

**O CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TREINAMENTO  
DE EQUIPES DE RENDIMENTO DO FUTSAL**

Edgar Duarte Camilo<sup>1</sup>, Paulo Roberto Alves Falk<sup>2</sup>

**RESUMO**

O futsal de alto rendimento tem como objetivo exclusivo a busca pelo melhor resultado. Há uma série de fatores que interligam a gestão de uma equipe e uma delas é a capacitação dos profissionais que formam o corpo de uma equipe. O clima organizacional dentro de um ambiente de rendimento está diretamente relacionado com o grau de satisfação e motivação de seus participantes. Dentro do futsal, se faz fundamental reconhecer o clima, para aperfeiçoar o processo de desenvolvimento atlético. Este estudo foi realizado através de um questionário com perguntas fechadas e questiona, diretamente atletas de equipes de rendimento de futsal. Desenha-se como uma pesquisa com survey de natureza quantitativa. De acordo com os objetivos esperados, podemos concluir com esta pesquisa, que o clima organizacional influencia no desempenho dos atletas e que eles têm uma visão influente sobre os aspectos da gestão. Na amostra pesquisada os resultados sobre o clima são satisfatórios e parece favorecer ao rendimento nos treinamentos e conseqüentemente dentro das quadras. Motivação, respeito, participação, autonomia, inovação são afirmadas como possíveis aos atletas em sua atuação no futsal e isso promove um clima organizacional que permite a satisfação pessoal e profissional. Para finalizar, recomenda-se que o treinador, normalmente responsabilizado pelo sucesso ou fracasso das equipes, promova bons ambientes, com liderança e respeito à hierarquia, mas com possibilidades de atuação de todos na transformação dos ambientes de treino.

**Palavras-chave:** Futsal. Clima organizacional. Desempenho esportivo.

1 - Graduado no Curso de Educação Física Bacharel da Universidade do Planalto Catarinense-UNIPLAC, Lages-SC, Brasil.

**ABSTRACT**

Organizational climate in the training environment of high-performance futsal teams

High-performance futsal has as its exclusive goal the search for the best result. There are a number of factors that interconnect the management of a team and one of them is the qualification of the professionals that form the body of a team. The organizational climate within an income environment is directly related to the degree of satisfaction and motivation of its participants. Within futsal, it is essential to recognize the climate, to perfect the process of athletic development. This study was conducted through a questionnaire with closed questions and questions, directly athletes of futsal income teams. It is designed as a quantitative survey. According to the expected objectives, we can conclude with this research that the organizational climate influences the performance of athletes and that they have an influential view on aspects of management. In the sample studied the results on the climate are satisfactory and it seems to favor the yield in the training and consequently within the blocks. Motivation, respect, participation, autonomy, and innovation are affirmed as possible to the athletes in their futsal performance, and this promotes an organizational climate that allows personal and professional satisfaction. To conclude, it is recommended that the coach, usually responsible for the success or failure of the teams, promote good environments, with leadership and respect for the hierarchy, but with possibilities of action of all in the transformation of training.

**Key words:** Futsal. Organizational Climate. performance.

2 - Professor e orientador no curso de Educação Física na Universidade do Planalto Catarinense-UNIPLAC, Mestre em Ambiente e Saúde, Lages-SC, Brasil.

## INTRODUÇÃO

O futsal de alto rendimento tem como objetivo exclusivo a busca pelo melhor resultado. Há uma série de fatores que interligam a gestão de uma equipe e uma delas é a capacitação dos profissionais que formam o corpo de uma equipe.

Clein, Toledo e Oliveira (2013) no estudo, ressaltaram a importância do investimento no desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas que atuam em equipes, para proporcionar melhor qualidade de vida de seus colaboradores e referem a importância do investimento no ambiente de trabalho.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano (Dutra, 2009, p. 126) de modo que eles agreguem valor individual para um bem coletivo.

Assim o setor de recursos humanos deixou de ser um mero departamento, para ser uma área de planejamento estratégico organizacional e um elemento de valorização do capital humano, como grande diferencial das organizações modernas (Sovienski, 2008).

Em relação as equipes esportivas, dependentes de uma complexidade de fatores que favoreçam o desempenho dos atletas, um olhar atento sobre a qualificação dos ambientes de treinamento pode ser diferencial qualitativo para o desenvolvimento atlético.

De acordo com (Lacombe 2005) que define o treinamento de forma abrangente, não só como uma atividade de aperfeiçoamento de capacidades e competências e sim como "qualquer atividade que contribua para tornar as pessoas aptas e capazes a exercer funções ou atividades, ou para prepará-las para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades (Lacombe, 2011 p.380).

Portanto, qualificar o clima organizacional de treinamentos é algo que as equipes de futsal devem possibilitar a fim de aperfeiçoar resultados.

Importante ressaltar que tal prática não só contribuirá para uma ambiência saudável, quanto ao bom desenvolvimento das relações interpessoais, fundamental no entrosamento da equipe esportiva.

Para Kahale (2008), a pesquisa do clima organizacional possibilita entender e conhecer melhor o comportamento humano

dentro das organizações e pode ser medido através da aplicação de questionário, como o aplicado nesta pesquisa.

