosa não exerce influência no desempenho da equipe de futebol devido ao fato de o rendimento estar associado à competência e aos treinamentos. Já três sujeitos afirmaram que a crença e a fé podem conceder suporte emocional aos atletas, principalmente em momentos de adversidade. Dois participantes citaram que a religião contribui positivamente para a formação cidadã dos jogadores profissionais de futebol. Um membro da comissão técnica disse que as crenças religiosas promovem a integração entre os trabalhadores do Clube e que isso é positivo para o desempenho do time. Por fim, um dirigente asseverou que quando existe fanatismo religioso, existe discriminação entre as diferentes religiões e que este é um fator negativo para o desempenho da equipe. Os cinco componentes criados a partir das respostas estão no quadro a seguir:

Quadro 32 – Influência das crenças religiosas no desempenho do time.

<b>Categoria: influência das crenças religiosas no desempenho do time</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Não exerce influência	As crenças religiosas não influenciam no desempenho do time, pois o rendimento é consequência dos treinamentos e da competência	A3	“Acho que não. Não tem nada a ver. Cada um é cada um” (A3);
		A4	“Não, eu acredito em Deus, mas eu só peço dele saúde, porque dentro de campo, o gol que eu faço, eu não acredito que seja coisa de Deus...e o goleiro, não é filho de Deus também?” (A4);

Continua...

<sup>47</sup> Pergunta 6.7 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

## Continuação

		CT1	“Não, eu acho que não, essa questão sempre houve, jogadores crentes, jogadores católicos, jogadores macumbeiros, espírita, budista, isso aí sempre, todo lugar. A questão é que o futebol tem assim um detalhe que é muito cruel. Se o time tá ganhando, tá tudo bem. Se tá perdendo, tudo é ruim” (CT1);
		CT2	“Não” (CT2);
		CT4	“Claro que a gente sabe que tudo que a gente faz, que tudo que a gente conquista é por Deus, mas se não colocar em prática Deus não vai vir aqui em baixo e colocar em prática pra você” (CT4);
		D2	“Não, não tem influência direta não, porque tudo é uma questão de trabalho, dentro da própria organização. Eu acho que o grupo do ano passado era um pessoal mais evangélico, aquela coisa, não teve assim atrito nenhum” (D2);
Suporte emocional	As religiões influenciam de forma positiva porque fornecem suporte aos atletas em momentos de adversidades	A1	“Se tu acredita fervorosamente nela, ajuda sim. Porque quando tu tá firmado em algum alicerce dificilmente tu é abalado, que nem uma casa, se tu construir ela em cima de uma coisa que não tem firmeza, vai rachar” (A1);

Continua...

## Continuação

		A2	“Acho que ajuda sim, tenho certeza. Hoje tem que ter fé em alguma coisa e você ter fé em Deus é o principal. Pra mim, Deus deu tudo pra gente aí e é só acreditar” (A2);
		T2	“Ah eu acho que pra ele, pro próprio jogador é bom né cara, porque se ele acredita naquilo ali, se pra ele tá fazendo bem, é legal, acho que com certeza é bom” (T2);
Cidadania	As orientações religiosas influenciam positivamente, pois auxiliam na formação cidadã do atleta	D3	“Influencia sim, porque eu acho que a crença, eu não digo a religião, eu digo a crença, ela influencia no desempenho da nação. Um povo que tem uma boa crença você pode ter certeza que é um povo que progride, um povo que constrói, um povo que produz” (D3);
		T1	“Eu queria que 50% do time fosse evangélico pô, que fosse casado, coisa parecida. O cara que é evangélico é mais centrado né?” (T1);
Integração	A diversidade de crenças promove integração e melhora o desempenho do time		“Principalmente positivo, né? Tudo que faz bem ao outro, pode acarretar fazendo bem a mim. A gente viu nesse grupo de trabalho pessoas de diferentes religiões sempre muito bem integradas e até jogador de uma religião indo na igreja de outro” (CT3);

Continua...

Continuação

Discriminação	O fanatismo pode prejudicar o desempenho do time quando há discriminação entre diferentes religiões	“Onde é que ela prejudica, quando há fanatismo e discriminação. Existem alguns técnicos que têm a religiosidade como um ponto muito forte, e aí ele tem que se cuidar, porque no momento em que ele tira um jogador por condição técnica pra botar outro e o outro é da religião dele e aquele não era, ele precisa ser muito bom pra fazer valer que o que ele tá fazendo é a sua condição técnica e não o problema da sua religiosidade” (D1).
---------------	---	--

Fonte: Dados primários (2011).

Ao analisar a utilização de técnicas científicas para estabelecer as bases de planejamento, organização e funcionamento do treinamento e preparação dos atletas, Bitencourt (2009) argumenta que o futebol é um esporte no qual a ciência tem maiores dificuldades de se instalar, se comparado aos outros esportes, sejam os individuais, sejam os coletivos. Nas observações realizadas no clube investigado – corroboradas pelos cientistas especialistas da própria equipe – registra-se o fato de o futebol estar entrelaçado numa trama complexa de saberes oriundos dos campos, consagrados pela filosofia como os modos pelos quais os agentes acedem ao conhecimento do real, quais sejam: o senso comum, a religião e a ciência.

Por meio das observações realizadas, verificou-se que no vestiário do Clube, local onde são realizadas as preleções e a concentração para as partidas, existe um altar com imagens de santos. Antes dos jogos, são realizadas duas orações (Ave Maria e Pai Nosso) em tom alto, gritado, com os atletas e membros da comissão técnica abraçados formando um círculo. O ritual é realizado em frente a um altar com imagens de Nossa Senhora Aparecida. De acordo com as entrevistas de Vamos... (2009), os atletas mencionam a religiosidade como um fator que contribuiu para o desempenho do time no ano de 2008. Um atleta relatou que “nossa maneira de nos concentrarmos pro jogo, era buscar sempre a Deus, louvar a Deus e pedir que todos fossem

protegidos e nos abençoasse também”. Outro jogador afirmou que “como tem bastante jogador aqui dentro do grupo que são religiosos, que buscam a presença de Deus, isso influenciou e contagiou o resto do grupo também. Todo mundo aprendeu ali, a gente procura passar um pouco de Deus pra cada um”.

O estudo construído por Rial (2008) objetivou compreender, sob uma perspectiva antropológica, o processo migratório de jogadores de futebol brasileiros com carreiras de sucesso no exterior. Diferente dos resultados encontrados nesta pesquisa, por meio das entrevistas realizadas, a autora revela que todos os atletas demonstraram estar conscientes de que a ascensão econômica em suas vidas só foi possível graças ao futebol e atribuem a uma prerrogativa divina o fato de terem sucesso, como se tivessem sido escolhidos: "Tudo o que sou, devo a Deus", "Deus quis assim", "Graças ao Senhor" são frases que pontuam as falas num reconhecimento da prática futebolística, enquanto uma potencialidade que muitos apresentam, porém é desenvolvida por poucos. Deus é um valor central na vida dos jogadores, sendo a maioria deles evangélicos. A Bíblia é lida e os acompanha em viagens, alguns costumam reunir-se para a sua leitura, nas casas uns dos outros juntamente com suas famílias, ou nas concentrações, antes das partidas.

Com relação à variável intitulada de ambiente externo ao clube, foi possível compreender a influência de alguns fatores no desempenho da equipe de futebol. A família foi destacada pelos entrevistados como instituição que fornece suporte emocional tanto nos momentos de sucesso, quanto nos momentos de fracasso. Devido a este fato, foi considerada uma influência positiva no desempenho do time. Já os patrocinadores do Clube foram entendidos como *stakeholders* que auxiliam a gestão financeira da organização e não exercem qualquer tipo de influência direta no rendimento da equipe. Em relação à torcida, os sujeitos de pesquisa mencionaram que a principal influência reside na motivação que ela proporciona aos atletas em campo, portanto, se destaca como uma interferência positiva na *performance* do time. Desconcentração dos atletas por conta de propostas de outros clubes e fragmentação da equipe devido aos interesses pessoais foram citados pelos participantes como fatores de influência negativa dos empresários na equipe de futebol. Assim como os empresários, os investidores também influenciam negativamente no desempenho, segundo a percepção dos sujeitos, pois promovem a fragmentação da equipe quando se interessam apenas pelo rendimento individual de seus jogadores. A parcialidade e a falta de informação de jornalistas ligados à imprensa esportiva foram reveladas como aspectos negativos na



trajetória do clube estudado, embora outra parte dos entrevistados admita que a imprensa não exerça qualquer tipo de interferência. Por fim, quando perguntados sobre a influência das crenças religiosas, a maioria dos entrevistados disse que não existe relação entre as crenças e o desempenho da equipe de futebol.

Os fundamentos presentes nas obras de Almeida e Reis (2000), Leoncini e Silva (2000), Marturelli Jr. (2002), Damo (2003, 2008), Rodrigues (2004 e 2010), Alcantara (2006), Pedreira et al (2007), Giglio et al (2008), Reyne et al (2008), Souza et al (2008), Marques e Costa (2009), Morelli (2011), Onega (2012) e Van der Meij (2012) foram confirmados por meio dos dados empíricos coletados com os sujeitos de pesquisa. Houve divergência entre os achados de Rial (2008) e Bitencourt (2009) com os dados coletados nesta pesquisa.

As influências dos níveis individual, grupal, organizacional e ambiental no desempenho da equipe de futebol foram compreendidas para atender o objetivo desta tese. Na próxima seção, são investigados os critérios para a construção de uma equipe de alto desempenho, conforme a percepção dos sujeitos de pesquisa e ancorados nos fundamentos de Katzenbach e Smith (2001), Albuquerque e Punte-Palácios (2004) e Reis et al (2005). Com isto pretende-se alcançar o objetivo desta tese que é caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol.

### 3.6 CRITÉRIOS PARA A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

O problema de pesquisa desta tese consiste em caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol. Para tanto, se fez necessário a investigação de critérios definidos na literatura por Katzenbach e Smith (2001), Albuquerque e Punte-Palácios (2004) e Reis et al (2005) para verificar se as características encontradas no clube estudado são compatíveis com uma equipe de alto rendimento.

A primeira categoria investigada foi a quantidade de atletas. Foi perguntado se o número de jogadores que o Clube possuía era adequado para a disputa dos campeonatos, nos anos de 2008 e 2009<sup>48</sup>. Tal categoria foi embasada nas ideias de Katzenbach e Smith (1994), como

---

<sup>48</sup> Pergunta 7.1 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese

orientação pragmática para a construção de equipes, visto que, em um número menor de membros, é possível trabalhar com as diferenças individuais com maior probabilidade de sucesso. Tal fator pode alavancar o desempenho da equipe. Nas temporadas de 2008 e 2009, o Clube possuía 34 atletas com vínculo de trabalho. Todos os atletas, dirigentes e torcedores entrevistados afirmaram que a quantidade de atletas foi adequada, pois levam em conta os riscos de lesões e negociações que podem diminuir repentinamente o número de jogadores disponíveis. Dois membros de comissão técnica revelaram que a quantidade era acima da adequada, visto que o número ideal gira em torno de 28 atletas. No quadro a seguir é possível visualizar as sínteses de respostas:

Quadro 33 – Quantidade de atletas.

<b>Categoria: quantidade de atletas</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Adequada	A quantidade de jogadores à disposição da comissão técnica foi adequada, pois existem riscos imprevisíveis como lesões e negociações	A1	“Sim. Acho que deu conta do recado. Até porque tem muito com lesão, essas coisas. Acho que poderia ser um pouquinho mais enxuto mas aí ta arriscado e ter lesão e não ter jogadores pra repor” (A1);
		A2	“Foi adequado. Foi correto, eu acho” (A2);
		A3	“Foi adequada junto com a qualidade de cada um. Tinha uma hora ou outra que inchava um pouco o grupo, porque voltava gente de empréstimo, isso e aquilo, mas daí logo depois já emprestava de novo e controlava” (A3);

Continua...

Continuação

		A4	<p>“Cara, a princípio a gente achou que precisava de mais jogadores porque no campeonato você machuca, toma cartões, mas aqui teve pouco isso, por isso essa regularidade da equipe e esse sucesso todo. É mérito da comissão técnica que prepara fisicamente, não teve lesões” (A4);</p>
		CT3	<p>“Eu acho que sim. Foi suficiente. Tás perguntando a parte quantitativa, mas pela parte qualitativa foi que se fez suficiente. Talvez se a qualidade fosse um pouco menor, a quantidade deveria ter sido maior” (CT3);</p>
		CT4	<p>“Eu acho que foi. Talvez um pouquinho de excesso, alguns atletas ainda pra gente poder avaliar né, e alguns tinham chegando aí, mas acho que foi um grupo até razoável sim” (CT4);</p>

Contiua...

## Continuação

		D1	“Foi. O objetivo que nós nos propusemos em 2008 mostra que nós tínhamos o grupo adequado. Em 2009, nós agregamos alguns valores e também foi muito bom. Então eu acho que foi absolutamente adequado o número de profissionais colocados à disposição da comissão técnica” (D1);
		D2	“Olha, eu penso que sim. Então isso aí, eu acho que a quantidade hoje, e havia um processo também, quer dizer, a quantidade, quer dizer, é até um pouco elevada pra alguns, mas são aqueles juniores, aquele pessoal que tá subindo” (D2);
		D3	“Foi uma quantidade boa né, deu um equilíbrio bom. Trinta atletas, na média” (D3);
		T1	“Foi adequada, tinha trinta né?” (T1);
		T2	“Eu acho que o ideal é de 25 a 30, 35. Passou isso daí já fica meio complicado né. Tem época aí que tinha 50, 60 jogador, daí não dá né cara. O bicho só tá lá no come e dorme e nunca nem vai jogar. Não adianta ter tanto jogador assim” (T2).

Continua...

Continuação...

Acima da adequada	O número de atletas foi acima do adequado porque alguns jogadores não chegaram a atuar em nenhuma partida.	CT1	“É, dois por posição, dois bons jogadores por posição, que dão 20, Aí você tem 3 goleiros, mais um goleiro da base, 24, e aí você tem mais 5 ou 6 atletas dos juniores pra compor o grupo, que jogam nas categorias de base e treinam lá com o profissional. Então aí entre 27 e 30 atletas é um grupo bom pra se trabalhar. Você trabalha com um número um pouquinho maior que isso, mas não é bom não” (CT1);
		CT2	“Não, o ideal seria trabalhar com 28 atletas” (CT2).

Fonte: Dados primários (2011).

Em entrevista sobre a rescisão contratual do atacante Adriano com o Corinthians, o presidente do clube Andrés Sanchez afirmou que "Em contratações ou você acerta ou erra. Eu acertei em muitos e errei em muitos. Um grupo de um time de futebol é formado por aproximadamente 30 jogadores" (ESPN... 2012a). Em reportagem publicada em Esporte... (2012), o treinador do Clube de Regatas Flamengo, Joel Santana, demonstrou insatisfação com a quantidade de atletas (35) que fazem parte do grupo. O técnico considera este número alto e pretende diminuí-lo para a sequência da temporada. Segundo o comandante do time, quando o jogador fica apenas treinando, sem receber oportunidades em jogos oficiais, acaba não gerando um clima bom em todo o elenco e não descartou emprestá-los para algum outro clube.

Na próxima pergunta, foi questionado se as competências dos atletas haviam sido utilizadas de forma adequada pela comissão técnica<sup>49</sup>, para verificar a percepção dos entrevistados sobre o

<sup>49</sup> Pergunta 7.2 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese

aproveitamento dos jogadores nas funções táticas em que eles tinham maior rendimento. O critério admitido por Albuquerque e Punte-Palácios (2004) indica que os conhecimentos e habilidades que os membros da equipe possuem são necessários para atingir resultados. Os sujeitos de pesquisa foram unânimes em dizer que o treinador possuía conhecimento do perfil dos atletas e, portanto, soube aproveitá-los em tarefas táticas adequadas às competências. As sínteses de respostas estão no quadro a seguir:

Quadro 34 – Aproveitamento das competências dos atletas.

<b>Categoria: aproveitamento das competências dos atletas</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Conhecimento do potencial dos atletas	O treinador soube aproveitar as competências específicas de cada jogador, pois conhecia o potencial de cada um e alocava-os em funções correspondentes com seus conhecimentos e habilidades.	A1	“O... tentou fazer isso o tempo inteiro que teve aqui né? Sempre vai ter um que achou que foi menos ou não tão bem aproveitado” (A1);
		A2	“Foi. Desde 2008, foi o encaixe perfeito. Acredito assim. Com o grupo que o... tinha, pra jogar no 4-4-2, eu, particularmente, já acho que não daria certo. Então ele já mudou pra 3-6-1, 3-5-2, variando” (A2);
		A3	“Eu acho que o ... foi bastante inteligente nesse sentido aí, de tirar de cada um o melhor. Nesse ponto ele tem todo esse mérito e o treinador que consegue enxergar isso aí tem grandes chances” (A3);

Continua...

Continuação

		A4	“Vai do conhecimento do treinador em saber usufruir tudo aquilo que o jogador tem, pelo treinamento ele consegue verificar outras posições que o jogador pode jogar, então, mas é claro que o jogador tem uma posição de origem e ele quer se escalado naquela” (A4);
		CT1	“Depende de o treinador identificar aquele que pode fazer melhor uma ou outra função e aquele que pode fazer várias funções, mas isso aí você detecta fácil, né? E aí você acaba utilizando sempre dois ou três jogadores como coringa né? Que jogam em várias posições” (CT1);
		CT2	“Às vezes, pela característica fisiológica, ele pode ser melhor em outra posição” (CT2);
		CT3	“Eles foram aproveitados sim no melhor do seu desempenho técnico e tático” (CT3);

Continua...

Continuação

		CT4	“Acredito que sim. Acho que a gente tomava um cuidado muito grande pra colocar os jogadores dentro daquela característica que ele apresentava sempre né. Claro que vez ou outra o jogador tinha que desempenhar uma função que não era a dele, mas que ele sabia desempenhar também” (CT4);
		D1	“Houve sim, um acerto de mais de 60%, se você conseguir 60% coloque as mãos para o céu. Os resultados demonstram isso e também o assédio em cima dos jogadores mostra isso, nós perdemos nove titulares” (D1);
		D2	“Eu tenho impressão que sim, porque teve até algumas surpresas. Aí vai depender da estratégia tática de jogo que o treinador vai empregar pra aproveitar essa equipe né?” (D2);
		D3	“Eu sinto que conseguimos resultados bons, se você não, se você consegue subir de uma série B pra uma série A, consegue dois campeonatos em seguida é sinal que foi explorado da melhor maneira possível” (D3);

Continua...



Continuação

		D3	“Eu sinto que conseguimos resultados bons, se você não, se você consegue subir de uma série B pra uma série A, consegue dois campeonatos em seguida é sinal que foi explorado da melhor maneira possível” (D3);
		T1	“O ... sabia administrar o time” (T1);
		T2	“Quando ele não tentava inventar às vezes ele conseguia. Às vezes ele dava umas inventada muito louca” (T2).

Fonte: Dados primários (2011).

Nas entrevistas, alguns sujeitos de pesquisa citaram dois exemplos de atletas que tiveram suas posições táticas alteradas durante o ano de 2009. O primeiro foi contratado pelo Clube como atacante, porém, ao longo do campeonato brasileiro de 2009, foi alocado na lateral direita pelo treinador. Nesta posição, o atleta teve destaque nacional e, ao final da temporada, foi negociado com outro clube de futebol de Minas Gerais. Outro caso foi de um jogador contratado como lateral direito e durante o campeonato se consolidou como volante, atuando no meio campo do time. Os fatos relatados pelos participantes da pesquisa foram confirmados pelo pesquisador, que observou nos treinamentos realizados ao longo do período de coleta de informações, o comportamento do treinador com seus jogadores. Durante os treinos, o técnico identificava o potencial dos atletas por meio de testes de desempenho, entre eles, avaliações físicas realizadas pelos educadores físicos da comissão técnica.

Na pesquisa conduzida por Espitia-Escuer e García-Cebrián (2006), o objetivo foi avaliar a classificação dos clubes de futebol da primeira divisão no campeonato nacional da Espanha, durante os anos de 1998 e 2005, em comparação com o potencial de desempenho. A investigação de recursos oferecidos pela organização é realizada por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA), e permite a comparação da eficiência revelada com a eficiência analisada. Os autores revelaram que, do ponto de vista da gestão de desempenho, a capacidade de uma

equipe para utilizar adequadamente as habilidades e competências dos jogadores é elemento fundamental para a consecução de objetivos. Assim, o sucesso da equipe depende do desempenho dos jogadores durante o jogo e da capacidade do treinador em identificar tais competências. Os resultados satisfatórios dependem das habilidades dos atletas – talento esportivo, condição física e experiência – juntamente com o trabalho do treinador nos treinos e na definição de táticas.

Outra pergunta do roteiro de entrevista teve por objetivo compreender – a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa – se o fato de um time jogar junto há muito tempo influencia de forma positiva ou negativa no desempenho da equipe<sup>50</sup>. Onze respostas foram afirmativas em relação à influência positiva da retenção de jogadores no desempenho da equipe, sendo que todos os dirigentes e torcedores entrevistados relataram que o fato de atuarem juntos há mais tempo, faz com que os atletas possuam conhecimento das suas capacidades. Três respostas foram negativas, sendo que dois sujeitos relataram que existe a possibilidade de acomodação e outro revelou que conviver muito tempo com as mesmas pessoas gera um desgaste emocional. Os componentes construídos com base no discurso dos entrevistados podem ser visualizados no quadro a seguir:

Quadro 35 – Retenção dos membros da equipe.

<b>Categoria: retenção dos membros da equipe</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Conhecimento mútuo	Os atletas já conhecem a capacidade técnica e tática uns dos outros e isso melhora o desempenho da equipe nas competições	A1	“Positivo. Todo mundo sabe a característica do outro, a qualidade, o defeito, com certeza ajuda muito. Então tu sabe o lance que ele vai acertar, tu sabe um lance que a probabilidade de ele errar é maior, isso traz maior concentração. Com certeza, ajuda” (A1);

Continua...

<sup>50</sup> Pergunta 7.3 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

## Continuação

		A3	“Positivo, sem sombra de dúvida. Sabe o que dá pra tirar daquele jogador e outro, eu sei que o cara que joga do meu lado há dois anos eu sei qual é a capacidade dele” (A3);
		A4	“Positivo, positivo, até porque você já consegue adivinhar o que o cara vai fazer, o que o cara tá pensando, o entrosamento é muito adquirido principalmente quando você já tem um grupo há 2 anos, daí o conhecimento já é muito bom. Se puder permanecer com o mesmo grupo toda vida, não tem jeito de não ter sucesso” (A4);
		CT1	“Positiva, positiva, porque os caras começam a jogar por música, os caras já se entendem” (CT1);
		CT2	“Sim, quanto mais tempo junto, melhor o conhecimento entre eles” (CT2);
		CT3	“Muito positivo, a questão de já poder antever onde teu companheiro vai estar, o tipo de movimentação, se ele vai puxar uma paralela ou uma diagonal pra você fazer o passe, é uma coisa que você já sabe a característica do membro da sua equipe e facilita muito pra jogar” (CT3);

Continua...

## Continuação

		D1	“Positiva, de uma maneira geral. Se você tem comando tático, técnico muito bom, jogar junto melhora muito” (D1);
		D2	“Ah positiva né, positiva. Porque se conhecem, sabe, a hora que pegam a bola sabe onde vai colocar e vai encontrar sempre um colega, é muito mais tranquilo” (D2);
		D3	“Influi de forma positiva, porque você tira o máximo que você pode do conjunto. Há uma interatividade maior entre eles” (D3);
		T1	“Entrosamento é tudo no futebol hoje em dia. O time vem jogando há um ano, o desenrolar vai ser sempre melhor” (T1);
		T2	“Com certeza positiva cara. Já tá um negócio bem encaixado, um já conhece bem o outro, já sabe qual a melhor qualidade do cara, às vezes até a posição, onde o cara vai tá ou não vai ta” (T2);
Possibilidade de acomodação	Jogar há muito tempo no mesmo time pode levar à acomodação dos atletas	A2	“Desde que não tenha vaidade, desde que venham as vitórias e continue com o pé no chão, é positivo” (A2);
		CT1	“Você só não pode é deixar que o relaxamento entre, então tem que estar sempre mostrando pra eles que se bobear perde o lugar, né?” (CT1);

Continua...

Continuação

Desgaste emocional	O convívio com as mesmas pessoas durante muito tempo pode acarretar em desgaste emocional	CT4	“Eu acho que até um certo ponto é positivo, dois anos eu acho que é o limite pra você se manter um mesmo grupo dentro do futebol. A partir disso começa a ficar um pouco desgastante pra ambos os lados” (CT4).
--------------------	---	-----	---

Fonte: Dados primários (2011).

Com o objetivo de investigar os processos de mudança em uma indústria localizada no norte da Inglaterra, Castka et al (2001) estudaram a composição de equipes de trabalho na referida empresa, ao longo de dois anos. Os autores descobriram alguns fatores que contribuíram para o aumento de desempenho das equipes, como o pensamento sistêmico, a cultura grupal, a definição de metas, o alinhamento de necessidades individuais e grupais e os conhecimentos e habilidades dos membros das equipes. Sobre o pensamento sistêmico, Senge (2002) admite que é uma ferramenta que permite interrelacionar as forças dos indivíduos e orientá-las como parte de um processo comum. Segundo o autor, o pensamento sistêmico facilita a comunicação, no momento em que torna a linguagem da equipe alinhada para um mesmo objetivo. Os fundamentos citados podem auxiliar na compreensão de que a retenção dos membros da equipe – ausência de rotatividade – permite o conhecimento mútuo entre os atletas que compõem o time de futebol. Na área da gestão, é comum a orientação de que o baixo índice de rotatividade gera benefícios para as organizações. Robbins (1999), por exemplo, menciona diversas pesquisas nas quais foram identificadas evidências positivas entre o tempo de permanência na organização e o desempenho. Desta forma, entende-se que a estabilidade parece ser um indicador de produtividade dos trabalhadores.

Com objetivo de analisar as categorias que se relacionam com a construção de uma equipe de alto desempenho, foi perguntado aos sujeitos de pesquisa se no time a qualidade técnica de um jogador poderia suprir a deficiência de outro<sup>51</sup>. Desta forma foi possível investigar se existia ou não uma complementação de competências na

---

<sup>51</sup> Pergunta 7.4 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

equipe estudada. Katzenbach e Smith (1994) e Reis et al (2005) entendem que as equipes de alto desempenho conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções complementares, que não seriam encontrados todos em uma só pessoa e que podem englobar competências técnicas, capacidade para solucionar problemas e tomar decisões e competências interpessoais. Todos os atletas, membros da comissão técnica e dirigentes entrevistados afirmaram que existia a complementação de habilidades técnicas e táticas entre os jogadores da equipe investigada e que tal comportamento alavancava a coesão do time. Um dirigente revelou que complementação de perfis psicológicos diferentes é fundamental para os esportes coletivos. Um membro de torcida organizada disse que não existia complementação devido à disparidade salarial entre os atletas, que faz com que o esforço de cada jogador seja proporcional ao seu salário. Os componentes com seus significados, os sujeitos de pesquisa e as sínteses de respostas estão no quadro a seguir:

Quadro 36 – Complementação de competências entre atletas.

<b>Categoria:</b> complementação de competências entre atletas			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Habilidades técnicas e táticas	As competências complementares estão relacionadas com as habilidades técnicas e táticas dos atletas, como no posicionamento e na marcação em campo.	A1	“Um compensa com certeza o outro, um se doa o máximo na sua pra que o outro com a sua qualidade possa fazer a diferença, então isso existe muito” (A1);
		A2	“Existe. Às vezes, você tem um meia que não marca muito, só que se tem um que mais marca do que joga, então, sempre um complementa o outro, um complementa na marcação e outro complementa na qualidade do passe. Com certeza o grupo é feito assim” (A2);

Continua...

Continuação

		A3	<p>“Sim, sim, Isso tem bastante. Vou dar um exemplo da série B do ano passado, nosso meio de campo era eu, ..., ... e .... O ... me completava na saída de jogo e eu completava ele na marcação, o ... completava o ... no drible, por ser mais rápido, e o ... completava o ... na assistência, com a inteligência...então nós quatro, um completava o outro entendeu? Por isso que eu acho que deu certo” (A3);</p>
		A4	<p>“Um jogador complementa o outro com certeza” (A4);</p>
		CT1	<p>“É, a gente costuma brincar que tem dez jogando, seis tão bem, quatro tão mais ou menos, os seis conseguem levar os quatro. Agora quatro não conseguem levar seis. Então o que tem a qualidade ajuda com a qualidade, o que tem espírito de luta carrega o outro nas costas e contagiando, né? E assim cada um” (CT1);</p>

Continua...

Continuação

		CT2	“Sim, cada atleta na sua função completa uma equipe, que deve ser compactada entre os setores de defesa, meio campo e ataque , todos trabalham para todos” (CT2);
		CT3	“Existe sim. Como o ... falava: sete carregam quatro, quatro não carregam sete. Em alguns determinados momentos da partida um jogador pode suprir uma deficiência que alguém possa estar tendo. Quando sempre vai acontecer quando uma equipe for coesa e tiver uma união muito boa” (CT3);
		CT4	Eu acho que pode sim. Acho que tem, um jogador tecnicamente com uma alta técnica ele pode suprir, ajudar aquele que não tem a técnica tão avançada, de alguma forma. Até na questão física, às vezes um atleta acaba superando o outro que não tem uma técnica tão apurada, na física ele supera e acaba ajudando os companheiros” (CT4);

Continua...



Continuação

		CT4	<p>“Eu acho que pode sim. Acho que tem, um jogador tecnicamente com uma alta técnica ele pode suprir, ajudar aquele que não tem a técnica tão avançada, de alguma forma. Até na questão física, às vezes um atleta acaba superando o outro que não tem uma técnica tão apurada, na física ele supera e acaba ajudando os companheiros” (CT4);</p>
		D1	<p>“É absolutamente positiva essa questão. Se você fizer um time altamente técnico, você não terá bons resultados, isso é verdade. Você tem que misturar isso. Tem que ter aquele que é o carregador de piano, aquele que arrasta a bunda no chão. A mistura desses dois jogadores dentro do campo se complementa” (D1);</p>
		D2	<p>“Às vezes o que tem menos habilidade passa a ter um pouco mais de habilidade porque ele vai jogar com quem sabe né. Isso é importante” (D2);</p>

Continua...

Continuação

		D3	<p>“Exatamente, porque você tem uma marcação forte com um, não tem com o outro. Mas o outro sobra tecnicamente, então eles acabam se compensando. Um facilita o trabalho do outro. Um complementa o outro, isso é uma constante, isso é o que nós chamamos de interatividade né?” (D3);</p>
		T2	<p>“Existe, com certeza. E acho que o técnico quando vai montar o time ele já vê bastante isso aí também. Uns cara mais velocista, outros mais na habilidade, o outro que já não marca tanto mas já tem outro ali que já vai fazer a cobertura dele com mais marcação” (T2);</p>
Perfil psicológico	Existe a necessidade de complementação de perfis psicológicos diferentes em uma equipe	D2	<p>“Existe, existe. Isso em qualquer esporte, você pode observar, esporte coletivo. O ... que fala muito em tipos sanguíneos, um cara é mais calmo, o outro já é mais explosivo” (D2);</p>

Continua...

Continuação

Vaidades	Não existe complementação de competências, pois cada atleta se esforça de acordo com seu salário	T1	“Por causa de ciúmeira, neguinho pode fazer corpo mole cara, por causa de alguns mil reais aí o cara pode fazer corpo mole hoje em dia no futebol. Tu ganha noventa e eu ganhando trinta, não vou correr igual” (T1).
----------	--	----	---

Fonte: Dados primários (2011).

Sobre a complementação de habilidades técnicas e táticas entre os membros da equipe, como processo que potencializa o desempenho, existem evidências de que tal afirmação parece ser procedente. Em pesquisa realizada com 270 membros de 28 equipes de trabalho, Higgs, Plewnia e Ploch (2005) objetivaram explorar a inter-relação entre diversidade da equipe, complexidade da tarefa e impactos no desempenho. Os resultados do estudo demonstraram uma relação clara entre a composição da equipe, a complexidade da tarefa e o desempenho da equipe. Os autores relatam que pode haver vantagens para o desempenho quando se considera a complexidade de uma tarefa, antes de montar uma equipe. Sendo assim, o grau de complexidade estaria associado ao perfil de indivíduos a serem incluídos na equipe, levando em conta as competências necessárias para o alcance dos objetivos. A diversidade de competências é benéfica, pois aumenta a capacidade de coesão da equipe e aumenta a tolerância dos membros, contribuindo assim para a melhoria do relacionamento interpessoal. Tal perspectiva também é defendida por Senge (2002), ao asseverar que, nas equipes de trabalho, os gestores devem estimular a diversidade entre os membros, para gerar uma relação de interdependência na equipe.

Na próxima questão buscou-se analisar a percepção dos jogadores sobre os fatores que influenciam nos resultados do time. Para tanto, foi perguntado aos entrevistados se qualidade técnica é tudo no futebol ou se um time com pouca competência técnica individual poderia alcançar bons resultados<sup>52</sup>. Tal premissa está ancorada nos fundamentos de Albuquerque e Punte-Palácios (2004), nos quais é afirmado que os membros da equipe devem possuir conhecimentos e habilidades

<sup>52</sup> Pergunta 7.5 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

necessárias para atingir resultados. Foram elaborados cinco componentes por meio das repostas dos sujeitos. Cinco entrevistados afirmaram que a qualificação técnica é um fator essencial para o desempenho de uma equipe de futebol, pois atletas de alto nível podem contribuir diretamente para as vitórias. Cinco participantes relataram que, mesmo em um time que não apresente qualificação técnica, o auxílio entre os atletas no campo pode ser um fator que contribui para o alto desempenho. Dois membros da comissão técnica disseram que a complementação de habilidades entre os esportistas pode ser um fator que sobrepõe à qualificação técnica individual, tal como foi mencionado na questão anterior. Um atleta revelou que a vontade (volição) de vencer é um critério que influencia positivamente na conquista de bons resultados. Por fim, um membro da comissão técnica asseverou que a humildade é um fator fundamental para o desempenho do time e que equipes que apresentam vaidades entre os atletas possuem o desempenho mais baixo. As sínteses de repostas podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 37 – Fatores que influenciam nos resultados de equipes de futebol.

<b>Categoria: fatores que influenciam nos resultados de equipes de futebol</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das repostas</b>
Técnica	A qualidade técnica dos atletas é um fator fundamental para o desempenho de uma equipe de futebol, pois um jogador qualificado pode decidir o jogo em poucos lances	A4	“Não que seja tudo, mas é de suma importância. Claro que um time forte, um time alto, isso aí são qualidades de equipes, mas a técnica vai se sobressair em qualquer momento” (A4);
		CT4	“Acho que tem que ter a qualidade técnica sim, só na vontade você não chega muito longe. Tem muito esforço, tudo, mas tecnicamente tem que ter algumas peças fundamentais dentro do time” (CT4);

Continua...

Continuação

		D2	“É claro que o time que tiver poucas qualidades mas ele tiver conjunto e coisa, ele pode, ele pode sobrepujar alguns problemas. Mas aquele time mais habilidoso, que tem jogadores que se destacam mais e aquele negócio todo, ele é importante porque ele faz a diferença né?” (D2);
		D3	“Olha, um time aplicado e bem preparado fisicamente já é um grande passo. Mas existe a necessidade de você procurar equilibrar força com qualidade, isso daí não dá pra abandonar não” (D3);
		T2	“É bom tu ter um jogador também de qualidade né cara, é um, dois, que vai fazer a diferença. Eu acho que tem os dois lados” (T2);
Auxílio mútuo	A ajuda mútua entre os jogadores pode superar a necessidade de qualificação técnica da equipe de futebol	A2	“Um time com pouca qualidade técnica pode alcançar bons resultados. É o que a gente fala no vestiário ali, um ajuda o outro, um corrige o erro do outro, então a gente vai errar menos” (A2);
		A3	“Desde que o grupo esteja fechado e correr mesmo, é difícil jogar contra um time que todo mundo corre” (A3);

Continua...

Continuação

		D1	“É claro que aquele que tem uma condição técnica muito boa, ele tá mais perto, se juntar a técnica com arrastar a bunda no chão, ele junta aquilo que já tem nato, com aquilo que é importante” (D1);
		T1	“Cara, uma andorinha só não faz verão irmão, eu prefiro um time mais certinho, com pouca figura, do que dois, três figurão e um time desqualificado, tá ligado? Prefiro um time mais ou menos, mais postadinho, certinho, do que um monte de figurão” (T1);
		T2	“Não cara, tu tendo um time que seja bem encaixadinho, que joga o feijãozinho com arroz, dá certo também. Dá certo também, um time bem entrosado, bem encaixado, sem nenhum medalhão, nenhuma estrela, dá certo também” (T2);
Complementação de habilidades	A complementação de habilidades entre os atletas pode ser um fator que sobrepõe à qualificação técnica individual	CT1	“É um conjunto de coisas, precisa ter qualidade, precisa ter força física e velocidade. Eu diria que esses três fatores no futebol hoje, e aí mais o equilíbrio mental né? Que também é fundamental hoje no futebol” (CT1);

Continua...

Continuação

		CT2	“Temos que ter atletas técnicos, de força, velocistas, competitivos, todos juntos formam os ingredientes para vencer os campeonatos” (CT2);
Vontade	O esforço é um fator que pode levar equipes com pouca qualificação técnica a obter bons resultados	A1	“Depende do espírito de todos, mas um time limitado com muita vontade pode fazer a mesma coisa que um time muito bom, sem a vontade. Porque o futebol é muito dinâmico, precisa de muita ocupação de espaço” (A1);
Ausência de vaidades	Uma equipe humilde, que não tenha vaidades, pode superar a necessidade de qualificação técnica para a conquista de bons resultados	CT3	“Depende de grupo, tem muitas equipes no futebol que não têm uma qualidade muito evidente e conseguem alcançar objetivos que outras equipes que têm essa qualidade técnica muito mais evidente, não alcança, justamente por nesse grupo existir vaidade, por não existir o respeito. Qualidade técnica é sim muito importante, mas não faz nada sozinha” (CT3).

Fonte: Dados primários (2011).

Em pesquisa quantitativa realizada para identificar os fatores que influenciam o desempenho dos times na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol, Rocha (2009) analisou 3.892 jogos, de 28 times que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasileiro, entre os anos de 2003 e 2006. O método utilizado foi o *resource-based view* (RBV), uma ferramenta de gestão empresarial que permite ao pesquisador analisar o modo pelo qual a organização utiliza seus

recursos estratégicos disponíveis. A técnica foi adequada para estabelecer relações de causa e efeito entre os construtos e permitiu a generalização dos resultados para a amostra estudada. Conforme os resultados obtidos, o autor concluiu que a qualidade do elenco do time contribui diretamente para desempenhos superiores, sendo que, de acordo com os dados da pesquisa, para cada ponto de vantagem sobre o elenco da equipe adversária, a probabilidade de vitória aumentou em 9,7%.

Outro fator que interfere de maneira positiva no desempenho é ser o mandante do jogo, ou seja, jogar no próprio estádio, com apoio da torcida. Cartões vermelhos durante a partida influenciam negativamente para a possibilidade de vitória. Cartões amarelos, reputação do clube de futebol e motivação dos jogadores não apresentaram coeficientes significativos na pesquisa. Rocha (2009) conclui, entretanto, que a posse dos recursos, tangíveis, intangíveis, e o fato destes recursos serem valiosos, não é garantia de desempenhos superiores. A forma como estes recursos são operacionalmente utilizados e o comportamento dinâmico da concorrência também influenciam o desempenho e a qualidade da vantagem competitiva que se está construindo. Desta forma, assim como num jogo de futebol, não basta ter os melhores jogadores em campo, ter a melhor tática para a disputa, é importante também saber se comportar diante da evolução da partida.

Em outra questão referente aos critérios para a construção de equipes de alto desempenho, foi investigado como os participantes percebiam a identificação dos atletas com o Clube, durante os anos de 2008 e 2009<sup>53</sup>. Objetivou-se, com tal pergunta, compreender o alinhamento de valores individuais, grupais e organizacionais. Quatro componentes foram criados a partir das respostas fornecidas: vínculo emocional com o Clube, união da equipe, vínculo emocional com a comissão técnica e aproveitamento do momento de sucesso do Clube. Dez sujeitos de pesquisa revelaram que no período investigado, existiam atletas identificados com a filosofia do Clube (organização), seja por serem torcedores desde criança, seja porque aprenderam – ao longo dos anos em que atuaram pelo time – a gostar do Clube. Um atleta asseverou que houve um vínculo afiliativo entre os próprios membros do time. Um sujeito de pesquisa disse que a identificação era dos atletas com os membros da comissão técnica e que não havia vínculo emocional com o Clube. Um membro de torcida organizada admitiu que a relação dos atletas com o Clube era instrumental, pois eles aproveitaram a boa fase

---

<sup>53</sup> Pergunta 7.6 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



do time no campeonato para se valorizarem no mercado de trabalho. No quadro, a seguir, é possível visualizar os componentes com seus significados, os sujeitos e as sínteses de resposta:

Quadro 38 – Identificação dos atletas com o Clube.

<b>Categoria: identificação dos atletas com o Clube</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Vínculo emocional com o Clube	Os entrevistados percebiam o vínculo emocional de alguns jogadores com o Clube, pois antes de serem profissionais, eram torcedores ou tinham se identificado com os valores da organização	A2	“Sim. Tinha o ..., tinha eu, que temos uma identidade com o clube. Sempre tem que ter no grupo uns 5, 6, que tenham identidade com o clube que aí vai pra frente” (A2);
		A3	“Teve sim, o ... com o jeito dele fez que todo mundo entendesse que era um clube carente que tava crescendo e todo mundo queria fazer parte da história. Essa identidade todo mundo teve e foi bem positivo” (A3);
		A4	“Nesses dois anos existiu muito, porque era um apaixonante e os jogadores abraçaram essa causa e rapidamente se apaixonaram pelo clube e o clube por eles então foi um casamento muito legal. A gente entrava em campo deixava tudo ali dentro, deixava o coração lá dentro pra ver o torcedor feliz” (A4);

Continua...

Continuação

		CT1	“É, isso aí é cada vez mais raro. Tem mas está cada vez mais raro. ..., o próprio ..., irmão dele, o ....., são jogadores que estão identificados com o Clube, que fizeram categoria de base do Clube, tudo, então tem um carinho especial” (CT1);
		CT2	“Existe quando eles permanecem muitos anos no mesmo Clube” (CT2);
		CT3	“O ... é um clube que é muito família, né? Então, fica uma identidade muito grande. A questão do ... especificamente, ele agregava muito por isso, por ele mostrar na hora do círculo, ali antes, na hora de fechar antes do jogo, e ele mostrava aquele amor, falava que era avaiano de coração mesmo, tá jogando no time de coração” (CT3);
		D1	“Desses nove jogadores que saíram daqui, só tem dois que não têm contato comigo com frequência, todos os outros me ligam sempre, esses caras vendem o Clube para outros jogadores, vai lá, lá é bom, então é muito importante essa identificação” (D1);

Continua...

Continuação

		D2	“Existiu, existiu. Primeiro que a estrutura do Clube deu todo suporte. Outra coisa, o próprio ... era um líder importante no clube. Quer dizer, além de jogador ele era torcedor. Então ele levava esse estilo, e a própria torcida também reconheceu isso. E os resultados foram esses aí” (D2);
		D3	“É, existem alguns casos bem acentuados disso aí, como é o caso do .... O ... era o próprio Clube, né” (D3);
		T2	“Sim, porra! Com certeza né, cara, tu ter ali um, é o caso até do ..., tu ter um jogador que o cara é da cidade, o cara nasceu aqui, o cara é cria do clube, é torcedor, com certeza mobiliza também os outros jogadores, também passa aquele negócio legal pro jogador” (T2);
União da equipe	A identificação era afiliativa, pois houve vínculo entre os atletas da equipe	A1	“Existe a identificação um para com o outro né? O Clube vai existir sempre, com ou sem a gente, então a gente conseguiu fechar e fechou aqui, né? Poderia ter fechado em outro time também” (A1);

Continua...

Continuação

Vínculo emocional com a comissão técnica	Houve identificação com os membros da comissão técnica e nem tanto com o Clube, enquanto organização	CT4	“Uns tinham uma identificação maior, outros eram profissionais mesmo, tavam de passagem ali, então não criava nenhum tipo de vínculo mais afetivo né. Mas assim, o grupo se identificou bem com a comissão técnica que existia” (CT4);
Aproveitamento do momento de sucesso do Clube	O vínculo era instrumental pois os jogadores percebiam que poderiam ascender profissionalmente atuando pelo Clube	T1	“Existiu por causa do seguinte, eles sabiam que tavam por cima da carne seca eles. Eles não tavam ganhando mal e tavam por cima da carne seca. Era o time do momento, na época era o seguinte, nós vamos se lançar na mídia, né cara, um monte de gente pensou nisso aí, não é à toa que a rapaziada foi pra um lado, pro outro” (T1).

Fonte: Dados primários (2011).