Logo, possibilitar uma pesquisa sólida, que ajudará as equipes a avaliarem, consertar e minimizar possíveis erros cometidos na gestão dos seus atletas, ampliará as chances de melhores resultados e, conseqüentemente, diminuirá as probabilidades de erros.

Também será possível cada atleta visualizar o que pode ser feito para melhorar o próprio rendimento e conseqüentemente o rendimento da equipe.

Como objetivo geral a pesquisa pretendeu reconhecer o clima organizacional em equipes de rendimento do futsal e vê como objetivos específicos verificar a percepção de atletas sobre o clima organizacional de sua equipe, bem como determinar o papel do treinador na condução de um bom clima organizacional na equipe de futsal.

Toda e qualquer equipe de alto rendimento deve ter como princípio base para o sucesso, a gestão. A proposta desta pesquisa é possibilitar aos gestores de equipes relacionarem os resultados com a prática.

Desta forma terá elementos para definir os principais pontos de sucesso e insucesso das equipes ao considerar aspectos como infraestrutura, participação dos treinadores, influência do ambiente de treino, autonomia dos jogadores e projeto a curto e longo prazo.

Com base na análise do clima organizacional e seu impacto no desempenho dos atletas, esta pesquisa busca responder às seguintes questões:

O clima organizacional é um fator decisivo para o desempenho de atletas de alto rendimento no futsal?

Como fatores como organização, motivação e o sentimento de pertencimento influenciam o ambiente de trabalho e o desempenho das equipes?

E teve como objetivo apresentar conhecimentos para aplicação prática e dirigida a solucionar um problema elencado, que é o entendimento das equipes a respeito da importância do clima organizacional.

## O Futsal

O futsal é um dos esportes que mais tem se destacado nos últimos anos. No passado chamado de futebol de salão,

considerava-se uma adaptação do futebol de campo para as quadras.

Talvez por isso tornou-se dinâmico e com reconhecimento mundial. Para sintetizar a modalidade ao leitor, a técnica do futsal se dá pelos principais fundamentos que são divididos em passe, chute, domínio, condução, drible, finta, marcação e cabeceio (Santini, Voser, 2008).

Sobre os aspectos físicos diversos estudos investigam as características de esforços físicos do futsal e o caracterizam na maioria das vezes como uma atividade de alta intensidade e de curta duração dando maior enfoque nas capacidades físicas de velocidade e força (Alvarez, Alvarez, 2003).

Contudo ainda se mostra muito superficial os estudos que levam em consideração o desenvolvimento global do atleta em seus aspectos técnicos, físicos, táticos e psicológicos, bem como a participação do treinador como responsável pelo rendimento dos atletas.

Para entender a complexidade dos esportes, considera-se o de rendimento como sendo a conciliação de aspectos aparentemente contraditórios, mas que se envolvem mutuamente e são pressupostos uns dos outros, como o dever e direito, o trabalho e o jogo, o esforço e o prazer, a dor e a alegria, a restrição e a liberdade, a disciplina e o excesso, a derrota e a vitória, a contenção e a exaltação, a transpiração e a gratificação, o sacrifício e a realização, a concentração e a distração, o cansaço e a satisfação (Bento, 2013, p. 23).

### **O treinador de futsal e a gestão do treinamento**

A gestão esportiva é um conjunto de ações que objetivam sistematizar o desenvolvimento de atividades em instalações esportivas a fim de promover a prática eficiente da atividade física e do esporte (Soares, 2005).

Neste sentido denomina-se como responsabilidade do treinador a criação de um ambiente organizado e sistemático do treinamento.

Função esta que pode ser desempenhada pelos profissionais de educação física, visto que compete a eles coordenarem, planejar, avaliar, prestar serviços de consultoria e administrar atividades nas

áreas da atividade física, do esporte e similares (CONFED, 2011).

Buceta (2010) escreve que o principal papel do treinador consiste em dirigir seus atletas, assumindo a liderança desse processo e tomando decisões que afetarão todo o grupo de trabalho.

Os profissionais que intervêm na gestão do ambiente de treinamento relacionados a atividades esportivas, especificamente o futsal podem usar métodos na organização e administração dos recursos com objetivo de promover uma prática esportiva eficiente (CREF/SC, 2011).

Como os atletas e seu desenvolvimento esportivo é o foco do estudo, é preciso dispor ferramentas que possibilitem uma percepção organizacional para que o treinador compreenda os processos pelos quais os indivíduos interpretam e organizam suas sensações e buscam dar sentido ao ambiente (Robbins, 2003) da melhor performance para o futsal.

### **O clima organizacional no futsal**

O clima organizacional dentro de um ambiente de rendimento está diretamente relacionado com o grau de satisfação e motivação de seus participantes. Dentro do futsal, se faz fundamental reconhecer o clima, para aperfeiçoar o processo de desenvolvimento atlético. O clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades dos atletas.

Puente-Palacios e Freitas (2006) em sua análise definiram o clima organizacional e seus componentes, e abordaram autonomia, satisfação, comprometimento, motivação, qualidade da liderança, apoio ao desempenho, cooperação, clima participativo, inovação, reconhecimento e valorização.

Desta forma pode-se possibilitar ao atleta um ambiente onde todos realizem seus trabalhos de maneira eficaz e, com esforço comum desenvolvam suas competências, e com isso busquem e alcancem seus objetivos profissionais e o devido reconhecimento e recompensas (Lacombe, 2005).

Passa então a ser esse um processo saudável para todos, pois os atletas têm garantidas boas condições de trabalho e ganha a organização com atletas motivados.

Desta forma cria-se um clima organizado para a conquista de títulos, objetivo de toda organização esportiva envolvida com o rendimento.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo utilizou um questionário com perguntas fechadas, aplicado diretamente a atletas de equipes de rendimento de futsal. Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo survey, que visa obter dados sobre as características e opiniões de um grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de coleta (Fonseca, 2002).

Nesse tipo de pesquisa, o sigilo do respondente é garantido, uma vez que os participantes não são identificáveis.

A pesquisa foi aplicada online a atletas profissionais de futsal atuantes no Brasil, utilizando o programa Google Drive para registro das respostas, a fim de alcançar um maior número de participantes.

Os dados foram preenchidos diretamente pelos próprios atletas.

Para medir o nível de concordância com as afirmações, utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

O questionário foi adaptado, pois não foram encontrados instrumentos validados no Brasil para avaliar o "clima organizacional em equipes de futsal".

Foi composto por duas partes: a primeira com seis questões sobre os sentimentos dos atletas em relação ao clima organizacional e a segunda com 17 questões sobre a percepção do clima organizacional na equipe.

A construção do questionário seguiu as metodologias de Kolb (1978), Luz (2003) e Rizzatti (2002), com ajustes para refletir a realidade do futsal.

Os questionários foram acompanhados de uma síntese do projeto de pesquisa, que incluiu os objetivos, o problema de pesquisa e demais informações sobre os interesses científicos, além do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), com um convite formal à participação.

A amostra foi composta por 80 atletas profissionais de futsal, vinculados a equipes de rendimento. Os critérios de inclusão exigiram que os atletas estivessem vinculados a uma

equipe profissional e recebessem salário pela prática do futsal, garantindo seu compromisso com o rendimento e desenvolvimento individual em benefício da equipe. Atletas não profissionais ou que não recebiam salário foram excluídos da pesquisa.

Em conformidade com as normas éticas para pesquisas com seres humanos, o estudo foi registrado na Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIPLAC, conforme a Resolução CNS 466/12. A pesquisa obteve o CAAE nº 97838918.4.0000.5368 e o parecer nº 2.954.461.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com as respostas obtidas pelo questionário aplicado, no quesito estou satisfeito com meu trabalho, 45% (n=36) relatou que concordam totalmente, 30% (n=24) concordam parcialmente, 24% (n=19) indiferente e 1% (n=1) discordam parcialmente. Para o ser humano o trabalho é primordial, pois é por ele que o ser se relaciona com o mundo, natureza e sociedade.

Por proporcionar essas ligações, o trabalho manifesta-se como ininterrupta fonte de criação de subjetividade, acarretando um sentido à vida (Rohm, Lopes, 2015).

Logo, estar satisfeito no trabalho significa estar satisfeito com o sentido da vida, assim facilita a evolução do atleta como profissional e aumenta as chances de sucesso na carreira.

Segundo Klijn (1998), desde os anos 30, pesquisadores realizam estudos sobre o tema satisfação no trabalho, posto a relevância deste aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

Tenho orgulho de trabalhar nesta equipe, 77% (n=62) relataram que concordam totalmente, 19% (n=15) relataram que concordam parcialmente e 4% (n=3) é indiferente.

De acordo com pesquisa realizada por Martinez, Paraguay e Latorre (2004), a satisfação está associada à saúde dos profissionais, como saúde mental e capacidade para o trabalho, sugerindo que o fator psicossocial seja muito importante para a saúde e o bem-estar dos profissionais, pois a insatisfação no trabalho pode afetar a saúde

física e mental do trabalhador, interferindo até em seu comportamento social.

Nota-se nos resultados que nenhum atleta se referiu a não ter orgulho de trabalhar em sua equipe e aproximadamente 97% admitem-se orgulhosos em algum grau, em atuar na equipe atual.

Um atleta que tem orgulho de jogar em uma equipe pode só não ajudar no trabalho em grupo, bem como agregar a união da equipe e assim trazer benefícios para o dia a dia de treinos e competições.

Melhorar a produtividade do empregado e, conseqüentemente, elevar sua motivação, requer tempo e qualidade no ambiente de trabalho.

É fundamental conhecer o empregado, suas necessidades específicas, e propiciar um trabalho desafiante, a fim de desenvolver o sentimento de autoestima e orgulho (Weiss, 1991, p. 95).

Eu recomendaria esta equipe como um bom lugar para trabalhar, 64% (n=51) relatou que concordam totalmente, 25% (n=20) concordam parcialmente, 10% (n=8) indiferente e 1% (n=1) discordam parcialmente.