Empresas chamadas de visionárias atendem alguns critérios: ser líder no setor, ser admirada por empresários conhecidos, ter deixado uma marca indelével no mundo, ter várias gerações de altos executivos e ter sido fundada antes de 1950 (COLLINS; PORRAS, 2000). Em pesquisa realizada com dezoito empresas visionárias, os autores descobriram que os funcionários possuíam identidade com a filosofia dessas organizações. Tal identificação está associada à convergência de valores individuais e organizacionais que permite ao trabalhador se sentir parte integrante da empresa. Os autores citam o exemplo da Disney, na qual os recém-contratados recebem um treinamento de vários dias em que aprendem uma nova linguagem: os empregados são o “elenco”, os clientes são os “astros convidados”, a multidão é a “plateia”, um turno de trabalho é uma “*performance*”, um cargo é um

“papel”, uma descrição de cargo é um “script”, um uniforme é uma “fantasia”, o departamento de pessoal é o departamento de “seleção do elenco”, estar trabalhando é “estar no palco” e estar fora do trabalho é “estar fora do palco”.

Em entrevista contida em *Vamos... (2009)*, dirigentes do Clube pesquisado falaram sobre a manutenção da equipe que disputou a temporada no ano de 2007 para os campeonatos de 2008. Fizeram avaliação do elenco para ver quem poderia ficar para o campeonato estadual e para o campeonato brasileiro. Neste contexto, houve a contratação de atletas com identidade com o Clube, ou seja, jogadores que já haviam atuado pelo Clube em outras temporadas, alguns inclusive com naturalidade de Florianópolis, cidade sede do Clube. Um dos sujeitos de pesquisa entrevistado em *Vamos... (2009)* afirma que durante as temporadas de 2008 e 2009 era possível ver vontade e “vergonha na cara”. Quando perdiam um jogo, os atletas ficavam cabisbaixos, “sentindo no seu coração aquela derrota”.

Outra perspectiva de interpretação das informações relacionadas à identificação dos atletas pode residir no modo pelo qual os trabalhadores se vinculam à organização. Sabe-se, por exemplo, que as bases de comprometimento no trabalho podem ser classificadas em afetiva, instrumental, normativa e afiliativa, conforme os estudos de Meyer e Allen (1997) e Medeiros et al (1999). O vínculo emocional descrito no quadro de análise pode ser equiparado ao comprometimento afetivo que os atletas podem ter estabelecido com o Clube, embora não haja evidências empíricas de que tal hipótese seja verdadeira. No comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) enfatizam os processos de identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais, que convergem para sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização. Já no componente que descreve o aproveitamento do momento de sucesso do Clube, é possível relacionar tal fator com o comprometimento instrumental, que ocorre na medida em que o indivíduo acredita manter relação de troca econômica com a organização. Neste caso, existe uma avaliação do quanto a permuta lhe traz benefícios e se deve, ou não, manter essa relação de trabalho.

Na próxima pergunta, foi indagado aos sujeitos de pesquisa se o método de trabalho da comissão técnica havia sido assimilado pelos atletas da equipe e como ocorreu a internalização<sup>54</sup>. Esta categoria foi

---

<sup>54</sup> Pergunta 7.7 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

ancorada nos conceitos de Katzenbach e Smith (1994) sobre o compromisso com uma abordagem comum, que corresponde ao método de trabalho da equipe para o alcance de seus objetivos. Seis entrevistados afirmaram que a aprendizagem do método de trabalho foi facilitada devido a confiança e respeito que os jogadores tinham pelo treinador da equipe. Três participantes admitiram que os bons resultados obtidos pelo time ao longo das temporadas demonstram que houve assimilação do método de trabalho. Um atleta disse que a simplicidade do treinador na condução dos treinamentos promoveu o aprendizado da forma de trabalho. Outro atleta revelou que havia diálogo entre treinador e atletas e que, por isso, houve uma melhor apropriação do método utilizado pela comissão técnica. Um dirigente asseverou que as táticas utilizadas pelos membros da comissão técnica favoreceram a assimilação do método de treinamento. Finalmente, um membro de torcida organizada mencionou que a concentração que os atletas demonstraram nos jogos indica que houve identificação com o método de trabalho. Os seis componentes elaborados, os significados, os sujeitos de pesquisa e as sínteses de resposta encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 39 – Assimilação do método de trabalho do treinador.

<b>Categoria: assimilação do método de trabalho do treinador</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Confiança/respeito	A confiança dos jogadores no treinador e o respeito mútuo foram fatores que contribuíram para a assimilação do método de trabalho	A2	“Foi importante. Porque eu acho que tem que ter o respeito, às vezes o técnico nem é um bom técnico, mas só de a gente aceitar o trabalho dele e gostar dele, a gente corre por ele. Corre pela gente primeiramente, né, mas depois corre por ele” (A2);
		CT1	“Sem dúvida, esse casamento precisa ter, quando não dá essa liga, aí é duro. Isso vai muito da forma como o treinador trabalha, se é um cara que dá atenção pra todo mundo ou se é um cara que dá atenção só pros titulares” (CT1);

Continua...

Continuação

		CT2	“Assimilaram, daí parte o início de tudo, se eles acreditarem na sua proposta, tudo será mais fácil. Será muito difícil seguir no comando de um grupo que não acredita no seu líder” (CT2);
		CT3	“Assimilaram muito. Eles entendiam que todos deviam estar no melhor de sua forma porque a qualquer momento o ... podia tirar um jogador que não tava nem sendo relacionado pra partida alguma, pra ser titular da equipe, Então, todos respeitavam muito o ..., porque antes, o ... respeitava muito a todos. Não tem prediletos dentro do grupo, ele trabalha pelo desempenho e trabalha pela honestidade” (CT3);
		D1	“Assimilaram muito bem. Foi tranquilo, os caras acreditavam e fizeram um papel muito importante, muito bom” (D1);
		D2	“Assimilaram. Porque o ... tava com o grupo não mão, ele soube trabalhar bem com o grupo né” (D2);
Resultados	A capacidade de alcançar os objetivos demonstra que houve assimilação do método	A1	“Acho que sim, os resultados disseram que sim” (A1);
		CT4	“Assimilavam muito bem. Tanto que a gente conseguiu disputar o objetivo principal do ano que era o acesso né, que não deixa de ser um título pro clube. Tivemos umas dificuldades climáticas naquele ano né, de 2008” (CT4);

Continua...

## Continuação

		T2	“Ah com certeza assimilaram, deu bem certo né cara. Deu certo, conseguiu o acesso, conseguiu o título, acho que assimilaram bem sim” (T2).
Simplicidade	A forma simples de conduzir o trabalho contribuiu para que os jogadores assimilassem o método	A3	“Sim, fácil. Porque o ... é muito simples trabalhando, talvez essa simplicidade foi o sucesso dele, não inventava muito, sabe? O trabalho dele não tinha nada demais, tinha dia que ele não dava nem palestra na preleção, porque a gente já sabia o que tinha que fazer” (A3);
Diálogo	O diálogo transparente entre o treinador e os jogadores contribuiu para a assimilação do método	A4	“Esse método de não ser ele que tem a opinião certa, ele debate, ele conversa e isso o ... sabe fazer muito bem” (A4).
Táticas	Os atletas assimilaram as táticas utilizadas pelo treinador	D3	“Isso tem sido comum, desde 2008. Principalmente com o esquema tático né, e acaba sendo com o clube né, se o clube aderiu a esse esquema tático e o jogador encaixou nele, é porque houve essa interatividade” (D3);
Foco/concentração	A capacidade de obter foco e concentração demonstra que houve assimilação do método	T1	“Tava focadão mesmo, o time tava concentradão, e nós só perdemos esse título nacional o ano passado por alguns detalhes só velho” (T1);

Fonte: Dados primários (2011).

No estudo desenvolvido por Balduck e Buelens (2007), foram analisados 8.392 jogos da primeira, segunda e terceira divisão do



campeonato belga de futebol para compreender a influência da troca de treinador no desempenho dos times. Os autores concluíram que nos quatro primeiros jogos após a mudança de técnico, os times apresentavam melhoria no desempenho, porém, ao longo do campeonato, o desempenho era inferior aos clubes que mantinham o técnico. Os resultados foram interpretados à luz das teorias sobre aprendizagem organizacional, entendida como um processo dinâmico que ocorre ao longo do tempo. De acordo com os autores, leva tempo para os gestores para acumular a organização de conhecimentos específicos e desenvolver o capital humano. Líderes que obrigam a organização a aprender em tempo menor que o necessário tendem a reduzir o desempenho da organização. Portanto, para que haja a assimilação do método de trabalho dos treinadores, em clubes de futebol, se faz necessária a permanência deles por um período razoável de tempo.

No artigo escrito por Bartolomé (1989) é possível identificar pontos de convergência com os relatos dos entrevistados na pesquisa. De acordo com o autor, existem alguns fatores que afetam o desenvolvimento da confiança entre gestores e geridos, entre eles comunicação, apoio, respeito e justiça. Sobre a comunicação, os *feedbacks* e o diálogo franco são essenciais para a construção da confiança. Apoiar “significa estar disponível e acessível” (p. 8), encorajar as ideias dos membros da equipe e defender suas posições. Em relação ao respeito, o autor revela que a melhor maneira de respeitar é delegar, e a segunda é ouvir. No que se refere à justiça, a ausência de favoritismos e hipocrisias se constitui como elemento fundamental. É necessário dar crédito, quando for merecido, ser objetivo e imparcial nos elogios aos desempenhos. Por meio de observação no clube de futebol, o pesquisador ouviu de um dos membros da comissão técnica que era preciso “fazer justiça dentro de todas as situações”. O pesquisado relatou que haviam ganhado uma partida com três mudanças na equipe titular. No intervalo do jogo, falaram aos atletas que se eles queriam continuar sendo titulares bastava jogar de mesma forma como no primeiro tempo. Segundo o sujeito de pesquisa: “ganhamos o jogo e mantivemos nossa palavra em mantê-los para o próximo jogo”.

Ainda em relação aos critérios para a construção de equipes de alto desempenho, foi pesquisada a categoria denominada de cooperação entre membros da equipe<sup>55</sup>. O propósito era conhecer a realidade do

---

<sup>55</sup> Pergunta 7.8 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Clube no que se refere à responsabilidade mútua. Sobre isto, Katzenbach e Smith (1994) entendem que a responsabilidade deixaria de ser individual e se tornaria de toda a equipe. Assim, todos são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso do time. Para oito sujeitos de pesquisa, a cooperação é desenvolvida nos treinamentos táticos coordenados pela comissão técnica e é parte do processo natural de formação de uma equipe. Três entrevistados relataram que a responsabilidade mútua existia porque a equipe era unida e estava engajada com os objetivos do Clube. Já dois participantes afirmaram que existia cooperação entre os membros do time, mas não souberam especificar porque isto ocorria. No quadro a seguir, é possível observar as sínteses de resposta ao questionamento:

Quadro 40 – Cooperação entre membros da equipe.

<b>Categoria: cooperação entre membros da equipe</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Treinamentos táticos	A cooperação ocorre, pois é praticada por meio dos treinamentos táticos Comandados pelo treinador da equipe	A1	“Um time é isso, né? Um tem que saber cobrir o outro. Se ele se desprende dessa marcação, com certeza um volante viu e vai segurar um pouquinho mais. Mas isso não é nem comprometimento, isso é dever, né? É tático” (A1);
		A2	“Esse é o tático, zagueiro sai, volante entra, é a responsabilidade de cumprir seu papel. Igual eu falava: ..., vai só pra frente, ataca! Pra ele não ter a preocupação muito de marcar porque eu tava ali. Eu dizia: vai! Querendo ou não, você dá confiança pra ele” (A2);

Continua...

Continuação

		A3	“Tinha essa ajuda sim, até porque o ... dava essa liberdade do meio pra frente quem tivesse que ir, ia, não tinha esse negócio, quem tá com a bola é que manda no jogo” (A3);
		CT2	“Nos treinos táticos, são definidos os movimentos para todos e tem sim esta compensação de alguns atletas que saem de seu setor” (CT2);
		D1	“O ... era bom nisso, taticamente, pra mexer com os posicionamentos dos jogadores pra compensar esse tipo de falta. Eles fazem isso, sim” (D1);
		D2	“Então esse tipo de trabalho tem que fazer, não é? O jogador, ele joga pelo treinador” (D2);
		D3	“Isso era bem treinado pelo ..., os jogadores cobriam bem os espaços” (D3);
		T2	“Existia essa ajuda. Eu acho que é como eu falei cara, o técnico quando ele já faz o negócio ele já pensa no, já pensa no pior, tem sempre um outro pra cobrir, acho que já é tudo esquema tático isso aí né, cara?” (T2);

Continua...

União/engajamento	Existia cooperação na equipe porque os membros eram unidos e estavam engajados com os objetivos do Clube	CT1	“Totalmente. Cada um tem que valer por dois, normalmente quando um jogador é expulso o time melhora a maneira de jogar” (CT1);
		CT3	“Era um grupo muito engajado pela causa, né. A gente via questões como na decisão do estadual que o ... foi expulso ainda no início do primeiro tempo, um olhando pro outro e dizendo: porra, o negão correu o campeonato inteiro pela gente, agora nós vamos correr pelo negão” (CT3);
		CT4	“Acho que o grupo era fechado e unido justamente por isso, por isso que conquistou o que conquistou até hoje. Justamente por esse pensamento, que é um por todos e todos por um. Então a gente sempre pensava dessa forma” (CT4);
Não houve especificação	Não souberam informar porque razão ocorria a cooperação	A4	“Com certeza, tinha isso” (A4);
		T1	“Ah existe, até hoje existe” (T1).

Fonte: Dados primários (2011).

As diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho estão associadas à cooperação e interdependência, características existentes nas equipes e ausentes nos grupos. Tamayo e Paschoal (2003) admitem que a distribuição das tarefas nas equipes muda a responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe. Desta forma, uma série de processos que não existem no nível individual é introduzida no

processo, tais como cooperação, coordenação e conflito, e que são altamente relevantes para o desempenho. No grupo existe uma liderança predominante e na equipe o papel do líder é dividido e, por fim, no grupo, a eficiência é medida indiretamente por meio da comparação com outros grupos, já nas equipes o desempenho é medido diretamente pela avaliação do produto coletivo. Erdem e Ozen (2003) entendem que a construção de alto desempenho só pode ser alcançada quando existem altos níveis de cooperação e solidariedade entre os membros da equipe. Embora a cooperação possa ser desenvolvida por meio de métodos coercitivos, é desejável que a cooperação nas equipes de trabalho seja contínua, intensa e deva ser o comportamento reflexo para os membros.

Também foi questionado aos sujeitos de pesquisa sobre os momentos de dificuldade que o time passou ao longo da temporada de 2008 e 2009. Logo, perguntou-se sobre a fase em que o time conquistou uma vitória em dez rodadas e estava na zona de rebaixamento para a série B, no início do campeonato brasileiro de 2009<sup>56</sup>. O objetivo foi investigar a percepção dos entrevistados sobre o momento e o que eles haviam aprendido dessa situação. Quatro componentes foram elaborados a partir das respostas. Cinco indivíduos discursaram que, mesmo nos momentos de dificuldade, havia confiança na equipe, pois nas estatísticas de rendimento dos jogos, era demonstrado que o time tinha *scouts* positivos. Três participantes revelaram que a união de todos os envolvidos com a equipe de futebol foi fundamental para a potencialização do desempenho ao longo do campeonato. Outros três sujeitos relataram que a amplificação da dedicação aos treinamentos foi a aprendizagem obtida na situação de dificuldade que o time enfrentou. Dois entrevistados disseram que o aprendizado está relacionado à experiência que foi adquirida sobre a disputa de uma competição de alto rendimento, como o campeonato brasileiro da série A. As sínteses de resposta podem ser visualizadas no quadro a seguir:

---

<sup>56</sup> Pergunta 7.9 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

Quadro 41 – Aprendizagens no momento de dificuldade no campeonato.

<b>Categoria: aprendizagens no momento de dificuldade</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Confiança	O fato de a equipe apresentar estatísticas positivas de rendimento fez com que existisse confiança no time	A4	“Você sabe que você vai melhorar porque você confia no grupo e você sabe que esse grupo tem qualidade e a permanência do treinador, e isso é mérito da diretoria, e do torcedor também que teve paciência. Porque a gente vinha jogando bem e o resultado positivo era questão de tempo” (A4);
		CT1	“Nós aprendemos que em momentos de crise trabalhar mais é a melhor solução, falar menos e trabalhar mais, ter convicção do que você tá fazendo e acreditar e não desistir” (CT1);
		CT2	“Que devemos ter convicção do que se está fazendo e continuar porque só o resultado, no momento, era contrário, mas o desempenho da equipe estava muito bom e todos os atletas viam isso” (CT2);
		D1	“O ataque era o que mais finalizava, então esse era um dado. Se mais finaliza é porque tem volume de jogo, é porque tem essa condição. Porque não estavam saindo os gols era uma outra situação. Equilíbrio emocional e perseverança com os profissionais é fundamental” (D1);

Continua...

Continuação

		D2	“O que nós aprendemos foi o seguinte, se a diretoria, principalmente o presidente, não tivesse se concentrado na coisa, seria mais fácil você mudar uma pessoa, que é o treinador, do que todos os jogadores. Porque o time tava jogando bem com todo mundo, era o time que mais finalizava. Então eu acho que foi essa tranquilidade de aguardar pra ver, a gente tinha aquela tranquilidade de que o Clube não merecia estar naquela situação” (D2);
União	A união de todos os trabalhadores do Clube foi a aprendizagem que promoveu mudanças que melhoraram os resultados da equipe	A3	“Foi complicado aquilo ali. Porque a gente vê que só nós que podemos mudar mesmo entendeu? Aquele momento a gente percebeu que era se fechar um pouquinho mais, aí fechou, a vitória veio” (A3);
		CT4	“Eu acho que a gente aprendeu o seguinte, a gente mostrou mais uma vez que o grupo era um grupo unido. Foi onde a gente se fechou, e conversou e lavamos a roupa suja, e simplesmente nós falamos assim ‘nós vamos começar a jogar, mostrar o nosso futebol realmente ou nós vamos ficar só de brincadeira na série A?’” (CT4);
		T1	“No futebol tem que ter raça, garra, irmão. Não é só dinheiro não, se tiver só dinheiro, não vai jogar bola. O grupo tem que tá unido cara, acima de tudo o grupo tem que tá unido cara” (T1);

Continua...

Continuação

Dedicação	As aprendizagens estão relacionadas com o fato de aumentar a dedicação nos treinamentos	A1	“Treinar mais, se dedicar mais. Tatno que depois a equipe voltou a jogar bem” (A1);
		A2	“Olha eu acho que se entregar mais, né? A gente tem que se dedicar, a gente tem que se entregar, tem que abrir mão de alguma coisa que a gente ta fazendo errado e que no campo não ta ajudando, então, a gente teve essa consciência e todo mundo ir prum mesmo lado, né?” (A2);
		CT3	“Nós tínhamos uma consciência de que os resultados é que não estavam aparecendo, o futebol sim. A gente tá sabendo que tudo tem que ser feito paulatinamente e com a dedicação de sempre, que o resultado vai acontecer. É praticamente óbvio que uma equipe que tá jogando bem e os resultados não estão acontecendo, em algum momento ela vai alcançar esse resultado” (CT3);
Experiência no campeonato	A aquisição de experiência para disputa de um campeonato de nível nacional foi a principal aprendizagem obtida	D3	“Nós queríamos jogar como time grande e nós não tínhamos essa experiência de série A pra naquele momento encarar um São Paulo, encarar um Palmeiras, um Flamengo, um Atlético Mineiro aí, de igual pra igual. Nós tínhamos que entender, primeiro entender aonde que a gente tava pisando, a gente não conhecia ainda. E nós começamos a entrar de peito aberto, daí a gente perdia” (D3);

Continua...



Continuação

			“Olha cara, acho que ficou de lição é que a série A é um campeonato muito disputado, difícil, com times grandes, e não é fácil né, cara. Tu não pode perder as oportunidades, jogando em casa, tem que fazer uns três pontos” (T2).
--	--	--	---

Fonte: Dados primários (2011).

Em estudo realizado por Sousa, Rosado e Cabrita (2008), com 125 jogadores de futebol entre 18 e 36 anos, os autores demonstraram que os atletas que competem em divisões superiores desvinculam-se com maior facilidade, tanto dos seus sucessos como dos insucessos. Os autores objetivaram identificar atribuições causais de sucesso e insucesso em competições disputadas por futebolistas portugueses que jogaram a segunda e terceira divisão nacional. A instabilidade, dimensão comum a todos os grupos nas situações de insucesso, permitiu supor uma expectativa de resultado diferente em futuras competições, contribuindo assim para a manutenção de padrões elevados de autoestima. Outro fator descoberto pelos autores é que os atletas vivenciavam um sentimento de culpa pelo resultado negativo. Desta forma, desenvolveram uma orientação voltada para o sucesso em situações competitivas futuras. O estudo relatado pode sustentar o discurso dos entrevistados de que sempre houve confiança e união da equipe em prol do sucesso do time, mesmo que ele não tenha sido alcançado no curto prazo.

A confiança entre membros de uma equipe envolve uma estrutura diferente da relação de confiança entre dois indivíduos, portanto, é caracterizada como confiança coletiva. Tal fenômeno engloba elementos cognitivos e afetivos que são responsáveis pela construção de uma relação de confiança no time. É possível afirmar que os fatores cognitivos de confiança são mais importantes no início da relação entre os membros, pois podem ser definidos como aspectos higiênicos de relacionamento. Porém, esta dimensão da confiança não é suficiente para relações sinérgicas nas equipes de trabalho. Razões afetivas são requeridas para que membros da equipe possam compartilhar valores grupais, sentimento de cooperação e sentimento de espírito de equipe (ERDEM; OZEM, 2003). Os mesmo autores realizaram pesquisa com

279 membros de 50 equipes de trabalho, em 10 empresas vinculadas à Associação Nacional de Produtividade e Desenvolvimento de Qualidade. Erdem e Ozem (2003) concluíram que existem relações positivas entre o desempenho das equipes e a confiança existente entre os membros. Além disso, revelaram que a responsabilidade pela construção da confiança é da organização e não dos indivíduos que fazem parte da equipe.

Em pesquisa desenvolvida para relacionar estados de humor e desempenho esportivo, Brandt, Viana, Segato, Kretzer, Carvalho e Andrade (2011) identificaram fatores que sustentam tal aproximação. As informações obtidas com velejadores de alto rendimento, ao longo de três anos, possibilitaram aos autores descobrir fenômenos que podem promover ao aumento de desempenho. Elementos relacionados a uma boa preparação mental, como autoconfiança, atenção, visualização positiva e concentração, contribuem para manter os fatores de humor em níveis adequados, possibilitando aos atletas condições emocionais adequadas para o treinamento. Em competições, as orientações devem estar relacionadas às metas do atleta, à concentração para a tarefa a ser realizada, à sensação de controle da situação e às experiências autotéticas. Esses aspectos podem contribuir para manter o humor em níveis adequados, visando a um melhor rendimento esportivo.