Sobre a satisfação no trabalho, ela está diretamente ligada ao comportamento do funcionário no ambiente de trabalho, pois suas atitudes levam ao bom desempenho empresarial e impacta diretamente na produtividade (Paiva, e colaboradores. 2017).

Aproximadamente 89% concordam totalmente ou parcialmente em recomendar sua equipe atual, ou seja, reconhecem este local de bom relacionamento, respeito e possivelmente como um lugar de construção profissional e social.

Outros elementos podem favorecer a indicação de talentos para a equipe. Pode-se citar alguns fatores importantes para a atração de talentos: o discurso e exemplo dos líderes, os sistemas de trabalho existentes, as oportunidades propiciadas de treinamento e desenvolvimento e a qualidade de vida percebida pelos colaboradores.

Estes satisfeitos com a atuação profissional serão importantes referências na recomendação da equipe como bom lugar para trabalhar.

Estou comprometido com o atingimento dos resultados da equipe, 80% (n=64) relataram que concordam totalmente, 16% (n=13) concordam parcialmente e 4% (n=3)

indiferente. Os gestores devem estar cientes de que cada indivíduo tem uma percepção sobre os principais fatores de satisfação e estes estão presentes nos mais variados tipos de organizações (Agapito e colaboradores 2014).

Em consideração aos dados levantados, aproximadamente 96% dos atletas afirmam comprometimento com os resultados. O comprometimento de cada indivíduo deve estar sob conhecimento dos gestores, pois pode comprometer diretamente no resultado coletivo de uma equipe.

Nas equipes profissionais, o início de uma temporada é marcado pela apresentação de um projeto a curto, médio e longo prazo. Mas um número que não pode ser desprezado, são os quase 4% de atletas que afirmam estar indiferentes aos resultados alcançados.

O comprometimento de cada atleta é firmado por um contrato, se no decorrer do ano um atleta perde o foco dos objetivos coletivos, este mesmo pode influenciar outros atletas a perderem o comprometimento ou até mesmo deixarem o clube.

Realizo meu trabalho consciente da minha responsabilidade diante da estratégia e dos desafios da equipe, 80% (n=64) relataram que concordam totalmente, 19% (n=15) concordam parcialmente e 1% (n=1) relatou que é indiferente.

Quando os indivíduos trabalham em algo que consideram importante são mais felizes (Maslow, 2000).

Saber das responsabilidades dentro da equipe e considerá-las importantes num aspecto geral, é de extrema importância para o resultado coletivo de sucesso.

Cada atleta ao entrar em quadra e vestir a camisa do clube deve estar consciente das responsabilidades através da estratégia montada pelo treinador.

Também é válido salientar as estratégias apresentadas num projeto pelos gestores do clube, isso envolve metodologia de trabalho (treino, jogo e regime de vida), conquistas de títulos e trabalho em grupo.

Quase 99% dos atletas informam entender suas responsabilidades na estratégia da equipe, e ter uma força de trabalho engajada significa ter gente desejosa de fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso coletivo, inclusive liderar e inovar (Elton, Gostick, 2009).

Meu trabalho tem significado pessoal para mim, 85% (n=68) relataram que

concordam totalmente, 12% (n=10) relataram que concordam parcialmente e 3% (n=2) relatou que é indiferente.

A maioria dos jogadores de futsal tem a profissão como parte de um sonho, o que engloba também significados pessoais.

Como respostas à esta pesquisa, aproximadamente 98% dos entrevistados relataram que o trabalho tem significado pessoal em algum grau de satisfação.

Satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder, o ambiente, a organização, suas metas, objetivos e interesses, seu ambiente econômico-financeiro, sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo (Robbins, 2002).

Para Chelladurai (1984) num estudo pioneiro de gestão de equipes, o nível de satisfação do atleta pode influenciar outros aspectos do ambiente esportivo, como o grau de coesão de uma equipe, definido como um processo dinâmico que tem como objetivo favorecer a união de um grupo para o alcance de seus objetivos e a satisfação das necessidades afetivas de seus membros.

Assim, é determinante que a equipe esportiva possibilite que o atleta tenha em sua profissão um elemento que favoreça a satisfação e a realização pessoal.

As pessoas têm autonomia para tomar decisões em sua área de atuação, 40% (n=32) relataram que quase sempre tem autonomia para tomar decisões, 44% (n=35) relataram que muitas vezes, 14% (n=11) relataram sempre, 1% (n=1) quase nunca e 1% nunca (n=1).

Para o bom desenvolvimento técnico, há no futsal que se elaborar treinamentos com prioridade na melhora da capacidade da autonomia do atleta na tomada de decisões constantes.

Esse desenvolvimento pode garantir segurança e boas respostas, muitas delas não programadas. No futsal análises sistemáticas podem garantir um bom percentual de controle de erros, pois, como é de conhecimento de todos, o futsal possui exigências dinâmicas e apresenta elevado percentual de erros nas decisões (Andrade, 2017).

O que pode ser determinante para que do total, somente cerca de 14% relatam sempre ter autonomia na tomada de decisões.

Ainda é papel fundamental ao treinador ou gestor de equipes, não apenas apontar os erros, mas sim os utilizar como exemplos para promover uma evolução de seu atleta, nos sentidos de autonomia e decisão e assim ampliar o número de atletas que se sintam seguros e dispostos a resolver as imprevisibilidades do jogo.

Na minha equipe o esforço na realização dos trabalhos é valorizado por todos. 31% (n=25) relataram quase sempre, 30% (n=24) relataram sempre, 29% (n=23) relataram muitas vezes, 9% (n=7) poucas vezes e 1% (n=1) quase nunca.

A avaliação de desempenho é uma parte necessária das operações da equipe como em qualquer outro tipo de trabalho que acontece ao longo de semanas, meses ou anos, o trabalho em equipe deve ser avaliado periodicamente para identificar o que está dando certo e o que não está sendo cumprido.

Essas avaliações podem ser usadas para recompensar o sucesso e identificar pontos onde é necessária a intervenção do líder da equipe e de seus membros (Luecke, 2010).

Quase 90% dos atletas de futsal entrevistados, demonstrou sentir-se valorizado em sua equipe.

Perceber que um companheiro valorizou seu trabalho pode resultar em um esforço ainda maior da parte do indivíduo que realizou a ação, além de, motivar e agregar valores como o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe.

No papel do treinador, cabe avaliar e valorizar as ações dos atletas. Mas não só as ações dentro de quadra devem ser valorizadas como também o que ele agrega para a equipe fora do ambiente de treino, em suas ações pessoais e profissionais.

O que se justifica no estudo de Lent e Lopez (2002) que enfatizam a eficácia da relação treinador-atleta baseada numa relação próxima entre os dois e no estabelecimento de uma parceria positiva.

Ao atleta resulta em reconhecer sua autoeficácia, confiar na eficácia dos companheiros e estimar a confiança que os outros tem em si, o que determina um melhor ambiente coletivo.

Meu treinador toma decisões importantes com a participação da equipe, 32% (n=26) relataram que nunca, 30% (n=24) quase

sempre, 29% (n=23) muitas vezes, 6% (n=5) poucas vezes e 3% (n=2) quase nunca.

As respostas originadas pela questão 9, revela ainda uma dificuldade na descentralização das decisões do papel do treinador.

Cerca de 41% dos atletas revelam que quase nunca, poucas vezes ou nunca são participativos na tomada de decisões em conjunto com o treinador, mesmo que esse seja um fator importante na relação treinador-atleta.

Não é um processo simples, o que ainda pode determinar as decisões centrais tomadas pelo líder, ou treinador.

Segundo Birkinshaw e Crainer (2005) a tomada de decisões no seio da equipe, com a participação efetiva de todos deve atender requisitos como: empatia, busca de consenso, franqueza e honestidade, numa relação de entendimento que leve à equipe a conquista de seus objetivos.

As pessoas se relacionam com respeito e consideração, 41% (n=33) relataram sempre, 40% (n=32) quase sempre, 13% (n=10) muitas vezes, 6% (n=5) poucas vezes.

Como qualquer outro grupo de pessoas, as equipes apresentam oportunidades para o conflito.

Na realidade a diversidade de pensamento e habilidades reunidas nas equipes suscita o potencial para o conflito (Luecke, 2010), o que não parece ocorrer para quase 42% dos atletas que se entendem respeitados.

Mas é importante que neste processo de interação de pensamentos na equipe haja um relacionamento com respeito e consideração entre ambas as partes, para assim, obter o máximo de cada integrante do time, pois mesmo que em número reduzido, alguns atletas (aproximadamente 6%) demonstram que poucas vezes são respeitados.

Em um time, o respeito deve ser cobrado pelos líderes, mas é um dever de todos, pois se trata de um esporte dinâmico, de tomada de decisões e execuções técnicas, onde muitas vezes, um determinado atleta pode cometer erros e a cobrança de seus companheiros deve ser respeitosa e baseada na realidade do jogo em que todos estão sujeitos ao erro.

As pessoas são valorizadas pelos bons trabalhos que realizam, 34% (n=27) relataram

quase sempre, 26% (n=21) sempre, 25% (n=20) muitas vezes, 10% (n=8) poucas vezes e 5% (n=4) quase nunca.

O trabalho é valorizado de maneiras diferentes: para alguns é uma parte muito importante da vida; para outros, é apenas um aspecto da vida que existe para prover outras necessidades (Cavanagh, 1992) e de acordo com as respostas dos atletas 15% representam o somatório que poucas vezes ou quase nunca se sentem valorizados.

Como não são reconhecidas pelos bons trabalhos existe o risco das pessoas seguirem seus interesses individuais. Faz-se necessário reconhecer os valores no intuito de estimular a colaboração e garantir que cada um possa agir de acordo com os interesses do todo (O'Donnell, 2006).