Tendo em vista a pergunta anterior, sobre os momentos de dificuldade que o time passou ao longo da temporada 2008 e 2009, também foi questionado sobre a fase de sucesso que o Clube vivenciou, quando a equipe ficou onze partidas sem perder, obtendo oito vitórias e três empates<sup>57</sup>. O objetivo foi investigar a percepção dos entrevistados sobre o momento e que fatores contribuíram para alavancar o desempenho do time em tão pouco tempo. As respostas dadas pelos participantes geraram quatro componentes: mudança de esquema tático, confiança, união e oportunidade de potencializar a carreira. Sete sujeitos de pesquisa revelaram que a substituição de alguns atletas na equipe e as alterações táticas promovidas pelo treinador melhoraram o rendimento da equipe. Em cinco respostas foi afirmado que a certeza da qualificação da equipe, transmitida pela comissão técnica, contribuiu para que o time alcançasse resultados positivos. Três entrevistados admitiram que a amizade e a união da equipe possibilitaram a melhoria de desempenho. Um membro de torcida organizada asseverou que o time potencializou o desempenho quando os jogadores perceberam que poderiam ser desvalorizados no mercado de trabalho, devido aos resultados negativos

---

<sup>57</sup> Pergunta 7.10 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.

do Clube. Os componentes, seus significados, bem como os sujeitos e as sínteses de respostas estão no quadro a seguir:

Quadro 42 – Fatores que alavancaram o desempenho do time no campeonato.

Categoria: fatores que alavancaram o desempenho do time			
Componentes	Significados	Sujeitos	Trechos ilustrativos das respostas
Mudança de esquema tático	A substituição de alguns atletas, junto com alterações táticas na equipe, possibilitou a melhoria do desempenho	A2	“O esquema não tava ajudando muito, então, mudou o esquema já. Isso aí já melhorou” (A2);
		A4	“O ... botou três zagueiros, nos adaptamos bem melhor, até porque o 4-4-2 tava muito exposto ali atrás e a gente achou melhor fechar um pouquinho e sair no contra-ataque ou sair só na boa” (A4);
		CT2	<b>“A mudança de atletas na equipe titular, a constância nos treinamentos sempre acreditando que o resultado chegaria” (CT2);</b>
		CT3	“Trocando sim uma peça aqui outra ali mas não fazendo mudanças muito radicais” (CT3);
		CT4	“Mudar o time, mudar o sistema entendeu? É, fechar um pouquinho a cara e diminuir os sorrisos entendeu? Mostrar que ali era sério, que ali não era brincadeira e que ninguém tava ali pra passear” (CT4);

Continua...

Continuação

		D2	“Foi discutido a mudança de posicionamento, a tática de jogo, dali pra frente que houve aquela modificação na maneira do ... jogar, ele jogava 4-4-2, passou pra 3-5-2, 3-6-1 e daí o time começou a deslanchar e teve uma excelente campanha” (D2);
		D3	“A mudança do esquema tático, a mudança da proposta de jogo. Então, tirando da cabeça que a gente tinha que jogar de peito aberto com todo mundo e entender que, naquele momento, a gente tinha que aprender primeiro a mexer com a série A, jogar fechadinho e sair nos contra-ataques” (D3);
Confiança	A crença de que a equipe possuía qualidade, transmitida pela comissão técnica aos atletas, contribuiu para a potencialização do desempenho	A2	“Acho que a paciência que tiveram com o ..., tiveram com a gente, o ... teve a paciência com a gente também. E acreditando sempre no trabalho que tinha sido feito, na pré temporada, então, a gente teve a tranquilidade de: ó, calma que vai melhorar, calma que vai encaixar uma hora” (A2);

Continua

## Continuação

		A3	“A confiança né? A confiança voltou. Jogador que normalmente faz um tipo de jogada, naquele momento não tava fazendo mais, com medo de errar. Daí o time começou a ganhar, o cara faz, arrisca mesmo e dá tudo certo. Isso é confiança. Jogador sem confiança é um corpo no campo” (A3);
		A4	“Aí pra frente a gente foi ganhando confiança, dos resultados positivos, daí ela vai elevando, vai elevando e quando você vê você tá jogando por música” (A4);
		CT3	“Foi dar confiança, foi dar respaldo aos atletas que estavam na equipe” (CT3);
		D1	“Certa vez, nós havíamos jogado no sábado contra o Botafogo e no domingo era aniversário da minha filha. E quando falei com ela, ela disse que tinha esquecido de convidar o Silas e que estava chateada. Eu disse, não tem problema, vamos ligar pra ele, e ele não atendeu o telefone porque estava treinando os outros jogadores. Isso era domingo, meio dia. Então é a perseverança, é acreditar que você tá fazendo a coisa certa” (D1);

Continua...

União	A amizade e a união dos atletas possibilitaram a melhoria no rendimento da equipe	A1	“O principal daquele grupo foi a ligação que um tinha com o outro, né? Uma relação de união, de amizade dentro e fora de campo” (A1);
		CT1	“Todo mundo falar a mesma língua, principalmente em época de crise, não houve nenhum tipo de rachadura no nosso grupo” (CT1);
		T1	“Eu queria saber essa pegada também, irmão. Não sei se foi a força de vontade, sei lá cara” (T1);
Oportunidade de potencializar a carreira	Compreender que a participação no campeonato pode promover a carreira fez com que os atletas melhorassem o desempenho da equipe	T2	“Deve ter rolado alguma coisa motivacional pros caras, é uma grande oportunidade, é uma vitrine. Os caras, com certeza, começaram a tocar nisso, ver que é uma grande vitrine, que eles tem muita gente de olho neles, se eles conseguirem fazer um bom campeonato, ter uma boa campanha pro clube vai ter muito time de olho neles” (T2).

Fonte: Dados primários (2011).

O papel do treinador é muito similar ao de um gerente de operações, cuja atuação é muito mais estratégica e tática do que operacional. A atuação do comandante da equipe é avaliada principalmente pela estratégia adotada para o jogo, pelo desempenho dos seus coordenados e sua disposição tática dentro de campo. No caso dos times de futebol, é atribuída aos treinadores grande importância pelo desempenho dos times. Acentuam esta discussão os altos salários pagos aos técnicos de futebol à medida que eles conquistam títulos ao longo das suas carreiras (ROCHA, 2009). Em uma articulação com as ideias

do autor citado, compreende-se que a mudança de esquema tático, mencionada pelos entrevistados como fator que alavancou o desempenho do time no campeonato, demonstra a influência do treinador nos resultados da equipe.

Em estudo conduzido por Moraes, Medeiros Filho, Lôbo e Silveira (2010) para avaliar se o comportamento do treinador é confirmado pela percepção dos atletas, os autores revelaram que existe grande discordância nos discursos. Em relação aos treinamentos, problemas de comunicação podem explicar a pequena taxa de associação entre os líderes e os liderados. Pode existir, outrossim, uma lacuna na organização do treinamento, de modo que os atletas podem ter dificuldades de assimilar e interagir com os comportamentos adotados por seus treinadores. Possivelmente, os treinadores avaliados não apresentaram um programa específico de estabelecimento de objetivos para os seus atletas. A carência deste tipo de programa pode alterar a eficiência da liderança do treinador, visto que a definição de liderança perpassa pelo estabelecimento de metas. Tais conclusões parecem incompatíveis com os relatos dos entrevistados na presente pesquisa, visto que os sujeitos afirmaram que a mudança de tática foi eficaz, gerando resultados positivos para a equipe. Além disso, em categoria analisada anteriormente, os participantes do estudo asseveraram que houve assimilação do método de trabalho de treinador. Os fatos mencionados permitem compreender que a equipe investigada parece apresentar características que se configuram como uma equipe de alto desempenho.

Conforme Liz, Matias, Vasconcellos, Rochas, Segato e Andrade (2009), os níveis de *performance* esportiva dos atletas também são relacionados a autoconfiança nos estudos. Williams e Reilly (2000), avaliando competências no futebol, concluíram que os jogadores considerados mais competentes possuíam uma maior autoconfiança e uma menor propensão a distúrbios de ansiedade. No que diz respeito a técnicos e treinadores, o estudo de Simões et al. (2006) verificou que através do desenvolvimento da autoconfiança dos atletas avaliados, os comportamentos e indicativos de amizade, confiança mútua e respeito se fortaleceram na relação técnico-atleta. Por meio do emprego das técnicas de desenvolvimento da autoconfiança, o treinador tem a oportunidade de conhecer melhor seu atleta promovendo assim uma relação de respeito, confiança e amizade.

Para finalizar a variável pertinente aos critérios para construção de equipes de alto desempenho, foi perguntado aos sujeitos de pesquisa

se os objetivos propostos pela gestão do Clube haviam sido alcançados ou se tinham superado as expectativas<sup>58</sup>. Tal categoria foi embasada nos conceitos de Katzenbach e Smith (1994) sobre o compromisso com propósito e metas de *performance* comuns. Conforme os autores, a equipe necessita de objetivos transparentes que direcionem a atividade em sua totalidade. Doze entrevistados - entre eles, dois dirigentes - relataram que os objetivos alcançados durante os anos de 2008 e 2009 foram além das expectativas da gestão do Clube. Um dirigente afirmou que o resultado foi dentro do esperado para as temporadas, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 43 – Cumprimento das metas exigidas pelo Clube.

<b>Categoria: resultados além das expectativas</b>			
<b>Componentes</b>	<b>Significados</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Trechos ilustrativos das respostas</b>
Resultados além das expectativas	Os objetivos alcançados superaram as metas definidas pela gestão do Clube	A1	“Foi acima do esperado, com certeza” (A1);
			“Foi acima do esperado” (A2);
		A3	“Acho que sim, fomos até um pouco mais além. Antes de o campeonato começar a gente era tipo um dos que ia cair né? E chegamos até a rodada do Santo André brigando por Libertadores” (A3);
		A4	“Foi acima, até pelas dificuldades, porque na visão dos juízes, dos outros times, comentarista, o ... era time pra brigar pra não cair, mas a gente não deixou influenciar essas opiniões, a gente se fechou e pensou que dava pra manter o sucesso do ano passado, mas a gente não imaginava que ia ser tão bom assim como foi” (A4);

Continua...

<sup>58</sup> Pergunta 7.11 dos roteiros de entrevista, localizados nos apêndices desta tese.



Continuação

		CT1	“Ultrapassou as expectativas. Porque houve cumplicidade, houve entrega, houve muito sacrifício, a gente deixava de fazer muita coisa pra poder se dedicar ao trabalho e isso aí foi legal” (CT1);
		CT2	“Foi acima do previsto, aconteceu porque colocamos cargas leves como objetivos para os atletas, primeiro ficar na frente de quatro equipes para se salvar, depois chegar em décimo segundo, classificando para sulamericana, depois ficar entre os dez melhores, tentando para cada atleta superar suas marcas” (CT2);
		CT3	“Foi acima do esperado. Digamos que a gente não imaginava. Todos cotavam o ... para brigar pelo não rebaixamento ou até mesmo como já rebaixado, no início do campeonato. Foi um êxito muito grande alcançar uma sul americana e ficar entre os dez da competição. Imaginávamos que ficaríamos no bolo intermediário ou talvez um pouco pra trás na tabela. O grupo foi se conscientizando que podia cada vez mais. No esporte acontece dessa forma, quando alguns tão tropeçando outros tão aumentando sua produtivamente” (CT3);

Continua...

## Continuação

		Ct4	“Foi alcançado e até passou um pouco do planejamento nosso. e eu acho que os objetivos no campeonato brasileiro foram alcançados, que o primeiro objetivo era não cair e, além disso, a gente conseguiu na sul americana ficar em sexto lugar, acho que a gente alcançou até além daquilo que a gente tinha planejado” (CT4);
		D2	“Superou sim e bastante. A nossa meta inicial, inclusive em 2009, era nos manter na série A” (D2);
		D3	“Acho que vem sendo alcançado com sobra, acima do esperado. Nós temos jogadores hoje aqui pra qualquer time do mundo. Isso aí é conquistado pelo conjunto. Esse ou aquele se destaca, mas ele participa de um grupo” (D3);
		T1	“Pô, eu acho que foi até mais além cara. Melhor campanha, não levamos nenhuma goleada, tá em ascensão cara, tô gostando de ver” (T1);
		T2	“Sim, até surpreendeu. Principalmente no ano passado, com a sexta posição, acho que ninguém esperava né, cara. Todo mundo já começa a enxergar com outros olhos e tal, o clube, começa a ter mais espaço na mídia, isso aí é importante” (T2);

Continua...

Continuação

Expectativas atingidas	Os objetivos foram alcançados de acordo com as metas definidas pela gestão do Clube	D1	“Ah, foi. Foi totalmente atingido” (D1).
------------------------	---	----	--

Fonte: Dados primários (2011).

Autores como Katzenbach e Smith (1994 e 2001), Castka et al (2001), Albuquerque e Puente-Palácios (2004) e Reis et al (2005) revelam que um dos critérios que define uma equipe de alto desempenho é a capacidade de alcançar objetivos que superam as expectativas. Com exceção de um dirigente, os demais entrevistados afirmaram que o time superou as metas estabelecidas pela gestão do Clube. Inicialmente, o objetivo era não ser rebaixado para a segunda divisão, porém, com o transcorrer do campeonato brasileiro, foi verificado que a equipe poderia atingir resultados mais expressivos. Para Reis et al (2005) as equipes de alto desempenho conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções complementares, que não seriam encontrados todos em uma só pessoa. “Essa é a razão pela qual o desempenho da equipe ultrapassa a soma dos desempenhos individuais” (p. 75). A definição de metas para os membros da equipe, o estabelecimento de foco com base nas prioridades a serem alcançadas pela equipe e o monitoramento do desempenho do time, por meio de indicadores de avaliação, são fatores admitidos por Castka et al (2001) para a construção de equipe de alto rendimento. Tais afirmações foram baseadas em estudo realizado pelos autores ao longo de dois anos, em uma indústria no norte da Inglaterra.

Por meio das informações coletadas na variável que investigou os critérios para a construção de uma equipe de alto desempenho, é possível admitir que o Clube se configura com tal, visto a convergência de fatores que levam ao desenvolvimento deste tipo de equipe. A quantidade membros foi considerada adequada, segundo onze entrevistados que afirmaram que o número ideal de atletas disponíveis em um time de futebol deve ser em torno de trinta. Foi unânime o relato de que houve o aproveitamento adequado de competências dos atletas. Conforme os sujeitos de pesquisa, isso foi possível porque o treinador conhecia o potencial de cada atleta da equipe.

Os entrevistados revelaram que a retenção de atletas na equipe permite desenvolver o conhecimento mútuo entre os jogadores, sendo que este aspecto pode alavancar o desempenho do time. A complementação de habilidades técnicas e táticas entre os jogadores era uma prática constante na equipe que disputou as competições em 2008 e 2009. A qualidade técnica e o auxílio mútuo entre os atletas foram considerados pelos sujeitos como fatores que influenciam positivamente nos resultados de equipes de futebol. Segundo os relatos dos entrevistados, houve identificação dos atletas com o Clube, visto que os indivíduos demonstravam vínculo emocional com a organização. A assimilação do método de trabalho do treinador foi possível, pois existia confiança e respeito entre líderes e liderados, neste caso, entre comissão técnica e jogadores. De acordo com os participantes da pesquisa, havia cooperação entre os membros da equipe. Tal comportamento era desenvolvido por meio de treinamentos táticos coordenados pela comissão técnica.

Confiança no potencial do time, união entre os membros e dedicação aos treinamentos foram consideradas as principais aprendizagens no momento de dificuldade no campeonato. Já a mudança no esquema tático do time, a confiança no potencial da equipe e a união entre os membros foram os principais fatores que alavancaram o desempenho do time no mesmo campeonato, segundo os relatos dos entrevistados. Por fim, as metas alcançadas pela equipe, em 2009, superaram as expectativas da gestão e da torcida do Clube.

Os fundamentos presentes nas obras de Bartolomé (1989), Katzenbach e Smith (1994 e 2001), Collins e Porras (2000), Castka et al (2001), Senge (2002), Erdem e Ozen (2003), Tamayo e Paschoal (2003), Albuquerque e Puente-Palácios (2004), Higgs et al (2005), Reis et al (2005), Espitia-Escuer e García-Cebrian (2006), Balduck e Buelens (2007), Rosado et al (2008), Rocha (2009), bem como as entrevistas contidas em Vamos... (2009) e ESPN (2011), foram confirmados por meio dos dados empíricos coletados com os sujeitos de pesquisa. Houve divergência entre as descobertas de Medeiros et al (2010) com os dados coletados nesta pesquisa.

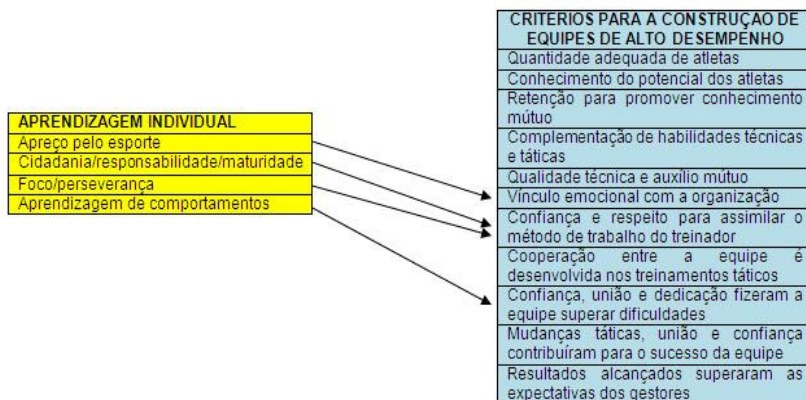
### 3.7 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Nesta seção final do capítulo 3, são apresentadas análises e interpretações sobre as relações encontradas na pesquisa entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho. O objetivo é construir uma análise sistêmica das informações coletadas, a fim de contribuir com a resposta do problema de pesquisa desta tese.

### 3.7.1 Relações entre aprendizagem individual e construção psicossocial de equipes de alto desempenho

Na investigação da primeira variável – a aprendizagem individual – foi possível perceber algumas relações diretas entre o referido fenômeno e os processos envolvidos na construção de uma equipe de alto de desempenho. Destacam-se aspectos ligados aos motivos que levaram os sujeitos a serem profissionais do futebol, bem como às aprendizagens obtidas ao longo da carreira. Na figura 4, é possível visualizar um esquema que ilustra as relações estabelecidas entre as informações coletadas sobre os processos de aprendizagem individual no trabalho e os critérios existentes na literatura para a construção de equipes de alto rendimento.

Figura 4 – Esquema de relações entre aprendizagem individual e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho



Fonte: Dados primários (2012).

Todos os atletas entrevistados, um membro da comissão técnica e um dirigente afirmaram que uma das principais motivações para iniciar a carreira na profissão atual foi o apreço pelo esporte. Outro dirigente e os dois torcedores entrevistados revelaram que a paixão pelo Clube foi fundamental para o início da atuação na gestão e na torcida organizada, respectivamente. Tais descobertas podem estar relacionadas com o vínculo emocional destacado pelos participantes da pesquisa, na pergunta que investigou se havia identificação dos atletas com o Clube.

Os entrevistados percebiam o vínculo emocional de alguns jogadores com o Clube, pois tinham se identificado com os valores da organização ou, pelo fato de antes de serem profissionais, já serem torcedores do time. Sendo assim, pode-se concluir que fatores psicossociais, como a identificação com o esporte (trabalho) e com o Clube (organização), são elementos que contribuíram para o aumento do desempenho na equipe esportiva investigada. Em pesquisa realizada com atletas profissionais de futebol, Silva (2010) analisou o sentido atribuído ao trabalho e identificou que a profissão gera liberdade e prazer. Conforme a autora, os entrevistados disseram que fazem o que gostam, que não se imaginam fazendo outra coisa e que a profissão proporciona reconhecimento tanto dos pares, quanto das pessoas que admiram o esporte. Na pesquisa de Silva (2010), pode-se perceber a presença de fatores emocionais e cognitivos que corroboram as informações coletadas nesta tese.

Nas aprendizagens individuais mencionadas como significativas ao longo da carreira, os entrevistados revelaram que adquiriram cidadania, maturidade, foco e perseverança. Nas respostas, os sujeitos afirmaram que aprenderam a não desistir frente a situações adversas e que sempre devem se capacitar. Aprenderam ainda a obter maior concentração durante os jogos e se tornaram pessoas responsáveis. Tais relatos podem se relacionar diretamente com os aspectos mencionados na questão que tratou das aprendizagens no momento de dificuldade do Clube, durante o campeonato brasileiro de 2009. Nessa pergunta, os participantes asseveraram que, nos dois meses em que o time ficou na última colocação, houve confiança na equipe, união entre os membros e aumento da dedicação dos atletas aos treinamentos. Desta forma, pode-se concluir que fatores psicossociais, como capacidade de obter foco e perseverança, são elementos que contribuíram para a construção de uma equipe de alto desempenho no clube de futebol estudado.

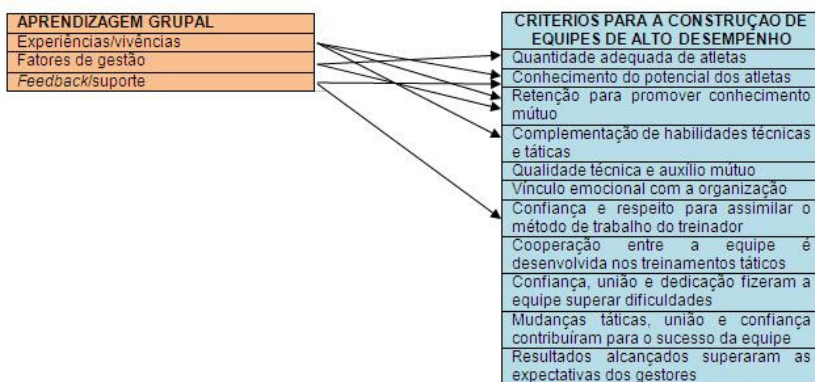
Comportamentos variados como ser paciente, equilibrado, justo e imparcial foram relatados por seis entrevistados na pergunta que

analisou as aprendizagens recentes obtidas na carreira futebolística. Dois atletas falaram que precisam ser pacientes e equilibrados para aprender a lidar com a escolha do treinador e os membros da comissão técnica disseram que precisam ser justos e imparciais com os atletas, em suas decisões. Os componentes citados vão ao encontro dos relatos sobre a assimilação do método de trabalho do treinador, nos quais foram mencionados fatores de confiança e respeito entre o treinador e os atletas. Tais fatores psicossociais influenciam positivamente na assimilação do método e, portanto, podem elevar o desempenho das equipes de trabalho, tal como foi verificado nesta pesquisa.