Tem-se um bom relacionamento profissional, 53% (n=42) relataram sempre, 32% (n=26) quase sempre e 15% (n=12) muitas vezes. Pesquisas recentes evidenciam que a coesão de grupo é fundamental para o sucesso de uma equipe esportiva, uma vez que está diretamente ligada ao bem-estar, desempenho e realização de tarefas com maior eficiência (Eys, e colaboradores, 2013).

A totalidade dos atletas que responderam o questionário, referem-se positivamente à este aspecto. De extrema relevância, sendo que o relacionamento fora de quadra reflete no entrosamento da equipe dentro das quadras, isto porque, uma equipe profissional do futsal convive praticamente 24h por dia.

Mantendo a linha de pensamento que uma equipe precisa de união, o bom relacionamento entre os integrantes do time deve ser estimulado para que haja um bom clima de trabalho no dia a dia.

O treinador expõe com clareza o padrão de desempenho esperado da equipe, 50% (n=40) relataram sempre, 30% (n=24) quase sempre, 16% (n=13) muitas vezes e 4% (n=3) poucas vezes.

Segundo Gil (2010), define-se gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para 50% dos atletas são claros os padrões esperados pelo treinador, para 30% quase sempre está bem definido e para cerca

de 16% muitas vezes se têm este entendimento.

Uma relação entre treinador e atleta com clareza, pode facilitar um melhor entendimento dos objetivos gerais da equipe.

O trabalho durante uma temporada é longo, portanto, o treinador deve manter claro o que é esperado de desempenho no treino, pós-treino, jogo e pós jogo, para que seus atletas mantenham o foco naquilo que é designado para eles.

Tratando-se de alto rendimento, é normal que os treinadores estejam bem-preparados para lidar com o grupo, que se mantenham atualizados para orientar seus atletas com novas metodologias, mesmo assim cerca de 4% dos atletas relatam não ser claros os padrões de desempenho esperados pela equipe.

Os atletas são encorajados a propor soluções para os problemas do dia a dia, 35% (n=28) relataram muitas vezes, 31% (n=25) sempre, 21% (n=17) quase sempre, 9% (n=7) poucas vezes, 3% (n=2) quase nunca e 1% (n=1) nunca.

Desde o início, a equipe deve concordar sobre como as decisões serão tomadas. Se faltar consenso, a equipe deve ou perder muito tempo ou gerar decisões que muitos não apoiarão (Luecke, 2010).

Esta é uma questão bastante complexa, pois o que se vê na realidade dos treinamentos em equipes, é uma predefinição de quem poderá propor soluções, como serão propostas e quando serão, para que não haja conflito de ideias e nenhuma proposta seja rejeitada pelo grupo e sim debatida.

O modelo de gestão, o comportamento do treinador e atletas que naturalmente apresentam condições de liderança normalmente serão as principais referências nos direcionamentos e soluções.

Mas é importante abrir espaços para novas lideranças e opiniões para que processos de criação e inovação sejam desenvolvidos dentro da equipe. Pois é no trabalho que os atletas passam boa parte de suas vidas, desenvolvem sua identidade, experimentam situações, constroem relações e realizam seu espírito criativo (Rios, 2008, p.1).

O treinador trata com respeito e consideração todos que estão sob sua responsabilidade, 63% (n=50) relataram que sempre, 16% (n=13) muitas vezes, 15% (n=12)

quase sempre, 5% (n=4) poucas vezes e 1% (n=1) quase nunca.

A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade (Carvalho, 2009, p.75) e cabe ao treinador respeitar estas individualidades em seu convívio diário o que parece ocorrer para 94% dos atletas que informa sempre ter o respeito, muitas vezes e quase sempre. Aos quase 6% que não percebem desta forma, cabe ao treinador considerar estilos, vivências e experiências que cada indivíduo traz em si e adaptar os talentos e diferenças em benefício coletivo, sempre com respeito e empatia.

Os atletas se empenham em ajudar uns aos outros, 41% (n=33) sempre, 33% (n=26) quase sempre, 21% (n=17) muitas vezes, 4% (n=3) poucas vezes e 1% (n=1) nunca. Se a grande maioria revela que sempre, quase sempre e muitas vezes (aproximadamente 95%) que a relação de ajuda mútua ocorre no ambiente de treinamento pode-se entender que o desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional depende do relacionamento interpessoal e os fatores que mais influenciam nesta relação de acordo com Brondani (2010) são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização.

Para o futsal, seja no cotidiano, nas ações de treinamento, nas viagens, convívio e dentro do jogo num ambiente de tensão a coletividade se mostra muito forte quando os indivíduos se mostram solidários. Para contribuir com o bom clima organizacional, este entrosamento é relevante.

Os atletas são ouvidos com interesse quando expõem sua opinião para a equipe, 36% (n=29) sempre, 34% (n=27) muitas vezes, 21% (n=17) quase sempre, 6% (n=5) poucas vezes e 2,6% (n=2) quase nunca.

Apesar da importância da liderança para a melhora do desempenho, investigações recentes têm evidenciado que não só os comportamentos dos treinadores são propulsores de um ambiente harmonioso, mas também as relações estabelecidas com seus atletas, abrangendo seus sentimentos e pensamentos (Mageau e Vallerand, 2003).

Desta forma os atletas devem ter voz ativa não só para expor opiniões para melhorias

nos treinos, mas também para apontar possíveis erros que estejam sendo cometidos durante os jogos, ou até mesmo sugestões.

Toda opinião deve ser bem-vinda, até mesmo para falar dos seus níveis de cansaço durante as sessões de treino.

Referente à questão 18 - O treinador transmite entusiasmo e motivação para o trabalho, 49% (n=39) sempre, 30% (n=24) quase sempre, 16% (n=13) muitas vezes e 5% (n=4) poucas vezes.

Quanto às relações sociais, o treinador tem sido apontado como um elemento que atua sobre o desempenho e bem-estar emocional dos atletas, ao considerar que as situações esportivas exigem do líder a utilização de diferentes comportamentos na condução das equipes (Chelladurai, 2007).

Num somatório de respostas de que sempre, quase sempre e muitas vezes (cerca de 95%) o treinador transmite entusiasmo, evidencia-se que os ambientes de treinamento do futsal apresentam treinadores entusiasmados e motivados para o treinamento.

É ele que tem a responsabilidade e a necessidade de buscar meios em que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com suas obrigações, trazendo inovações, criatividade e buscando favorecê-los de maneira que alcancem conquistas e atinjam alvos surpreendentes (Vieira de Carvalho e colaboradores, 2012).

O treinador define claramente objetivos e prioridades, 54% (n=43) relataram que sempre, 29% (n=23) quase sempre, 14% (n=11) muitas vezes e 4% (n=3) poucas vezes.

As decisões programadas formam um conjunto de ações que auxiliam na solução dos problemas cotidianos, mas eles precisam ter flexibilidade para as adaptações emergenciais e um controle do índice de erro/acerto para um monitoramento confiável e seguro (Andrade, 2017).

Ou seja, no processo de treino quando o objetivo é bem esclarecido, o que parece ocorrer com frequência ou na maioria das vezes com cerca de 96% dos atletas entrevistados, o maior desafio para o treinador é criar situações de jogo onde os atletas devam tomar decisões inesperadas e criativas, para promover o desenvolvimento atlético.

Os atletas são estimulados a criar alternativas para melhoria do treinamento e

desenvolvimento da equipe, 29% (n=23) relataram que sempre, 42% (n=33) muitas vezes, 24% (n=19) quase sempre, 5% (n=4) quase nunca e 1% (n=1) nunca.

A liderança influencia pessoas que estejam dispostas, voluntariamente, a contribuir para o bem do grupo; o líder deve assumir a coordenação e orientação do grupo para os objetivos definidos; e os objetivos variam consoante a organização (Kaiser, Hogan, Craig, 2008).

Conforme as respostas revelaram aproximadamente 80% relataram que sempre, muitas vezes ou quase sempre recebem estímulos para melhorar o treinamento e conseqüentemente o desenvolvimento da equipe.

É muito válido no processo de treinamento do futsal, estimular diversas opiniões e pontos de vista, a fim de possibilitar melhorias contínuas e inovações.

O resultado do jogo modifica o comportamento do treinador, 49% (n=39) relataram que muitas vezes, 21% (n=17) relataram que sempre, 20% (n=16) relataram que quase sempre, 7% (n=6) quase nunca e 3% (n=2) nunca.

O poder para reagir sob pressão e as mudanças frequentes no estado emocional de uma partida obriga o treinador a ler, interpretar e dar solução imediata as ações.

A ele se faz necessário ter as mais diversas capacidades e atributos como autoconfiança, liderança, capacidade de motivar e formular objetivos para os atletas.

Ao ganhar a confiança dos atletas e desenvolver um padrão coletivo ele ganha colaboradores efetivos e que ajudarão monitorar todo território de jogo, os movimentos e o comportamento dos adversários.

Parece que todos estes fatores levam à mudanças em seu comportamento de acordo com o resultado dos jogos.

Os atletas investigados revelam que aproximadamente 3% dos treinadores nunca modificam seu comportamento motivados pelos resultados.

Estes resultados enfatizam a importância de fornecer o apoio psicológico geralmente direcionado para os atletas à população de treinadores (Dias, Cruz, Fonseca, 2010).

Se o treinador está de bom humor isto afeta o meu rendimento no treinamento, 27%

(n=21) relataram que muitas vezes, 20% (n=16) nunca, 18% (n=14) poucas vezes, 18% (n=14) quase nunca, 11% (n=10) sempre e 6% (n=5) quase sempre.

A investigação acerca da relação treinador-atleta tem assumido que os treinadores influenciam o rendimento dos atletas, bem como algumas variáveis psicológicas relacionadas com o seu bem-estar pessoal (Chelladurai, Riemer, 1998).

O atleta tem na imagem do seu treinador um grande líder, onde ele se espelha para evoluir e alcançar prestígio.

Ao verificar as respostas dos atletas questionados neste estudo, verifica-se que aproximadamente 18% dos atletas sempre ou quase sempre são afetados pelo bom humor do treinador.

Demonstra que se o treinador estiver bem-humorado, isso irá estimular o atleta a manter-se na linha de bem-estar físico e psicológico, o que, sem dúvidas, aumenta o rendimento diário do atleta e sua satisfação.