### 3.7.2 Relações entre aprendizagem grupal e construção psicossocial de equipes de alto desempenho

Na análise da aprendizagem grupal – compartilhamento de aprendizagens individuais – foram percebidas relações diretas com os critérios para a construção de equipes de alto desempenho. Tais relações foram identificadas por meio das informações coletadas sobre os processos de aprendizagem grupal no trabalho e os fatores que interferem no rendimento de equipes. Na figura 5, a seguir, pode-se observar os componentes das variáveis e as relações estabelecidas.

Figura 5 – Esquema de relações entre aprendizagem grupal e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.



Fonte: Dados primários (2012).

Na investigação da aprendizagem grupal entre pares, ou seja, pessoas do mesmo nível hierárquico na organização, os entrevistados afirmaram que compartilham experiências e trocam ideias em confraternizações promovidas pelo Clube. Tais componentes da aprendizagem grupal parecem relevantes para o conhecimento mútuo e complementação de habilidades técnicas e táticas, dois critérios que incrementam a *performance* de equipes. Isto ocorre, pois o compartilhamento de aprendizagens permite aos membros da equipe conhecerem suas potencialidades e limitações, que podem ficar desconhecidas caso não haja momentos de compartilhamento, como aqueles revelados pelos sujeitos de pesquisa.

O compartilhamento de fatores de gestão, revelado pelos participantes da pesquisa como componente da aprendizagem com os gestores, pode ser interpretado como elemento influenciador da definição da quantidade de atletas vinculada ao Clube. Outra possível relação pode ser estabelecida com a baixa rotatividade de atletas, mencionada como fator que promove o conhecimento mútuo entre os membros da equipe. Com base nessa interpretação, é possível concluir que aprendizagens compartilhadas e relacionadas ao gerenciamento das pessoas podem aumentar o desempenho da equipe.

Os entrevistados também foram questionados sobre o compartilhamento de aprendizagens com os seus geridos. Nesta pergunta, os sujeitos revelaram que o *feedback* e o suporte para o trabalho são os componentes mais compartilhados. A utilização da técnica do *feedback* pode permitir ao gestor o conhecimento do potencial do atleta, aspecto influenciador do desempenho do time. Vale salientar que os entrevistados asseveraram que a confiança no potencial da equipe, a união dos membros e a dedicação aos treinamentos foram elementos considerados fundamentais para a melhoria do desempenho da equipe, quando ela se encontrava em um momento de dificuldade no campeonato. Sendo assim, o *feedback* e o suporte dado pelos gestores parecem componentes que interferem diretamente na elevação do rendimento do time, conforme demonstrado pela pesquisa.

Em artigo cujo objetivo foi caracterizar as estratégias de suporte organizacional para processo de aprendizagem no contexto do futebol, Silva e Silva (2010b) afirmam que o compartilhamento das aprendizagens individuais é um fenômeno que pode ser facilitado quando existem, na estrutura da organização, estratégias de suporte para esses processos. As estruturas de ação definidas por Garvin (1993, 2002 e 2008) são adequadas aos times de futebol para atender as necessidades específicas dos clubes de futebol. Talvez o setor chave para o



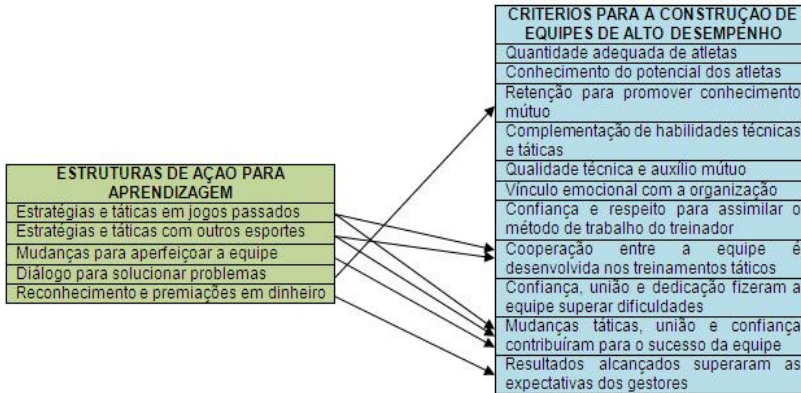
estabelecimento de estratégias seja o departamento de futebol. Dentro da estrutura organizacional de um clube, tal setor é responsável pelo gerenciamento de atividades ligadas a contratação de jogadores, estabelecimento de parcerias, bem como o acompanhamento da comissão técnica e dos atletas nas diferentes competições disputadas.

De acordo com as informações coletadas, analisadas e interpretadas nesta pesquisa, parece evidente que a aprendizagem grupal é um fenômeno psicossocial relevante para a elevação do desempenho das equipes de trabalho. No time de futebol estudado, os elementos relacionados ao compartilhamento de aprendizagens tiveram destaque nas relações efetuadas com os critérios para a construção de equipes de alto desempenho, propostos por Katzenbach e Smith (2001), Albuquerque e Puente-Palácios (2004) e Reis et al (2005). Recomenda-se que os gestores de equipes esportivas promovam espaços de aprendizagem, a fim de incentivar o compartilhamento de vivências entre os membros, visto que tal fenômeno se mostrou eficaz para o aumento de rendimento coletivo.

### **3.7.3 Relações entre estruturas de ação para aprendizagem e construção psicossocial de equipes de alto desempenho**

As estruturas de ação para a aprendizagem, definidas por Garvin (1993, 2002 e 2008), foram investigadas no clube onde ocorreu a coleta de informações. O objetivo de tal investigação foi compreender a influência das estruturas no processo de construção de equipes de alto desempenho. A partir das informações obtidas por meio da coleta de dados foi possível descobrir algumas relações entre os componentes das estruturas de ação para aprendizagem e os critérios para alavancar a *performance* de equipes de trabalho. Tais relações podem ser visualizadas na figura 6, a seguir:

Figura 6 – Esquema de relações entre estruturas de ação para aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.



Fonte: Dados primários (2012).

Com base nos dados interpretados, foi possível estabelecer algumas relações entre os fenômenos. Estratégias e táticas revistas por meio de experiências, bem como aprendidas por meio da observação de outros esportes, podem ser relacionadas com dois critérios para a construção de equipes de alto desempenho. Um deles é a cooperação entre os membros da equipe, pois conforme as respostas dos entrevistados, esta tática é exercitada nos treinamentos coordenados pela comissão técnica. Outro fator que se relaciona com a revisão de experiências e aprendizagem com outros é a mudança de tática realizada pela comissão técnica. Quando questionados sobre os motivos que elevaram o desempenho do time, durante o campeonato brasileiro de 2009, os sujeitos revelaram que a mudança no esquema tático da equipe foi fundamental. É possível interpretar que a mudança ocorreu a partir da revisão de vivências do treinador em relação a outras equipes que ele treinou ou outras equipes que ele observou.

Outra estrutura de ação para a aprendizagem presente em Garvin (1993 e 2002) é denominada pelo autor de experimentar, que consiste em testar novas tecnologias para as organizações. Neste sentido, foi perguntado aos participantes se em time que está ganhando não se mexe. As respostas foram na contramão do ditado popular e os sujeitos admitiram que é necessário efetuar mudanças para o aperfeiçoamento da equipe, mesmo que um time seja vitorioso. Este fator também se relaciona

diretamente com a mudança tática realizada, já discutida no parágrafo anterior.

Na estrutura intitulada de resolução sistemática de problemas, os sujeitos de pesquisa disseram que o diálogo é o método utilizado pelos gestores das equipes para solucionar os conflitos interpessoais, em detrimento da punição e do desligamento. O diálogo pode ser considerado um elemento crucial na construção de equipes de alta *performance*, visto que a clareza das informações pode promover o conhecimento mútuo, a confiança e o respeito pelo treinador, a confiança na equipe e a união entre os membros do time. Na perspectiva de Bartolomé (1989), as organizações seriam mais eficazes se estabelecessem relações francas e diretas entre gestores e subordinados, sendo que a franqueza depende essencialmente da confiança estabelecida entre os membros.

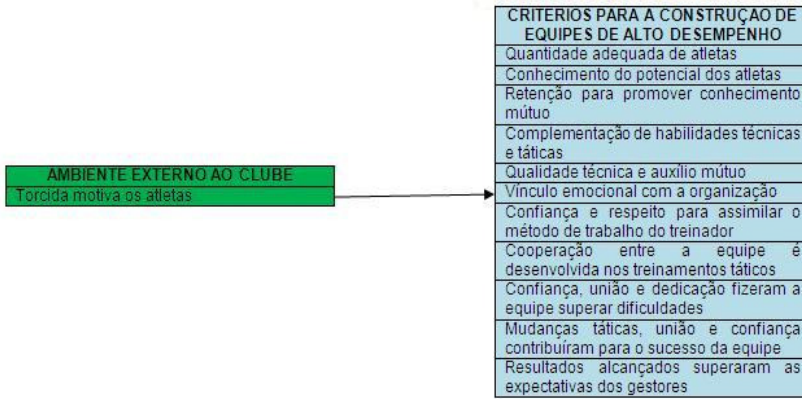
O reconhecimento e a premiação de ordem financeira – ressaltados como fatores associados ao reforço em processos de aprendizagem – podem estar relacionados com os resultados alcançados pela equipe e que superaram as expectativas dos dirigentes do Clube. O reconhecimento por parte dos gestores e da torcida foi indicado pelos entrevistados como uma recompensa pela produtividade, em detrimento das premiações. Tal fato vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Silva (2010), já relatada anteriormente, que analisou o sentido atribuído ao trabalho em atletas profissionais de futebol e identificou que a profissão proporciona reconhecimento tanto dos pares, quanto das pessoas que admiram o esporte. Desta forma, é possível afirmar que a satisfação encontrada no reconhecimento pelo trabalho pode promover a potencialização do desempenho dos membros da equipe investigada.

Percebe-se que as estruturas de ação para a aprendizagem estabelecidas por Garvin (1993, 2002 e 2008) apresentaram relações explícitas com o desempenho do time de futebol investigado. Já existiam evidências na literatura, como em Silva (2001), de que tais processos interferem positivamente na produtividade das organizações, entretanto, nesta tese as relações entre as estruturas e o aumento do rendimento são bastante transparentes e sustentadas por meio das entrevistas, observações e até mesmo dos resultados expressivos – no âmbito estadual e nacional – obtidos pelo Clube ao longo das temporadas de 2008 e 2009.

### 3.7.4 Relações entre ambiente externo e construção psicossocial de equipes de alto desempenho

Na análise e interpretação do ambiente externo, foram investigados sete fatores: família, patrocinadores, torcida, empresários, investidores, imprensa e crenças religiosas. O objetivo foi compreender se havia influência dos componentes citados no desempenho da equipe. Com base nas informações obtidas por meio da pesquisa, foi possível estabelecer relações entre as duas variáveis, conforme o esquema da figura 7, apresentado a seguir:

Figura 7 – Esquema de relações entre ambiente externo e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.



Fonte: Dados primários (2012).

O componente que apresentou relação direta com a *performance* do time foi a torcida. De acordo com os sujeitos, a torcida do clube de futebol pode influenciar de forma positiva na motivação dos jogadores. Tal constatação pode remeter a uma relação com o vínculo emocional presente no processo de identificação dos atletas com o clube. Nos relatos foi possível perceber que alguns jogadores possuíam identificação porque antes de serem profissionais já eram torcedores do clube de futebol. A torcida, seja ela organizada ou não, possui um papel fundamental na equipe de futebol, na medida em que se estabelece uma relação de simbiose entre as duas instâncias. Os discursos que fomentam a importância da torcida foram constantes nesta pesquisa, tanto de atletas e membros da comissão técnica, quanto de dirigentes, o que revela um *stakeholder* essencial dos clubes de futebol.

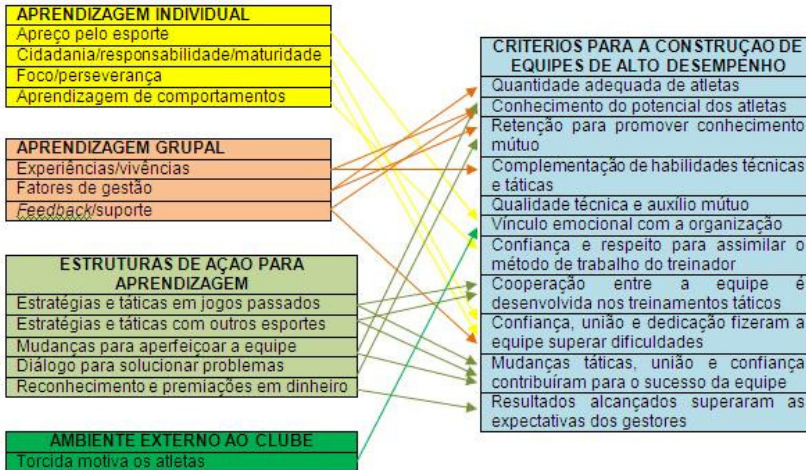
A família foi considerado fator de suporte emocional por parte dos sujeitos de pesquisa. Os estudos de Damo (2003, 2008), Rodrigues (2004), Giglio et al (2008), Souza et al (2008) e Bitencourt (2009) também sustentam a afirmação de que a família promove a iniciação dos atletas no esporte e que age como fator psicossocial favorável ao desempenho individual. Entretanto, nesta pesquisa não foi possível demonstrar a influência da família no desempenho coletivo, visto que os estudos mencionados corroboram a tese de influência no desempenho individual. Da mesma forma, não se pode afirmar que houve influência das crenças religiosas no desempenho da equipe. Embora, por meio das observações *in loco*, tenha se verificado altares com imagens de santos no vestiário do Clube e rituais religiosos entre os integrantes da equipe e da comissão técnica.

A partir do discurso dos entrevistados, existem indícios de influência negativa dos empresários dos atletas e dos investidores de clubes de futebol. Segundo os participantes da pesquisa, os referidos *stakeholders* podem gerar a desconcentração de atletas e a fragmentação da equipe, pois possuem uma visão estritamente financeira do seu negócio. Na literatura, Marturelli Junior (2002) revelou que 12% dos entrevistados afirmaram que as interferências da imprensa são as principais dificuldades profissionais encontradas, à frente da instabilidade profissional, do calendário de jogos e das interferências da diretoria. Embora exista essa evidência, nesta tese não foram encontradas relações significativas entre a imprensa esportiva e o desempenho da equipe esportiva.

Embora os fatores do ambiente externo não influenciem diretamente na elevação do desempenho da equipe, a adaptação aos elementos ambientais é uma reponsabilidade dos gestores de organizações esportivas. Até porque os relatos obtidos por meio da pesquisa indicam que, quando existe a interferência, geralmente ela é negativa. No processo de profissionalização da gestão dos clubes de futebol, é inegável que os dirigentes tenham que se atentar aos fatores econômicos, políticos e sociais, por exemplo, a fim de não deixá-los interferir de forma negativa no desempenho do time.

Na figura 8, é possível visualizar as relações descritas por meio de um esquema. Desta forma, pretende-se auxiliar na compreensão das relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto rendimento.

Figura 8 – Esquema de relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho.



Fonte: Dados primários (2012).

Finalizada a etapa de análise e interpretação das informações, na qual foram efetuadas caracterizações específicas das variáveis investigadas, bem como identificadas as relações entre os fenômenos estudados, passa-se agora à conclusão da pesquisa. No próximo capítulo, portanto, são descritas as considerações finais do trabalho, que envolvem a resposta ao problema de pesquisa, as facilidades e dificuldades encontradas durante o estudo, limitações de pesquisa e sugestões de estudos futuros.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese de doutorado foi caracterizar as relações entre os processos de aprendizagem e a construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol. Para tanto, alguns componentes da aprendizagem individual, da aprendizagem grupal, das estruturas de ação para a aprendizagem e do ambiente externo ao clube foram investigados para que, assim, fossem relacionados com os critérios existentes na literatura para elevação do desempenho das equipes.

### 4.1 PRINCIPAIS DESCOBERTAS RELACIONADAS AO PROBLEMA DE PESQUISA

Na aprendizagem individual, pode se afirmar que o apreço pelo esporte e paixão pelo Clube foram os motivos mais mencionados para o início na carreira futebolística. Pessoas ligadas à comunidade foram consideradas como principais incentivadoras para o esporte. Tornar-se cidadão e ser uma pessoa responsável foram características citadas como aprendizagens marcantes pelos entrevistados. Fatores ligados à mudança comportamental foram asseverados como aprendizagens recentes e todos os sujeitos de pesquisa admitiram que as aprendizagens relatadas contribuem para melhorar o desempenho da equipe de futebol.

Em relação ao compartilhamento de aprendizagens individuais – aprendizagem grupal – foi possível concluir que, entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico, destacaram-se respostas que mencionaram a aquisição de experiência e a troca de informações como fatores aprendidos por meio do compartilhamento. Aspectos ligados ao gerenciamento da equipe de futebol, como a melhoria do desempenho e o ensino de técnicas, foram admitidos como principais aprendizagens compartilhadas com os gestores. Fornecer ou solicitar *feedback* e oferecer suporte para o trabalho foram citados como aprendizagens compartilhadas com os geridos. Todos admitiram que as aprendizagens grupais relatadas contribuem para melhorar o desempenho da equipe de futebol.

Sobre as estruturas de ação para a aprendizagem, foi percebido que tanto nas aprendizagens obtidas por meio da revisão de experiências, quanto nas aprendizagens obtidas pela observação de outros esportes, os relatos mencionam a aquisição de estratégias e táticas utilizadas pela equipe. Já sobre a experimentação, o aperfeiçoamento da

equipe foi destacado como fator que leva o treinador a testar atletas e táticas na equipe. Em relação aos métodos de resolução de problemas, o diálogo foi mencionado como a principal forma que a gestão do Clube utiliza para solucionar conflitos existentes na equipe de futebol. A responsabilidade de liderar para reforçar a aprendizagem é dos membros da comissão técnica, na qual se incluem o treinador/técnico, os auxiliares técnicos, o preparador físico e o preparador de goleiros. Conforme os participantes, as confraternizações promovidas pelo Clube, fora do ambiente de trabalho, contribuem para as transferências de aprendizado. O reconhecimento, por meio de placas comemorativas e menções honrosas, bem como as premiações em dinheiro, são práticas de recompensa utilizadas pelo Clube e caracterizam-se como estratégias do ambiente que apoia processos de aprendizagem concretos. Entretanto, foi mencionada a necessidade de melhoria da estrutura física do Clube, como equipamentos de treinamentos e aparelhos de musculação. Por fim, dez entrevistados concordaram que as estruturas de ação para a aprendizagem influenciam positivamente no desempenho da equipe.

Com relação à variável intitulada de ambiente externo ao clube, a família foi destacada pelos entrevistados como instituição que fornece suporte emocional tanto nos momentos de sucesso, quanto nos momentos de fracasso. Já os patrocinadores do Clube foram entendidos como *stakeholders* que auxiliam a gestão financeira da organização e não exercem qualquer tipo de influência direta no rendimento da equipe. Sobre a torcida, os sujeitos de pesquisa mencionaram que age como um elemento motivador para os atletas. Desconcentração dos atletas e fragmentação da equipe foram citados pelos participantes como fatores de influência negativa dos empresários na equipe de futebol. Tal como os empresários, os investidores também influenciam negativamente no desempenho, segundo a percepção dos sujeitos, pois promovem a fragmentação da equipe quando se interessam apenas pelo rendimento individual de seus jogadores. A parcialidade e a falta de informação de jornalistas ligados à imprensa esportiva foram reveladas como aspectos negativos na trajetória do clube estudado, embora outra parte dos entrevistados admita que a imprensa não exerça qualquer tipo de interferência. Por fim, quando perguntados sobre a influência das crenças religiosas, a maioria dos entrevistados disse que não existe relação entre as crenças e o desempenho da equipe de futebol.

Outra análise feita foi sobre os critérios para a construção de uma equipe de alto desempenho. A quantidade de integrantes na equipe foi considerada adequada e foi unânime o relato de que houve o



aproveitamento adequado de competências dos atletas. Conforme os sujeitos de pesquisa, isso foi possível porque o treinador conhecia o potencial de cada atleta da equipe. Os entrevistados revelaram que a retenção de atletas na equipe permite desenvolver o conhecimento mútuo entre os jogadores. A complementação de habilidades técnicas e táticas entre os jogadores era uma prática constante na equipe que disputou as competições em 2008 e 2009. A qualidade técnica e o auxílio mútuo entre os atletas foram considerados pelos sujeitos como fatores que influenciam positivamente nos resultados de equipes de futebol. Segundo os relatos dos entrevistados, houve identificação dos atletas com o Clube, visto que os indivíduos demonstravam vínculo emocional com a organização. Tal engajamento ocorria porque alguns jogadores já eram torcedores do Clube antes mesmo de se tornarem atletas profissionais ou porque já haviam atuado pelo Clube em temporadas passadas. A assimilação do método de trabalho do treinador foi possível pois existia confiança e respeito entre líderes e liderados, neste caso, entre comissão técnica e jogadores. Havia cooperação entre os membros da equipe, sendo que tal comportamento era desenvolvido por meio de treinamentos táticos coordenados pela comissão técnica. Confiança no potencial do time, união entre os membros e dedicação aos treinamentos foram consideradas as principais aprendizagens no momento de dificuldade no campeonato. Já a mudança no esquema tático do time, a confiança no potencial da equipe e a união entre os membros foram os principais fatores que alavancaram o desempenho do time no mesmo campeonato. Por fim, as metas alcançadas pela equipe em 2009 superaram as expectativas da gestão e da torcida do Clube.

Nas relações construídas por meio das análises das variáveis, percebeu-se que as estruturas de ação para a aprendizagem se constituíram como fatores que influenciam diretamente no desempenho da equipe de futebol investigada. Tal afirmação está sustentada nos resultados desta tese e revela o papel que a gestão do Clube exerce no fornecimento de suporte para o desenvolvimento das atividades de todos os envolvidos no time. De acordo com os relatos dos sujeitos de pesquisa, houve uma relação direta estabelecida entre o ambiente externo e a construção de uma equipe de alto rendimento. Sobre esta afirmação, a torcida se configurou como um fator de alta influência nos resultados do time de futebol estudado. As aprendizagens individuais e grupais também foram consideradas como fatores de influência no desempenho, porém em menor grau do que as estruturas de ação para a aprendizagem. Portanto, como síntese da resposta ao problema de

pesquisa, entende-se que os processos ligados à aprendizagem, em todos os níveis – individual, grupal, organizacional e ambiental –, podem influenciar positivamente ou negativamente no desempenho da equipe estudada. Tal influência ocorre na medida em que os processos de aprendizagem promovem a aquisição de conhecimentos, habilidades e/ou comportamentos que auxiliem na prática do esporte.