Qual a importância do resultado do jogo no clima e ambiente de treinamento, 74% (n=59) relataram que concordam totalmente, 20% (n=16) concordam parcialmente e 6% (n=5) indiferente.

Após uma derrota, os questionamentos e a impotência podem dominar o planejamento de treinos, mas também podem restaurar comportamentos.

Marquinhos Xavier, atual treinador da Seleção Brasileira de futsal, afirma que somos capazes de absorver melhor as informações que nos serão passadas. Certamente se tivéssemos vencido poderíamos estar movidos também por certa arrogância e orgulho. Então é ruim vencer? Não! Não é ruim vencer, a questão é que perder faz parte deste contexto. Saiba lidar com as duas sensações e busque explicações sensatas para reconstrução (Andrade, 2017).

Portanto os atletas de alto rendimento do futsal já têm em mente que perder acontece e ganhar também, o que deve ser feito é buscar o lado bom destes dois pontos, para somar nos treinos e atribuir aos objetivos esperados.

Durante uma temporada, não há tempo para ficar remoendo erros ou achando culpados, pois um jogo é seguido de outro em um curto período de descanso, assim como os treinos são diários, tudo é feito com muita intensidade.

Logo, ter uma relação que observe a qualidade do trabalho e não somente os resultados pode favorecer no ambiente de treinamento e num clima organizado e de melhoria contínua da equipe.

## CONCLUSÃO

O clima organizacional envolve tudo aquilo que relaciona o treinador com o atleta, atleta com atleta e demais funcionários das equipes, seja em ações dentro de um jogo, ou ações fora de jogo.

Portanto, é válido afirmar que nas equipes que visam o alto rendimento, o clima dentro e fora das quadras e as relações interpessoais de seus funcionários irão influenciar diretamente nos resultados da equipe.

Os principais personagens de uma partida de futsal, que estão a todo o momento em evidência no jogo, são os atletas.

Contudo, há uma organização por trás de tudo aquilo que parece fluir naturalmente durante os 40 minutos, onde o grande líder é o treinador.

Para os atletas, ele é o grande responsável pela maneira como a equipe joga, afinal, é ele quem prepara o time nos treinos de acordo com os objetivos esperados na equipe.

Dado que o atleta tem no treinador a figura de seu líder, fatores como a motivação, organização e sentimento de pertencimento no projeto da equipe, influenciam categoricamente no desempenho do atleta durante treinos e partidas.

O fator psicológico parece estar associado diretamente com o rendimento do jogador, o que reflete no desempenho individual e coletivo da equipe.

Durante uma preparação para os jogos, cabe ao treinador conduzir os treinos e manter um bom ambiente associado aos seus atletas, ele tem papel primordial ao dirigir sua equipe e deve propor seus objetivos com clareza, para que assim, o grupo abrace sua ideia de forma que somem para contribuir com os processos de preparação para jogos.

De acordo com os objetivos esperados, podemos concluir com esta pesquisa, que o clima organizacional influencia no desempenho dos atletas e que eles têm uma visão influente sobre os aspectos da gestão.

Na amostra pesquisada os resultados sobre o clima são satisfatórios e parece favorecer ao rendimento nos treinamentos e consequentemente dentro das quadras.

Motivação, respeito, participação, autonomia, inovação são afirmadas como possíveis aos atletas em sua atuação no futsal e isso promove um clima organizacional que permite a satisfação pessoal e profissional.

Para finalizar, recomenda-se que o treinador, normalmente responsabilizado pelo sucesso ou fracasso das equipes, promova bons ambientes, com liderança e respeito à hierarquia, mas com possibilidades de atuação de todos na transformação dos ambientes de treino.

## REFERÊNCIAS

- 1-Agapito, P. R.; Santos, C. B.; Alves, C. H.; Sá, C. R. C. B.; Santos, H. R. Análise da Satisfação no Trabalho e do Cumprimento dos Contratos Psicológicos dos Profissionais da Região do ABC Paulista. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*. Vol. 5. Núm. 1. p. 766-786. 2014.
- 2-Alvarez, J. C. B.; Alvarez, V. B. Relación entre el consumo máximo de oxígeno y la capacidad para realizar ejercicio intermitente de alta intensidad em jogadores de Fútbol Sala. *Revista Futsal Coach*. Vol. 7. Núm. 2. p. 13-24. 2003.
- 3-Andrade, M. X. *Futsal - Da Formação ao Alto Rendimento: Métodos e Processos do treinamento*. Carlos Barbosa-RS: Ed. do Autor. 2017.
- 4-Bento, J. O. Dos sentidos do agonismo grego e do desporto. In: Nascimento, J. V.; Ramos, V.; Tavares, F. (Org.). *Jogos Desportivos: formação e investigação*. Florianópolis: UDESC. 2013. p. 19-40.
- 5-Birkinshaw, J.; Crainer, S. *Liderança ao estilo de Sven Goran Eriksson*. Lisboa: Monitor Projectos e Edições. 2. Edição. 