#### 4.2 ALGUMAS RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO PESQUISADA

Nos anos de 2008, 2009 e início de 2010 – período em que foi realizada a coleta de informações –, o clube de futebol investigado passava por um momento de sucesso no âmbito nacional. Nessas temporadas, alcançou o bicampeonato estadual e conquistou a melhor colocação de uma equipe catarinense em toda a história do campeonato brasileiro da primeira divisão. Devido a isso foi possível encontrar fatores determinantes para o sucesso da equipe e que podem servir de referência para os gestores do Clube em competições futuras. A montagem do elenco de atletas foi bem-sucedida em razão da capacidade de unir, em uma mesma equipe, indivíduos com competências diferentes, mas complementares. A identificação de parte dos atletas com o Clube também gerou um efeito positivo na medida em que essa vinculação foi disseminada para os demais membros do time. Portanto, é sugerido aos gestores da organização que se orientem com base nesses fatores para a construção das equipes de futebol, pois os aspectos citados foram relevantes para o aumento de desempenho do time nas competições disputadas.

A gestão da equipe se consolidou como um outro fator determinante para o aumento do rendimento. As estruturas de ação para a aprendizagem, definidas por Garvin (1993, 2002 e 2008), foram investigadas nesta pesquisa e, por meio dos resultados obtidos, pode-se afirmar que são componentes fundamentais para a construção de uma organização de aprendizagem. Sendo assim, é recomendado aos gestores do Clube que coordenem seus projetos sustentados nas práticas de rever experiências, experimentar novas estratégias e utilizar *benchmarking* (aprender com os outros) em clubes nacionais e internacionais de futebol. Tais ferramentas foram identificadas por meio de pesquisas realizadas em clubes de futebol e são consideradas eficazes pelos gestores que as utilizam.

No período que abrangeu a pesquisa, entre os anos de 2008 e 2009, foi identificado por meio dos resultados obtidos neste estudo, que

havia uma baixa intervenção da diretoria do Clube na equipe de futebol. Os membros da comissão técnica possuíam autonomia para exercer suas funções, mesmo quando o desempenho da equipe era inferior ao esperado. Somente quando o time completou nove derrotas em dez rodadas é que a diretoria se reuniu com a comissão técnica para promover mudanças táticas na equipe. A gestão democrática e participativa demonstrada pela gestão do Clube à época pode ser um fator de aumento de desempenho do time, embora não se tenha pesquisado a relação entre tais variáveis.

No senso comum são recorrentes afirmações sobre o impacto positivo que a torcida tem no rendimento de um time de futebol e, nesta pesquisa, tais asserções foram confirmadas pelos participantes do estudo. Os torcedores, sejam eles organizados ou não, atuam como um eco da equipe, ou “reflexo”, como alguns entrevistados relataram. Sob esse pressuposto, a torcida pode ser considerada fundamentalmente passional. Conduzida pela emoção, ela tanto apoia quanto execra os atletas do time em um curto espaço de tempo. Fato é que os gestores de clubes de futebol devem compreender que a torcida pode ser propulsora das motivações dos atletas, todavia isso não isenta a responsabilidade dos dirigentes em promover uma equipe de alto rendimento. Pelo que foi identificado na pesquisa, os torcedores acompanham o momento de sucesso ou fracasso da equipe e reagem de forma positiva ou negativa a essas situações.

No âmbito psicossocial, a confiança na e da equipe, assim como a união entre membros do time, se caracterizaram como competências presentes na equipe que apresentou um alto desempenho durante os anos de 2008 e 2009. Os gestores da comissão técnica, incluindo o treinador, seus auxiliares e os preparadores físicos, devem construir uma relação de confiança e de união com os atletas. Contudo, confiança pressupõe diálogo transparente entre os diferentes níveis hierárquicos do clube, bem como habilidades técnicas complementares e manutenção dos atletas que compõem a equipe. Os fatores descritos foram mencionados pelos sujeitos de pesquisa como fundamentais para a construção de uma equipe capaz de alcançar resultados acima do esperado.

Nas observações que o autor deste estudo fez ao longo do tempo que passou em contato com grupos e organizações vinculadas ao futebol, foi possível identificar a falta de critérios objetivos para a definição de estratégias. Tal fato é corroborado por estudos antropológicos e sociológicos que caracterizam a prática do futebol como algo divino ou mágico. Na contramão dessas perspectivas, espera-

se que esta tese de doutorado possa contribuir de alguma forma para a profissionalização da gestão das equipes de futebol no Brasil. Ao considerar o suporte organizacional como elemento que interfere diretamente no desempenho dos times, percebe-se o papel fundamental dos gestores no sucesso ou no fracasso dos clubes de futebol.

#### 4.3 FACILIDADES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Durante a pesquisa, houve facilidade para a obtenção de informações junto aos gestores da organização, que disponibilizaram, sempre que possível, os documentos necessários para o estudo. O livre acesso aos documentos e aos trabalhadores do Clube foi fundamental para a realização deste estudo, bem como a possibilidade de estar presente nos treinamentos e nos jogos da equipe investigada – inclusive em momentos considerados estratégicos, quando a participação era restrita à comissão técnica e aos atletas. Entretanto, houve limitações na fase de coleta de informações, durante as entrevistas, em função da rotina de trabalho da equipe de futebol. O fato de a coleta de informações ter iniciado em 2009 e ter sido concluída em 2010 fez com que o pesquisador tivesse que considerar a substituição de atletas e de membros da comissão técnica na equipe de uma temporada para outra, visto que o calendário do futebol brasileiro inicia em janeiro e encerra em dezembro. Nesse período, o pesquisador teve que se adaptar à rotatividade de atletas, às viagens que o time fazia para enfrentar adversários em outros estados brasileiros e ao ritmo acelerado de treinos, que dificultava a obtenção de um tempo de pausa para a realização das entrevistas, antes ou depois dos treinamentos.

A fim de contribuir para a compreensão dos fenômenos pesquisados, recomenda-se a construção de ferramentas qualitativas a partir dos resultados desta tese. A maior abrangência da pesquisa permitiria criar grupos de estudos nas faculdades de psicologia, administração e educação física para desenvolver o conhecimento dos fatores apresentados e que influenciam o desempenho coletivo em times de futebol. A possibilidade de construir instrumentos qualitativos válidos e precisos, como teste e escalas, com objetivo de aferir a intervenção de elementos individuais, grupais, organizacionais e ambientais também é considerada como proposta de estudos futuros.

Com base nas pesquisas encontradas e nos resultados desta tese, sugerem-se estudos para analisar a influência da arbitragem no

desempenho dos times de futebol. Embora não tenham sido mencionados fatores relacionados à arbitragem pelos sujeitos desta pesquisa, os estudos de Castka et al. (2001), Nevill et al. (2002) e Reynes et al. (2008) revelam que existe influência da arbitragem no desempenho das equipes de futebol. Nas obras encontradas sobre os *stakeholders* de clubes de futebol, não foram mencionados os árbitros ou as federações de arbitragem como entidades que estabelecem relações com as organizações esportivas. No entanto, ao longo desta pesquisa e com base nos estudos mencionados, conclui-se que pessoas físicas e jurídicas ligadas à arbitragem dos jogos se caracterizam como um *stakeholder* que pode influenciar diretamente no desempenho dos times.

Durante a coleta de informações, por meio das observações diretas e indiretas, foi identificado que existem desproporções salariais entre os atletas de uma mesma equipe. Fatores relacionados à possibilidade de influência negativa não foram mencionados pelos sujeitos de pesquisa. Portanto, é conveniente sugerir pesquisas para analisar a prevalência das relações humanas em detrimento das relações instrumentais em equipe de trabalho. Na esteira da Psicologia Positiva, a análise de tais fenômenos poderá identificar os fatores existentes em uma equipe que permitem aos integrantes estabelecer uma relação saudável de trabalho, com alto desempenho, mesmo com grandes diferenças pecuniárias entre seus pares.

#### 4.4 REFLEXÕES FINAIS

Nos anos de 2014 e 2016, o Brasil será sede da Copa de Mundo FIFA de futebol e dos Jogos Olímpicos, respectivamente. A organização de dois eventos de grandes proporções pode provocar a emergência do investimento financeiro na formação de atletas. Entidades públicas e privadas destinam milhões de reais para a estruturação de uma gestão do esporte brasileiro capaz de construir atletas de alto rendimento. Projetos do Governo Federal como o “Bolsa Atleta” e o “Brasil Medalha” são exemplos de ações com o objetivo de prover recursos para a capacitação de atletas. Da mesma forma, o investimento científico na preparação de desportistas foi impulsionado a partir da necessidade de promover as duas competições esportivas internacionais mencionadas anteriormente. Tanto que o tema do Prêmio Jovem Cientista do ano de 2012, concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq foi a tecnologia para o esporte. Na esteira dessas afirmações a preparação psicológica tem se tornado uma prática mais usual, porém

ainda pouco valorizada pelas organizações patrocinadoras de pesquisas. O crescimento dos programas de preparação psicológica vem ocorrendo em função da necessidade de treinamento cognitivo aliado ao treinamento físico. Portanto, com a aproximação entre ciência e esporte, poderá ser possível construir inovações nas práticas esportivas e alavancar os resultados das equipes brasileiras em competições de todos os níveis, como as que serão realizadas no país.

Em todos os esportes, independentemente de eles serem individuais ou coletivos, a conquista de resultados é alcançada por meio de vários fatores interdependentes e sistêmicos. Entende-se que não é apenas o aprimoramento do treinamento físico ou do treinamento técnico que permite o sucesso em competições. Exemplos como a queda do ginasta Diego Hypollito nas olimpíadas de Pequim, em 2008, ou a derrota da seleção brasileira de futebol na final da Copa do Mundo de 1998 demonstram que não basta aos desportistas possuir a competência técnica. Nesta pesquisa foram elencadas algumas variáveis que, numa hipótese inicial, interferem no desempenho de uma equipe de futebol. Os resultados já descritos e analisados no capítulo anterior permitem ao pesquisador afirmar que desde os elementos cognitivos de cada atleta até fatores externos ao ambiente esportivo podem exercer influência na *performance* de indivíduos e grupos.

No contexto mencionado, os dirigentes de organizações esportivas, assim como ocorre em organizações tradicionais, devem estar atentos às contingências internas e externas. Tal procedimento pode ser realizado quando os gestores conseguem enxergar a organização como um sistema dotado dos níveis individual, grupal, organizacional e ambiental. A subjetividade de cada pessoa e as relações que cada indivíduo estabelece em seu meio social são componentes que influenciam e sofrem influência das práticas organizacionais e de fatores sociopoliticoeconômicos, externos ao contexto corporativo. Ao tratar especificamente do futebol, pode se perceber que, embora tenham existido avanços nas últimas décadas, a gestão dos clubes no Brasil ainda pode ser considerada limitada e pautada no saber acrítico. Portanto, o pesquisador tem a expectativa de que cada vez mais os dirigentes de organizações esportivas possam sustentar suas ações nos conhecimentos acadêmicos em detrimento de saberes do senso comum e da superstição, recorrentes no contexto futebolístico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PALACIOS, F. E. P. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- ALCANTARA, H. A magia do futebol. **Estud. av.**, São Paulo, v. 20, n. 57, ago. 2006.
- ALMEIDA, R. G. M.; REIS, H. H. B. Análise da relação do patrocínio esportivo entre clube e empresa no futebol brasileiro. VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA), **Anais...**, 2010.
- ANDRADE, A. **Ocorrência e controle subjetivo do stress na percepção de bancários ativos e sedentários: a importância do sujeito na relação “atividade física e saúde”**. 2001. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 2, p. 183-209, mai./ago. 2005.
- ARAUJO, R. J. G. et al. Análise de percepções e ações de cuidados bucais realizados por equipes de enfermagem em unidades de tratamento intensivo. **Rev. bras. ter. intensiva**, São Paulo, v. 21, n. 1, mar. 2009.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading Mass: Addison-Wesley, 1978.

ASHRAF, S.; SIDDIQI, A. F. An academic learning organization: case study from Pakistan. **10<sup>th</sup> Global Conference on Business & Economics**. Roma, out. 2010.

AVAÍ FUTEBOL CLUBE. Website oficial do clube. Disponível em: <<http://www.avai.com.br>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

BALDUCK, A.; BUELENS, M. Does sacking the coach help or hinder the team in the short term? Evidence from Belgian soccer. **Working Paper of Ghent University**, Belgium. n. 430, jan. 2007.

BANDURA, A. **Modificação do comportamento**. Rio de Janeiro: Interamericana. 1979.

BARTOLOMÉ, F. Ninguém confia plenamente no chefe, e daí? (1989) In: ARGYRIS, C.; BARTOLOMÉ, F.; ROGERS, C. R. **Comunicação eficaz na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BASTOS, A. V. B.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem Organizacional *versus* Organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. PROPAD/UFPE.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. N. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230. jul./ago./set. 2004.

BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 177-206.

\_\_\_\_\_. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. A.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.



BERGER, P. L.; LUCKAMANN, T. **Construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BITENCOURT, F. G. **No reino do quero-quero: corpo e máquina, técnica e ciência em um centro de treinamento de futebol**. 2009. 339f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, 43(5), p. 649-660.

BRANDT, R.; VIANA, M. S.; SEGATO, L.; KRETZER, F. L.; CARVALHO, T.; ANDRADE, A. Relações entre os estados de humor e o desempenho esportivo de velejadores de alto nível. **Psicologia: Teoria e Prática**. São Paulo, v. 13, n. 1, p. 117-130, 2011.

BRESMAN, H. M. **Learning strategies and performance in organizational teams**. 2004. 103f. PhD (Doctor of Philosophy) – Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2004.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CADORI, A. A. **A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende**. 2002. 247f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; REGO, D. P. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. **Psicol. cienc. prof.** Brasília, v. 30, n. 1, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141498932010000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498932010000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2012.

CASTKA, P.; BAMBER, C. J.; SHARP, J. M.; BELOHOUBEK, P.; Factors affecting successful implementation of high performance teams. **Team performance management**. UK, v. 7, n. 7/8, p. 123-134, 2001.

CECCATO, C. M. T.; RIGGENBACH, D.; ZINDER, R. Impactos da liderança sobre o potencial criativo das pessoas nas organizações de trabalho. **Agathos** (Indaial), v. 02, p. 04, 2006.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: group effectiveness research from the Shop Floor to the Executive Suite. **Journal of Management**, Los Angeles, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CORRÊA, D. K. A.; ALCHIERI, J. C.; DUARTE, L. R. S. E STREY, M. N. Excelência na produtividade: a performance dos jogadores de futebol profissional. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 15, n. 2, p. 447-460, 2002.

CORRÊA, D. K. A. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas**: o caso do futebol. 2004. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

COSTA, I. T.; SAMULSKI, D. M. O perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato brasileiro série A / 2005. **Rev. bras. Educ. Fís. Esp.**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 175-84, jul./set. 2006.

COTIDIANO. **Folha.com**. São Paulo, 08 de outubro de 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/764302-entenda-o-caso-envolvendo-o-goleiro-bruno.shtml>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

CRUZ, W. M.; STAVISKI, G.; FELIPE, J.; BRASIL, V. Z.; ANDRADE, A. Compreendendo o processo de recuperação física e psicológica de atletas de futebol de alto rendimento. **EFDesportes**, Buenos Aires, Año 14, n. 137, dez. 2009.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DAMO, A. S. Dom, amor e dinheiro no futebol de espetáculo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 139-150. fev. 2008.

\_\_\_\_\_. Monopólio estético e diversidade configuracional no futebol brasileiro. **Movimento**, v. 9, n. 2, p. 129-156. mai./ago. 2003.

DE GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1967.

EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

ERDEM, F.; OZEN, J. Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. **Team performance management**. UK, v. 9, n. 5/6, p. 131-135, 2003.

ESPECIAIS. **O Estadão**. São Paulo, 14 de fevereiro de 2008. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/especiais/a-trajetoria-de-ronaldo-o-fenomeno,12551.htm>>. Acesso em: 07 mar. 2010.

ESP BRASIL, São Paulo, 08 de agosto de 2011. Disponível em: <<http://www.espbr.com/noticias/real-madrid-contrata-crianca-7-anos/relacionadas>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

ESPITIA-ESCUER, M.; GARCIA-CEBRIAN, L. I. Performance in sports teams: results and potencial in professional soccer league in Spain. **Management Decision**. v. 44, n. 8, p. 1020-1030, jun. 2006.

ESPN.com.br. **O Estadão**. São Paulo, 08 de agosto de 2011. Disponível em: <[http://espn.estadao.com.br/ingles/noticia/207446\\_ARSENAL+PAGA+R+26+MILHOES+POR+PROMESSA+INGLESA+DE+17+ANOS](http://espn.estadao.com.br/ingles/noticia/207446_ARSENAL+PAGA+R+26+MILHOES+POR+PROMESSA+INGLESA+DE+17+ANOS)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **O Estadão**. São Paulo, 26 de março de 2012a. Disponível em: <[http://espn.estadao.com.br/corinthians/noticia/248074\\_ANDRES+IRO+NIZA+QUESTOES+SOBRE+EMBRIAGUEZ+DE+ADRIANO+MAS](http://espn.estadao.com.br/corinthians/noticia/248074_ANDRES+IRO+NIZA+QUESTOES+SOBRE+EMBRIAGUEZ+DE+ADRIANO+MAS)>

[+ASSUME+ONUS+POR+PASSAGEM+RUIIM+PELO+CORINTHIA NS>](#). Acesso em: 19 set. 2010.

\_\_\_\_\_. **O Estadão**. São Paulo, 09 de abril de 2012b. Disponível em: <[http://espn.estadao.com.br/futebol/noticia/250505\\_FESTA+NA+CASA+DE+ADRIANO+ACABA+EM+CONFUSAO+COM+VIZINHA+POR+CAUSA+DE+SOM+ALTO+DIZ+COLUNISTA](http://espn.estadao.com.br/futebol/noticia/250505_FESTA+NA+CASA+DE+ADRIANO+ACABA+EM+CONFUSAO+COM+VIZINHA+POR+CAUSA+DE+SOM+ALTO+DIZ+COLUNISTA)>. Acesso em: 19 set. 2010.

ESPORTE.uol.com.br. **Futebol**. Rio de Janeiro, 21 de fevereiro de 2012. Disponível em: <<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2012/02/21/joel-quer-diminuir-numero-de-jogadores-no-elenco-encharcado-do-flamengo.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

ESPORTES. **Paraná On Line**. Curitiba, 19 de junho de 2008. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/esportes/news/301250/>>. Acesso em 03 abr. 2011.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARIA, P. C. N. **Marketing futebol clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FIFA, Blatter: football has a social cultural dimension. Disponível em: <<http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/president/presidentialcolumn/news/newsid=1089403.html#blatter+football+socio+cultural+dimension>>. Acesso em: 06 out. 2009.

FILGUEIRA, F. M. Aspectos físicos, técnicos e táticos da iniciação ao futebol. **EFDesportes**, Buenos Aires, Año 11, n. 103, dez. 2006.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Altas, 1997.

FORTUNA, C. M. et al. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, abr. 2005.

FRANCO, M. J. B. e FERREIRA, T. S. C. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. **Comportamento Organizacional e Gestão**. [online]. out. 2007, v. 13, n. 2, p. 169-189.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. New York: Cambridge University, 1984.

FUTEBOL. **iG**. São Paulo. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/zagueiro-breno-e-presos-por-suspeita-de-incendiar-propria-casa/n1597227360336.html>>. Acesso em: 24. set. 2011.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, New York, jul./ago. 1993.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma *learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

\_\_\_\_\_.; EDMONSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, New York, mar. 2008.

GIGLIO, S. S.; MORATO, M. P.; ALMEIDA, J. J. G. O dom de jogar bola. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 14, n. 30, p. 67-84, jul./dez. 2008.

GOHN, M. G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Ensaio**: avaliação e políticas públicas em educação. v. 14, n. 50. Rio de Janeiro: jan./mar. 2006.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-176.

HIGGS, M.; PLEWNIA, U.; PLOCH, J. Influence of team composition and task complexity on team performance. **Team performance management**. UK, v. 11, n. 7/8, p. 227-250, 2005.

IBGE. **Estatísticas de registro civil**. Brasília. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=RC62&t=casamento-por-faixa-etaria-de-homens>>. Acesso em: 06 dez. 2007.

JAMBOR, E. A. Parents as children's socializing agents in youth soccer. **Journal of Sport Behavior**, 22, 1999, p. 350-357.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4. dez. 1979. p. 602-611.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Equipes de alta performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIEHL, J. **Learning to change**: organizational learning and knowledge transfer. Saarbrücken: VDM, 2008.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KING, P. What makes teamwork work? In: **Psychology Today**. v. 23. Issue: 12. Sussex Publishers, Inc.; Gale Group, 2002, p. 16-20.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), **Anais...** São Paulo: EPUSP, 2000.

\_\_\_\_\_. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 12, n. 1, abr. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104530X2005000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2005000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 mar. 2009. doi: 10.1590/S0104-530X2005000100003.

LIZ, C. M.; MATIAS, T. S.; VASCONCELLOS, D. I. C.; ROCHA, C. A.; SEGATO, L.; ANDRADE, A. Autoconfiança e desempenho esportivo. **EFDesportes**, Buenos Aires, Año 13, n. 133, jun. 2009.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. spe, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552009000500004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000500004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 out. 2012.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A.V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. A.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MALCOLM, J. HODKONSON, P., COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**. Bingley, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MARINS, J. C. B.; PAOLI, P. B. **Avaliação dos CTs das equipes de futebol de 1ª divisão do Brasil**. Viçosa, 5 p. Trabalho não publicado.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **R.Adm.** São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr./mai./jun. 2009.

MARTURELLI JR., M. **A organização do trabalho de treinadores de futebol:** estratégias de ação e produtividade de equipes profissionais. 2002. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

McGILL, M. E.; SLOCUN JR. J. W. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T., SALES, I. O., OLIVEIRA, D. L. F., MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23.,1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** ANPAD, 1999.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace:** theory, research, and application. London: Sage Publications, 1997.

MIRANDA, R.; BARA FILHO, M. **Construindo um Atleta Vencedor:** uma abordagem psicofísica do esporte. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MONROE, A. A. et al. Envolvimento de equipes da atenção básica à saúde no controle da tuberculose. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 42, n. 2, jun. 2008.

MORAES, L. C.; RABELO, A. S.; SALMELA, J. H. Papel dos pais no desenvolvimento de jovens futebolistas. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, 2004.

MORAES, L. C. C. A.; MEDEIROS FILHO, E. S.; LÔBO, I. L. B.; SILVEIRA, D. R. Escala do comportamento do treinador: versão treinador (ECT-T) e versão atleta (ECT-A): o que o treinador diz é confirmado pelos seus atletas? **Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.)**, São Paulo, v. 24, n. 1, mar. 2010.

MORELLI, R. Ganso, a Lei Pelé e os empresários. **Estadão**. São Paulo. 06 abr. 2011.



MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 10. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NADLER, D.; HEILPERN, J. D. **A implementação da administração da qualidade total**: um processo de mudança cultural. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEUFELD, C. B.; BRUST, P.; STEIN, L. M. Bases epistemológicas da psicologia cognitiva experimental. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 27, n. 1, mar. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722011000100013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000100013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 09 out. 2012.

NEVILL, A. M.; BALMER, N. J.; WILLIAMS, A. M. The influence of crowd noise and experience upon refereeing decisions in football. **Psychology of Sport and Exercise**. v. 3, p. 261-272, 2002.

NOTÍCIAS. **Diário Catarinense**. 07 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/esportes/sc/noticias/default,2928830,Diriginte-do-Avai-diz-que-e-preciso-reavaliar-o-time.html>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

O ANO DO LEÃO. **ClicRBS**. 2008. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/sc/oanodoleao/conteudo,0,2223,O-clube.html>>. Acesso em: 11 out. 2012.

ONAGA, M. A caça ao patrocínio no futebol. **Exame**. São Paulo. 21 jan. 2012.

PALMIÉRI, J. C. J. **Quanto vale um talento? Uma análise antropológica sobre a valorização e circulação dos jogadores de futebol profissional no mercado esportivo**. 2009. 145f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2.ed. Newbury Park: Sage, 1990.

PEDREIRA, R. B.; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V. G. H.; **Administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás**

Esporte Clube. **Anais do X Seminário em Administração FEA-USP (SEMEAD)**, São Paulo: FEA-USP, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE electron.**, São Paulo, v. 5, n. 2, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482006000200005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 abr. 2012.

**REGIMENTO INTERNO DO AVAÍ FUTEBOL CLUBE.** Florianópolis, Julho de 2004.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JR.; L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

**RELATÓRIO FINAL DO FÓRUM DE DISCUSSÃO PERMANENTE DE POLÍTICAS DO ESPORTE.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

**RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2001.

REYNES, E., CANOVAS, S., FERRAND, C., PANTALEON, N. Conséquences émotionnelles des erreurs d'arbitrage chez les footballeurs: etude exploratoire. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, abr. 2008.

RIAL, C. Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior. **Horiz. antropol.**, Porto Alegre, v. 14, n. 30, dez. 2008.

RIGGENBACH, D. **Percepções de empregados de uma organização não governamental sobre a aprendizagem individual no contexto de trabalho.** 2007. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA, R. A. **RBV e futebol dão samba? Análise multivariada de dados aplicada na identificação de fatores que influenciam o desempenho dos times na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol.** 2009. 70f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 48, jan./mar. 2009.

RODRIGUES, F. X. F. Modernidade, disciplina e futebol: uma análise sociológica da produção social do jogador de futebol no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 11, jun. 2004.

\_\_\_\_\_. O fim do passe e as transferências de jogadores brasileiros em uma época de globalização. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 24, ago. 2010.

ROTSTEIN, G. Juninho assina contrato de risco, fala em parar, mas sonha com última taça. **Globoesporte.com**. Atibaia. 10 jan. 2012.

SANTOS, P.; CASTELO, J.; SILVA, P M. O processo de planejamento e periodização do treino em futebol nos clubes da principal liga portuguesa profissional de futebol na época 2004/2005. **Rev. bras. educ. fís. esporte (Impr.)**, São Paulo, v. 25, n. 3, set. 2011.

SENAUX, B. Corporate governance in complex institutional environment: the case of professional football clubs. **EURAM 2<sup>nd</sup>** preconference for doctoral students, St. Andrews, 2004.

SENGE, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SCHUGURENSKY, D. The forms of informal learning: towards a conceptualization of the field. Centre of the study of education and work. **NALL Working Papers**, Toronto. n. 19, 2000.

SCOPEL, E.; ANDRADE, A.; LEVANDOWSKI, D. C. Avaliação das características de personalidade de goleiros profissionais e amadores. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 26, n. 2, jun. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932006000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932006000200009&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 05 dez. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932006000200009>.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional**: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2001. 468f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, P. R. S.; ROMANO, A.; YAZBEK JR.; BATTISTELLA, L. R. Efeito do treinamento físico específico nas respostas cardiorrespiratórias e metabólicas em repouso e no exercício máximo em jogadores de futebol profissional. **Rev Bras Med Esporte**, Niterói, v. 3, n. 4, dez. 1997.

SILVA, R. Z.; SILVA, N. Aprendizagem ancorada em emoções (LRL) como estratégia para processos de mudança organizacional. **Estudos de Psicologia** (Natal. Online), v. 15, p. 335-336, 2010a.

\_\_\_\_\_. Estratégias de suporte organizacional para processos de aprendizagem no contexto do futebol. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 44, n. 1, p. 151-169. abr. 2010b.

SILVA, K. K. G. O trabalho para os atletas profissionais de futebol: uma análise psicodinâmica. In: MACÊDO, K. B. (org.) **O trabalho de quem faz arte e diverte os outros**. Goiânia: PUC Goiás, 2010. p. 147-173.

SIMÕES, A. C.; CONCEIÇÃO, P. F. M.; CÂMARA, M. A.; AZEVEDO JUNIOR, L. C. D. Dinâmica e intervenção psicológica em uma equipe de voleibol masculina. **Revista brasileira Educação Física Esportiva**, v.20, n.3, p.195-207, 2006.

SIMONETTI, P. E. **Equipes de trabalho com autonomia no Brasil:** um estudo baseado em *survey*. 2007. 152f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUSA, P. M.; ROSADO, A. B.; CABRITA, T. M. Análise das atribuições causais do sucesso e do insucesso na competição, em função do nível competitivo dos futebolistas portugueses. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 mai. 2012.

SOUZA, C. A. M.; VAZ, A. F.; BARTHOLO, T. L. Difícil reconversão: futebol, projeto e destino em meninos brasileiros. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 14, n. 30, p. 85-111, jul./dez. 2008.

SPORTV. Galo tem a melhor estrutura de treinamento do Brasil. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/platb/marcelobarreto/2010/05/22/galo-tem-a-melhor-estrutura-de-treinamento-do-brasil/>>. Acesso em: 07 dez. 2011.

STRAUB, W. F.; WILLIAMS, J. M. **Cognitive sport psychology**. New York: Lansing, 1984.

SZEZERBICKI, A. S. *et al.* A gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Publicações da UEPG**, Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 55-61. jun. 2006.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54. out./dez. 2003.

TÉCNICA brasileira no futebol é falta de escola, diz Henry. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 29 jun. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u104873.shtml>>. Acesso em: 30 set. 2011.

TOLEDO, L. H. **Lógicas no futebol**. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2002.

TOP DE MARKETING ADVB SC, 2009. Florianópolis. **Case Avai Futebol Clube:** compartilhando sonhos. Florianópolis: ADVB, 2009. 36 p.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, New York, v. 50, n. 1, jan. 1997. p. 73-89.

VAMOS subir Leão: a conquista do acesso. Produção de Marcos Bittencourt. Florianópolis: C3 Video, 2009. DVD (80 min.): Português.

VAN DER MEIJ, L., ALMELA, M., HIDALGO, V., VILLADA, C., IJZERMAN, H., VAN LANGE, P. A. M., SALVADOR, A.I. Testosterone and Cortisol Release among Spanish Soccer Fans Watching the 2010 World Cup Final. **PLoS ONE**, Valencia, 7(4), abr. 2012.

WEINBERG, R. S. e GOULD, D. **Fundamentos de Psicología del Deporte y Ejercicio Físico**. Barcelona: Ariel Psicología, 1996.

WILLIAMS, A.M.; REILLY, T. *Talent identification and development in soccer*. **Journal of Sports Sciences**, v.18, n.9, p. 657 – 667, 2000

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, 2002. - 294X2002000300009&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 06 dez. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009>.

\_\_\_\_\_.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

\_\_\_\_\_.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

\_\_\_\_\_. Aprendizagens compartilhadas em grupos como fontes das mudanças e da construção psicossocial das organizações. In: WITTKE, T.; MELOGNO, P. **Producción de subjetividad en la organización del trabajo: psicología y organización del trabajo X**. Montevideo: Psicolibros, 2009. p. 135-148.

\_\_\_\_\_. SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho**: construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZOUAIN, D. M; ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. Relatório final de atividades do Fórum de Discussão Permanente de Políticas de Esporte. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122006000400011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000400011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 ago. 2008. doi: 10.1590/S0034-76122006000400011





## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM ATLETAS

*Prezado atleta,*

*Esta entrevista faz parte da pesquisa que estou desenvolvendo pela Universidade Federal de Santa Catarina para caracterizar relações entre aprendizado e formação de uma equipe de alto desempenho. Meu objetivo é que você, ao longo das perguntas que irei fazer, comente sobre o que você aprendeu ao longo de sua carreira, de que maneira esses aprendizados são transmitidos para os outros jogadores, se o clube possui espaços para que aconteçam essas trocas de conhecimento e de experiências, entre outros assuntos que irei perguntar.*

*As respostas são sigilosas, ou seja, servirão apenas para a análise de informações na pesquisa e, em nenhum, momento você será identificado.*

*Desde já agradeço sua participação!*

### 1 DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS

1.1 Idade: \_\_\_\_\_

1.2 Naturalidade \_\_\_\_\_ (local \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ nascimento):  
\_\_\_\_\_

1.3 Escolaridade: \_\_\_\_\_

1.4 Estado civil: \_\_\_\_\_

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

2.1 Você já exerceu ou exerce outra(s) profissão(ões)? Qual(is)?  
\_\_\_\_\_

2.2 Jogou em categorias de base? Caso sim, em qual clube?  
\_\_\_\_\_

2.3 Clube em que iniciou a carreira profissional:  
\_\_\_\_\_

2.4 Tempo de atuação como atleta profissional:  
\_\_\_\_\_

2.5 Clubes em que jogou profissionalmente:  
\_\_\_\_\_

2.6 Tempo de atuação no clube atual:  
\_\_\_\_\_

2.7 Títulos conquistados na carreira (profissional e/ou base):

### 3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (Nível individual)

3.1 Como você aprendeu a jogar futebol? Por que começou a jogar futebol?

*Recentemente, o Carlos Alberto, meia do Vasco, deu uma entrevista na Sportv e comentou que, quando foi jogar no Porto, em Portugal, o José Mourinho, técnico do time, o colocou para jogar de volante. No início ele ficou muito insatisfeito, mas depois de alguns jogos nesta posição, o Mourinho o colocou como atacante e explicou para ele que aquilo era para aprender a marcar, pois era importante também para um atacante, que deve marcar os zagueiros do time adversário. O Carlos Alberto contou que isso o fez crescer como jogador de futebol e fez ele confiar ainda mais no treinador. Minhas próximas perguntas são no sentido de você relatar experiências como esta, que se caracterizem aprendizados marcantes em sua carreira.*

3.2 Que tipos de aprendizados ocorreram ao longo de sua carreira e que foram marcantes, tanto do ponto de vista positivo quanto negativo? Com quais pessoas você teve essas aprendizagens? Você pode descrever como tais aprendizados ocorreram?

3.3 Conseguiu colocar em prática o que aprendeu ao longo da carreira? Preserva hoje algo que aprendeu naquela época? Por quê? Poderia dar exemplos?

3.4 Você tem aprendido recentemente coisas que considera importante? Caso positivo, o que ou quais? Por que você considera isto ou estas coisas importantes? Caso negativo, por que isto não ocorreu?

3.5 Você acredita que os aprendizados que você relatou até agora, ao longo da entrevista, ajudam a melhorar o desempenho da sua equipe hoje? Justifique sua resposta. Pode dar exemplos a respeito?

### 4 APRENDIZAGEM GRUPAL – COMPARTILHAMENTO DAS APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS (Nível grupal)

*Há tempos atrás, em 2008, vi em uma entrevista, o Lauro, goleiro do Internacional, dizer que conversava muito com o Clemer, na época, o goleiro titular do Inter, e que ele passava muito de sua experiência, contando sobre sua trajetória, sobre momentos de dificuldades e como conseguiu superar estes momentos. Minhas próximas perguntas têm por*

*objetivo fazer com que você comente situações como essa, de troca, de compartilhamento de experiências com outros jogadores, técnicos, e outros membros do time.*

- 4.1 Você conversa com os outros jogadores sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?
- 4.2 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.1, você conversa com todos os jogadores? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.3 Você conversa com os membros da comissão técnica sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? A comissão técnica permite que os jogadores dêem opiniões sobre o time? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?
- 4.4 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.3, você conversa com todos os membros da comissão? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.5 A comissão técnica também relata para vocês o que eles aprenderam no futebol? Em caso positivo, em que momentos acontecem essas conversas. Caso negativo, quais os motivos?
- 4.6 Você acredita que, de alguma forma, essas trocas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 5 ESTRUTURAS DE AÇÃO DO CLUBE (Nível organizacional)

*Muitos jogadores, quando se apresentam para jogar em algum clube, por vezes comentam sobre a estrutura que o clube oferece, dizendo que, quando o clube possui uma boa estrutura, isso ajuda o desempenho do time. Existem algumas estratégias que podem facilitar a aprendizagem dos jogadores e comissão técnica, como reunir os jogadores para ver os jogos de outros times, por exemplo. Minhas próximas perguntas são para verificar de que forma o Clube, por meio de seus diretores e gerentes, fornecem estruturas para o aprendizado dos atletas e comissão técnica.*

- 5.1 Vocês costumam assistir jogos que venceram e que perderam para encontrar acertos e erros do time? Caso sim, como isso acontece? Em que situações acontecem? Caso negativo, por que não ocorre?
- 5.2 Existe mais algum tipo de prática como essa, de rever experiências? Isso ajuda a aprender algo? Por quê?
- 5.3 Assistir aos jogos de outros times, jogos de seleções, outros times internacionais, até mesmo outros tipos de esporte, ajudam a aprender algo? Por quê?
- 5.4 Para a comissão técnica, em time que está ganhando não se mexe, ou mesmo assim devem-se testar novas experiências para melhorar ainda mais? Você pode dar exemplos sobre isso?
- 5.5 Quando existe algum problema a ser resolvido no time, como a comissão técnica age para solucioná-lo? Pode citar alguns exemplos em que isso aconteceu?
- 5.6 A troca de experiências entre os jogadores, o diálogo entre atletas e comissão técnica são incentivados, de alguma forma, pelo clube? De que maneira isto ocorre? De que maneira isto ocorre?
- 5.7 O Clube oferece algum tipo de recompensa, seja em dinheiro, premiações, ou até mesmo reconhecimento público, elogios, pelo desempenho do time? Caso sim, você acredita que isso ajuda a melhorar o desempenho do time? Por quê? Caso não, por que acredita que não acontece?
- 5.8 O Clube oferece ou não, os recursos necessários para que os atletas possam desempenhar bem suas funções? Caso positivo, que tipos de recursos estão disponíveis? Esses recursos são oferecidos em quantidade e qualidade? Dê alguns exemplos. Caso negativo, por que isto não ocorre?
- 5.9 Você acredita que, de alguma forma, essas estruturas citadas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 6 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE (Nível ambiental / stakeholders)

*Os jogadores, os técnicos, os dirigentes, entre outras pessoas diretamente envolvidas com o futebol sempre ressaltam a importância da torcida no desempenho do time. Apesar de a torcida não entrar em campo para jogar, é possível perceber que ela pode influenciar de forma positiva ou negativa. O meu objetivo com as próximas perguntas é de verificar junto a você, de que forma alguns fatores que são*

*externos ao clube, podem proporcionar ou não, algum tipo de aprendizado e ajudar ou não, no desempenho da equipe.*

6.1 Você acredita que a sua família, ou a família de outros jogadores, pode influenciar ou não no desempenho do time? Caso sim, como ocorre essa influência? Caso negativo, por que não influencia?

6.2 Os patrocinadores influenciam ou não no desempenho do time? Como? Poderia citar alguns exemplos?

6.3 A torcida influencia ou não no desempenho do time? Por quê? Poderia citar alguns exemplos? E em relação às torcidas organizadas? Influenciam ou não? Por quê?

6.4 Os empresários dos jogadores influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?

6.5 Os grupos de investidores, como a Traffic, Grupo Sonda, LA, entre outros, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Dê alguns exemplos.

6.6 A imprensa, os jornais, comentaristas, repórteres, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Pode citar exemplos?

6.7 A religião, independente da crença, pode influenciar ou não no desempenho do time? Por quê? Pode dar exemplos?

6.8 Existe mais algum fator externo ao clube que pode influenciar positivamente ou negativamente no desempenho do time? Quais? Por quê? Dê exemplos de como isso ocorre.

## 7 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DE EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

*Minhas próximas perguntas são para identificar junto a você, alguns fatores que, em sua opinião, podem contribuir ou não para o alto desempenho de um time de futebol. Lembro que não existe resposta certa e errada, o que conta é a sua opinião.*

7.1 Você acredita que a quantidade de jogadores profissionais que o Avaí possui é adequada para a disputa dos campeonatos? Por quê?

7.2 Cada jogador possui características particulares, você entende que cada jogador do time está sendo aproveitado na função tática que ele rende mais? Por quê? Poderia dar exemplos?

7.3 Você acredita que o fato de um time jogar junto há muito tempo influencia de forma positiva ou negativa no desempenho da equipe? Por quê? Poderia citar exemplos?

7.4 No caso do seu time atual, a qualidade técnica de um jogador pode suprir a deficiência de outro? Existe ou não este tipo de complementação no time? Caso positivo, como isso acontece? Caso negativo, quais os motivos de não ocorrer? Pode dar exemplos a respeito?

7.5 A qualidade técnica individual é tudo no futebol? Ou um time com pouca qualidade técnica individual pode alcançar bons resultados? O que você pensa a respeito disso? Pode dar alguns exemplos a respeito disto?

7.6 Como você percebe a identificação dos jogadores com o Clube? Você acredita que existe ou não? Caso positivo, como isto ocorre? Caso negativo, por quê?

7.7 Em sua opinião, os jogadores assimilam ou não, o método de trabalho da comissão técnica? Por quê? Você acredita que isso melhora ou não o desempenho do time? Poderia dar exemplos?

7.8 Existe ou não ajuda, quando um jogador da defesa vai para o ataque, por exemplo, ou quando um jogador é expulso, outro imediatamente cobre o seu setor, ou cada um deve ser responsável pela sua função? Existe ou não este tipo de companheirismo? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?

7.9 Quando o time conquistou uma vitória em dez rodadas, no início do campeonato brasileiro, ficando na zona de rebaixamento por algum tempo, vocês, jogadores, e comissão técnica aprenderam algo dessa situação? O que? Poderia dar exemplos?

7.10 Em seguida, o time ficou onze partidas sem perder. Quais fatores você acredita que contribuíram para que o time alcançasse esse desempenho? O que tornou o time tão competitivo? Por quê? Cite alguns exemplos de como isso ocorreu.

7.11 Em relação ao que era esperado deste grupo, o objetivo foi ou não alcançado? O resultado foi ou não acima do esperado? Por que isso aconteceu? Você pode dar exemplos a respeito?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM COMISSÃO TÉCNICA

*Prezado membro da comissão técnica,*

*Esta entrevista faz parte de minha tese de doutorado que tem como objetivo caracterizar as relações entre a aprendizagem e a formação de uma equipe de alto desempenho. Meu objetivo é que você, ao longo das perguntas que irei fazer, comente sobre o que você aprendeu ao longo de sua carreira, de que maneira esses aprendizados são transmitidos para os jogadores, se o clube possui espaços para que aconteçam essas trocas de experiências, entre outras coisas que irei perguntar.*

*As respostas são sigilosas, ou seja, servirão apenas para a análise de informações na pesquisa e, em nenhum, momento você será identificado.*

*Desde já agradeço sua participação!*

### 1 DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS

1.1 Idade: \_\_\_\_\_

1.2 Naturalidade \_\_\_\_\_ (local \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ nascimento):

1.3 Escolaridade: \_\_\_\_\_

1.4 Estado civil: \_\_\_\_\_

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

2.1 Você já exerceu ou exerce outra(s) profissão(ões)? Qual(is)?  
\_\_\_\_\_

2.2 Foi jogador de futebol? Caso sim, em qual(is) clube(s)?  
\_\_\_\_\_

2.3 Clube em \_\_\_\_\_ que iniciou a profissão atual:  
\_\_\_\_\_

2.4 Tempo de atuação como membro de comissão técnica:  
\_\_\_\_\_

2.5 Tempo de atuação no clube atual:  
\_\_\_\_\_

2.6 Títulos conquistados na carreira (jogador / comissão técnica):  
\_\_\_\_\_

### 3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (Nível individual)

- 3.1 Como você aprendeu a sua profissão? Por que iniciou esta carreira no futebol?
- 3.2 Que tipos de aprendizados ocorreram ao longo de sua carreira e que foram marcantes, tanto do ponto de vista positivo quanto negativo? Com quais pessoas você teve essas aprendizagens? Você pode descrever como tais aprendizados ocorreram?
- 3.3 Conseguiu colocar em prática o que aprendeu ao longo da carreira? Preserva hoje algo que aprendeu naquela época? Por quê? Poderia dar exemplos?
- 3.4 Você tem aprendido recentemente coisas que considera importante? Caso positivo, o que ou quais? Por que você considera isto ou estas coisas importantes? Caso negativo, por que isto não ocorreu?
- 3.5 Você acredita que os aprendizados que você relatou até agora, ao longo da entrevista, ajudam a melhorar o desempenho da sua equipe hoje? Justifique sua resposta. Pode dar exemplos a respeito?

#### 4 APRENDIZAGEM GRUPAL – COMPARTILHAMENTO DAS APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS (Nível grupal)

- 4.1 Você conversa com os outros membros da comissão técnica sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?
- 4.2 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.1, você conversa com todos os membros da comissão? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.3 Você conversa com os jogadores sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?
- 4.4 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.3, você conversa com todos os jogadores? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.5 Os jogadores também relatam sobre o que eles aprenderam no futebol? De alguma forma vocês, membros da comissão técnica, permitem que os jogadores dêem opiniões sobre o time? Em caso positivo, em que momentos acontecem essas conversas. Caso negativo, quais os motivos?
- 4.6 Você acredita que, de alguma forma, essas trocas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?



## 5 ESTRUTURAS DE AÇÃO DO CLUBE (Nível organizacional)

- 5.1 Vocês costumam assistir jogos que venceram e que perderam para encontrar acertos e erros do time? Caso sim, como isso acontece? Em que situações acontecem? Caso negativo, por que não ocorre?
- 5.2 Existe mais algum tipo de prática como essa, de rever experiências? Isso ajuda a aprender algo? Por quê?
- 5.3 Assistir aos jogos de outros times, jogos de seleções, outros times internacionais, até mesmo outros tipos de esporte, ajudam a aprender algo? Por quê?
- 5.4 Para a comissão técnica, em time que está ganhando não se mexe, ou mesmo assim devem-se testar novas experiências para melhorar ainda mais? Você pode dar exemplos sobre isso?
- 5.5 Quando existe algum problema a ser resolvido no time, como a comissão técnica age para solucioná-lo? Pode citar alguns exemplos em que isso aconteceu?
- 5.6 A troca de experiências entre os jogadores, o diálogo entre atletas e comissão técnica são incentivados, de alguma forma, pelo clube? De que maneira isto ocorre?
- 5.7 O Clube oferece algum tipo de recompensa, seja em dinheiro, premiações, ou até mesmo reconhecimento público, elogios, pelo desempenho do time? Caso sim, você acredita que isso ajuda a melhorar o desempenho do time? Por quê? Caso não, por que acredita que não acontece?
- 5.8 O Clube oferece ou não, os recursos necessários para que os atletas possam desempenhar bem suas funções? Caso positivo, que tipos de recursos estão disponíveis? Esses recursos são oferecidos em quantidade e qualidade? Dê alguns exemplos. Caso negativo, por que isto não ocorre?
- 5.9 Você acredita que, de alguma forma, essas estruturas citadas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 6 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE (Nível ambiental / *stakeholders*)

- 6.1 Você acredita que a sua família, ou a família dos jogadores, pode influenciar ou não no desempenho do time? Caso sim, como ocorre essa influência? Caso negativo, por que não influencia?
- 6.2 Os patrocinadores influenciam ou não no desempenho do time? Como? Poderia citar alguns exemplos?
- 6.3 A torcida influencia ou não no desempenho do time? Por quê? Poderia citar alguns exemplos? E em relação às torcidas organizadas? Influenciam ou não? Por quê?
- 6.4 Os empresários dos jogadores influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?
- 6.5 Os grupos de investidores, como a Traffic, Grupo Sonda, LA, entre outros, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Dê alguns exemplos.
- 6.6 A imprensa, os jornais, comentaristas, repórteres, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Pode citar exemplos?
- 6.7 A religião, independente da crença, pode influenciar ou não no desempenho do time? Por quê? Pode dar exemplos?
- 6.8 Existe mais algum fator externo ao clube que pode influenciar positivamente ou negativamente no desempenho do time? Quais? Por quê? Dê exemplos de como isso ocorre.

## 7 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DE EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

- 7.1 Você acredita que a quantidade de jogadores profissionais que o Avaí possui é adequada para a disputa dos campeonatos? Por quê?
- 7.2 Cada jogador possui características particulares, você entende que cada jogador do time está sendo aproveitado na função tática que ele rende mais? Por quê? Poderia dar exemplos?
- 7.3 Você acredita que o fato de um time jogar junto há muito tempo influencia de forma positiva ou negativa no desempenho da equipe? Por quê? Poderia citar exemplos?
- 7.4 No caso do seu time atual, a qualidade técnica de um jogador pode suprir a deficiência de outro? Existe ou não este tipo de complementação no time? Caso positivo, como isso acontece? Caso negativo, quais os motivos de não ocorrer? Pode dar exemplos a respeito?
- 7.5 A qualidade técnica individual é tudo no futebol? Ou um time com pouca qualidade técnica individual pode alcançar bons resultados? O que você pensa a respeito disso? Pode dar alguns exemplos a respeito disso?

7.6 Como você percebe a identificação dos jogadores com o Clube? Você acredita que existe ou não? Caso positivo, como isto ocorre? Caso negativo, por quê?

7.7 Em sua opinião, os jogadores assimilam ou não, o método de trabalho da comissão técnica? Por quê? Você acredita que isso melhora ou não o desempenho do time? Poderia dar exemplos?

7.8 Existe ou não ajuda, quando um jogador da defesa vai para o ataque, por exemplo, ou quando um jogador é expulso, outro imediatamente cobre o seu setor, ou cada um deve ser responsável pela sua função? Existe ou não este tipo de companheirismo? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?

7.9 Quando o time conquistou uma vitória em dez rodadas, no início do campeonato brasileiro, ficando na zona de rebaixamento por algum tempo, vocês, membros da comissão técnica, e jogadores, aprenderam algo dessa situação? O que? Poderia dar exemplos?

7.10 Em seguida, o time ficou onze partidas sem perder. Quais fatores você acredita que contribuíram para que o time alcançasse esse desempenho? O que tornou o time tão competitivo? Por quê? Cite alguns exemplos de como isso ocorreu.

7.11 Em relação ao que era esperado deste grupo, o objetivo foi ou não alcançado? O resultado foi ou não acima do esperado? Por que isso aconteceu? Você pode dar exemplos a respeito?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA COM DIRIGENTES

*Prezado dirigente,*

*Esta entrevista faz parte de minha tese de doutorado que tem como objetivo caracterizar as relações entre a aprendizagem e a formação de uma equipe de alto desempenho. Meu objetivo é que você, ao longo das perguntas que irei fazer, comente sobre o que você aprendeu ao longo de sua carreira, de que maneira esses aprendizados são transmitidos para os membros da comissão técnica e jogadores, se o clube possui espaços para que aconteçam essas trocas de experiências, entre outras coisas que irei perguntar.*

*As respostas são sigilosas, ou seja, servirão para a análise de informações na pesquisa e, em nenhum, momento você será identificado.*

*Desde já agradeço sua participação!*

### 1 DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS

- 1.1 Idade:
- 1.2 Naturalidade (local de nascimento):
- 1.3 Escolaridade:
- 1.4 Estado civil

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

- 2.1 Você já exerceu ou exerce outra(s) profissão(ões)? Qual(is)?
- 2.1 Foi jogador de futebol? Caso sim, em qual(is) clube(s)?
- 2.2 Clube em que iniciou a profissão atual:
- 2.3 Tempo de atuação como dirigente de futebol:
- 2.4 Tempo de atuação no clube atual:
- 2.5 Títulos conquistados na carreira (jogador / comissão técnica/ dirigente):

### 3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (Nível individual)

- 3.1 Como você aprendeu a sua profissão? Por que iniciou esta carreira no futebol?
- 3.2 Que tipos de aprendizados ocorreram ao longo de sua carreira e que foram marcantes, tanto do ponto de vista positivo quanto negativo? Com quais pessoas você teve essas aprendizagens? Você pode descrever como tais aprendizados ocorreram?

- 3.3 Conseguiu colocar em prática o que aprendeu ao longo da carreira? Preserva hoje algo que aprendeu naquela época? Por quê? Poderia dar exemplos?
- 3.4 Você tem aprendido recentemente coisas que considera importante? Caso positivo, o que ou quais? Por que você considera isto ou estas coisas importantes? Caso negativo, por que isto não ocorreu?
- 3.5 Você acredita que os aprendizados que você relatou até agora, ao longo da entrevista, ajudam a melhorar o desempenho do time de futebol? Justifique sua resposta. Pode dar exemplos a respeito?

#### 4 APRENDIZAGEM GRUPAL – COMPARTILHAMENTO DAS APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS (Nível grupal)

- 4.1 Você conversa com os membros da comissão técnica sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do time? Por quê?
- 4.2 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.1, você conversa com todos os membros da comissão? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.3 Você conversa com os jogadores sobre o que aprendeu ao longo de sua carreira? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?
- 4.4 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.3, você conversa com todos os jogadores? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.5 Os membros da comissão técnica também relatam sobre o que eles aprenderam no futebol? Em caso positivo, em que momentos acontecem essas conversas. Caso negativo, quais os motivos? Os membros da comissão técnica possuem autonomia para gerenciar o time?
- 4.6 Você acredita que, de alguma forma, essas trocas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 5 ESTRUTURAS DE AÇÃO DO CLUBE (Nível organizacional)

- 5.1 Vocês costumam rever experiências para encontrar acertos e erros do time? Caso sim, como isso acontece? Em que situações acontecem? Caso negativo, por que não ocorre?
- 5.2 Existe algum outro tipo de prática como essa, de rever experiências?
- 5.3 Analisar as estratégias de outros clubes de futebol (*benchmarking*), de outros clubes de outro esporte, ajuda a aprender algo? Por quê?
- 5.4 Para você, em time que está ganhando não se mexe, ou mesmo assim devem-se testar novas experiências para melhorar ainda mais? Você pode dar exemplos sobre isso?
- 5.5 Quando existe algum problema a ser resolvido no time, como a diretoria age para solucioná-lo? Pode citar alguns exemplos em que isso aconteceu?
- 5.6 A troca de experiências entre os jogadores, o diálogo entre atletas e comissão técnica são incentivados, de alguma forma, pelo clube? De que maneira isto ocorre?
- 5.7 O Clube oferece algum tipo de recompensa, seja em dinheiro, premiações, ou até mesmo reconhecimento público, elogios, pelo desempenho do time? Caso sim, você acredita que isso ajuda a melhorar o desempenho do time? Por quê? Caso não, por que acredita que não acontece?
- 5.8 O Clube oferece ou não, os recursos necessários para que os atletas possam desempenhar bem suas funções? Caso positivo, que tipos de recursos estão disponíveis? Esses recursos são oferecidos em quantidade e qualidade? Dê alguns exemplos. Caso negativo, por que isto não ocorre?
- 5.9 Você acredita que, de alguma forma, essas estruturas citadas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 6 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE (Nível ambiental / *stakeholders*)

- 6.1 Você acredita que a sua família, ou a família dos jogadores e dos membros da comissão técnica, pode influenciar ou não no desempenho do time? Caso sim, como ocorre essa influência? Caso negativo, por que não influencia?
- 6.2 Os patrocinadores influenciam ou não no desempenho do time? Como? Poderia citar alguns exemplos?

6.3 A torcida influencia ou não no desempenho do time? Por quê? Poderia citar alguns exemplos? E em relação às torcidas organizadas? Influenciam ou não? Por quê?

6.4 Os empresários dos jogadores influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?

6.5 Os grupos de investidores, como a Traffic, Grupo Sonda, LA, entre outros, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Dê alguns exemplos.

6.6 A imprensa, os jornais, comentaristas, repórteres, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Pode citar exemplos?

6.7 A religião, independente da crença, pode influenciar ou não no desempenho do time? Por quê? Pode dar exemplos?

6.8 Existe mais algum fator externo ao clube que pode influenciar positivamente ou negativamente no desempenho do time? Quais? Por quê? Dê exemplos de como isso ocorre.

## 7 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DE EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

7.1 Você acredita que a quantidade de jogadores profissionais que o Avaí possui foi adequada para a disputa dos campeonatos? Por quê?

7.2 Cada jogador possui características particulares, você entende que cada jogador do time foi aproveitado na função tática que ele rendia mais? Por quê? Poderia dar exemplos?

7.3 Você acredita que o fato de um time jogar junto há muito tempo influencia de forma positiva ou negativa no desempenho da equipe? Por quê? Poderia citar exemplos?

7.4 No caso do time do Avaí de 2008-2009, a qualidade técnica de um jogador pôde suprir a deficiência de outro? Existiu ou não este tipo de complementação no time? Caso positivo, como isso aconteceu? Caso negativo, quais os motivos de não ocorrer? Pode dar exemplos a respeito?

7.5 A qualidade técnica individual é tudo no futebol? Ou um time com pouca qualidade técnica individual pode alcançar bons resultados? O que você pensa a respeito disso? Pode dar alguns exemplos a respeito disto?

7.6 Como você percebeu a identificação dos jogadores com o Clube? Você acredita que existiu ou não? Caso positivo, como isto ocorreu? Caso negativo, por quê?

7.7 Em sua opinião, os jogadores assimilaram ou não, o método de trabalho da comissão técnica? Por quê? Você acredita que isso melhorou ou não o desempenho do time? Poderia dar exemplos?

7.8 Existiu ou não ajuda, quando um jogador da defesa ia para o ataque, por exemplo, ou quando um jogador é expulso, outro imediatamente cobria o seu setor, ou cada um deveria ser responsável pela sua função? Existia ou não este tipo de companheirismo? Como aconteceu isso? Poderia dar exemplos?

7.9 Quando o time conquistou uma vitória em dez rodadas, no início do campeonato brasileiro de 2009, ficando na zona de rebaixamento por algum tempo, vocês, membros da diretoria, aprenderam algo dessa situação? O que? Poderia dar exemplos?

7.10 Em seguida, o time ficou onze partidas sem perder. Quais fatores você acredita que contribuíram para que o time alcançasse esse desempenho? O que tornou o time tão competitivo? Por quê? Cite alguns exemplos de como isso ocorreu.

7.11 Em relação ao que era esperado deste grupo, o objetivo foi ou não alcançado? O resultado foi ou não acima do esperado? Por que isso aconteceu? Você pode dar exemplos a respeito?



## APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM TORCIDA ORGANIZADA

*Prezado torcedor,*

*Esta entrevista faz parte de minha tese de doutorado que tem como objetivo caracterizar as relações entre a aprendizagem e a formação de uma equipe de alto desempenho. Meu objetivo é que você, ao longo das perguntas que irei fazer, comente sobre o que você aprendeu ao longo de sua carreira, de que maneira esses aprendizados são transmitidos para os membros da comissão técnica e jogadores, se o clube possui espaços para que aconteçam essas trocas de experiências, entre outras coisas que irei perguntar.*

*As respostas são sigilosas, ou seja, servirão para a análise de informações na pesquisa e, em nenhum, momento você será identificado.*

*Desde já agradeço sua participação!*

### 1 DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS

1.1 Idade:

1.2 Naturalidade (local de nascimento):

1.3 Escolaridade:

### 2 CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE

2.1 Você já exerceu ou exerce outra(s) profissão(ões)? Qual(is)?

2.2 Foi jogador de futebol? Caso sim, em qual(is) clube(s)?

2.3 Tempo de atuação como membro de torcida organizada:

### 3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL (Nível individual)

3.1 Por que motivo você quis fazer parte de torcida organizada?  
Como foi que você ingressou nessa torcida?

3.2 Que tipos de aprendizados, como torcedor, ocorreram ao longo de sua carreira e que foram marcantes, tanto do ponto de vista positivo quanto negativo? Com quais pessoas você teve essas aprendizagens? Você pode descrever como tais aprendizados ocorreram?

3.3 Conseguiu colocar em prática o que aprendeu ao longo da carreira? Preserva hoje algo que aprendeu naquela época? Por quê? Poderia dar exemplos?

- 3.4 Você tem aprendido recentemente coisas que considera importante? Caso positivo, o que ou quais? Por que você considera isto ou estas coisas importantes? Caso negativo, por que isto não ocorreu?
- 3.5 Você acredita que os aprendizados que você relatou até agora, ao longo da entrevista, ajudam a melhorar o desempenho do time de futebol? Justifique sua resposta. Pode dar exemplos a respeito?

#### 4 APRENDIZAGEM GRUPAL – COMPARTILHAMENTO DAS APRENDIZAGENS INDIVIDUAIS (Nível grupal)

- 4.1 Vocês conversam com os membros da comissão técnica e/ou diretoria sobre o que aprenderam ao longo da atuação como membros de torcida organizada? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do time? Por quê?
- 4.2 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.1, vocês conversam com todos os membros da comissão e/ou diretoria? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.3 Vocês conversam com os jogadores sobre o que aprenderam ao longo de suas atuações como membros de torcida organizada? Caso positivo, por quê? Em que momentos acontecem essas conversas? Caso negativo, quais os motivos disto não ocorrer? Você acredita que, de alguma forma, isso influencia de modo positivo ou negativo no desempenho do time? Por quê?
- 4.4 Caso a resposta seja sim na pergunta 4.3, vocês conversam com todos os jogadores? Ou somente com alguns? Por quê?
- 4.5 Os membros da comissão técnica e/ou diretoria também relatam sobre o que eles aprenderam no futebol? Em caso positivo, em que momentos acontecem essas conversas. Caso negativo, quais os motivos?
- 4.6 Você acredita que, de alguma forma, essas trocas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do time? Por quê?

## 5 ESTRUTURAS DE AÇÃO DO CLUBE (Nível organizacional)

- 5.1 Você acredita que o time costuma rever experiências para encontrar acertos e erros do time? Caso sim, como acredita que isso aconteça? Em que situações acontecem? Caso negativo, por que não ocorre?
- 5.2 Existe algum outro tipo de prática como essa, de rever experiências?
- 5.3 Você acredita que analisar as estratégias de outros clubes de futebol (*benchmarking*), de outros clubes de outro esporte, ajuda a aprender algo? Por quê?
- 5.4 Para você, em time que está ganhando não se mexe, ou mesmo assim devem-se testar novas experiências para melhorar ainda mais? Você pode dar exemplos sobre isso?
- 5.5 Quando existe algum problema a ser resolvido no time, como você percebe a ação da diretoria do clube para solucioná-lo? Pode citar alguns exemplos em que isso aconteceu?
- 5.6 Você percebe que a troca de experiências entre os jogadores, o diálogo entre atletas e comissão técnica são incentivados, de alguma forma, pela diretoria do clube? De que maneira isto ocorre?
- 5.7 Você percebe que o clube oferece algum tipo de recompensa, seja em dinheiro, premiações, ou até mesmo reconhecimento público, elogios, pelo desempenho do time? Caso sim, você acredita que isso ajuda a melhorar o desempenho do time? Por quê? Caso não, por que acredita que não acontece?
- 5.8 Você acredita que o clube oferece ou não, os recursos necessários para que os atletas possam desempenhar bem suas funções? Caso positivo, que tipos de recursos estão disponíveis? Esses recursos são oferecidos em quantidade e qualidade? Dê alguns exemplos. Caso negativo, por que isto não ocorre?
- 5.9 Você acredita que, de alguma forma, essas estruturas citadas influenciam de modo positivo ou negativo no desempenho do seu time? Por quê?

## 6 AMBIENTE EXTERNO AO CLUBE (Nível ambiental / *stakeholders*)

6.1 Você acredita que a família dos jogadores e dos membros da comissão técnica, pode influenciar ou não no desempenho do time? Caso sim, como ocorre essa influência? Caso negativo, por que não influencia?

6.2 Os patrocinadores influenciam ou não no desempenho do time? Como? Poderia citar alguns exemplos?

6.3 A torcida influencia ou não no desempenho do time? Por quê? Poderia citar alguns exemplos? E em relação às torcidas organizadas? Influenciam ou não? Influenciam mais ou menos que os demais torcedores? Por quê?

6.4 Os empresários dos jogadores influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Como acontece isso? Poderia dar exemplos?

6.5 Os grupos de investidores, como a Traffic, Grupo Sonda, LA, entre outros, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Dê alguns exemplos.

6.6 A imprensa, os jornais, comentaristas, repórteres, influenciam ou não no desempenho do time? Por quê? Pode citar exemplos?

6.7 A religião, independente da crença, pode influenciar ou não no desempenho do time? Por quê? Pode dar exemplos?

6.8 Existe mais algum fator externo ao clube que pode influenciar positivamente ou negativamente no desempenho do time? Quais? Por quê? Dê exemplos de como isso ocorre.

## 7 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DE EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

7.1 Você acredita que a quantidade de jogadores profissionais que o Avaí possui foi adequada para a disputa dos campeonatos? Por quê?

7.2 Cada jogador possui características particulares, você entende que cada jogador do time foi aproveitado na função tática que ele rendia mais? Por quê? Poderia dar exemplos?

7.3 Você acredita que o fato de um time jogar junto há muito tempo influencia de forma positiva ou negativa no desempenho da equipe? Por quê? Poderia citar exemplos?

7.4 No caso do time do Avaí de 2008-2009, a qualidade técnica de um jogador pôde suprir a deficiência de outro? Existiu ou não este tipo de complementação no time? Caso positivo, como isso aconteceu? Caso

negativo, quais os motivos de não ocorrer? Pode dar exemplos a respeito?

7.5 A qualidade técnica individual é tudo no futebol? Ou um time com pouca qualidade técnica individual pode alcançar bons resultados? O que você pensa a respeito disso? Pode dar alguns exemplos a respeito disto?

7.6 Como você percebeu a identificação dos jogadores com o Clube? Você acredita que existiu ou não? Caso positivo, como isto ocorreu? Caso negativo, por quê?

7.7 Em sua opinião, os jogadores assimilaram ou não, o método de trabalho da comissão técnica? Por quê? Você acredita que isso melhorou ou não o desempenho do time? Poderia dar exemplos?

7.8 Existia ou não ajuda, quando um jogador da defesa ia para o ataque, por exemplo, ou quando um jogador é expulso, outro imediatamente cobria o seu setor, ou cada um deveria ser responsável pela sua função? Existia ou não este tipo de companheirismo? Como aconteceu isso? Poderia dar exemplos?

7.9 Quando o time conquistou uma vitória em dez rodadas, no início do campeonato brasileiro de 2009, ficando na zona de rebaixamento por algum tempo, você aprendeu algo dessa situação? O que? Poderia dar exemplos?

7.10 Em seguida, o time ficou onze partidas sem perder. Quais fatores você acredita que contribuíram para que o time alcançasse esse desempenho? O que tornou o time tão competitivo? Por quê? Cite alguns exemplos de como isso ocorreu.

7.11 Em relação ao que era esperado deste grupo, o objetivo foi ou não alcançado? O resultado foi ou não acima do esperado? Por que isso aconteceu? Você pode dar exemplos a respeito?

## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Ramiro Zinder da Silva, sou aluno de doutorado da UFSC e estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Dr. Narbal Silva, a pesquisa: **CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E A CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO EM UM CLUBE DE FUTEBOL**, com o objetivo de caracterizar os tipos de aprendizagens que influenciam no desempenho de uma equipe de futebol. A coleta de informações ocorrerá por meio de entrevistas individuais com alguns atletas do clube e com membros da comissão técnica. Tais entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, a fim de realizar uma análise qualitativa de seus conteúdos.

Garantimos que as informações fornecidas (ou material coletado) serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho. Não será possível identificar individualmente suas respostas. Os resultados porventura divulgados abordarão apenas os aspectos da pesquisa em questão, não tendo, portanto, caráter pessoal. Todos os participantes da pesquisa serão beneficiados, uma vez que os resultados obtidos possam propiciar uma maior compreensão a respeito do tema investigado.

Se você estiver de acordo em participar, solicitamos que assine o termo abaixo.

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, fui esclarecido sobre a pesquisa **CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO PSICOSSOCIAL DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO EM UM CLUBE DE FUTEBOL** e concordo que minhas informações sejam utilizadas na realização da mesma.

Assinatura:

---

RG:

---

Caso tenha dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte da pesquisa, favor entrar em contato pelo telefone (48) 9960 9385 ou pelo email ramirozinder@hotmail.com

Assinaturas:

Pesquisador principal: RAMIRO ZINDER DA SILVA –  
PSICÓLOGO - DOUTORANDO EM PSICOLOGIA UFSC:



Pesquisador responsável: NARBAL SILVA, PROFESSOR E  
PESQUISADOR DO DEPTO. DE PSICOLOGIA DA UFSC:

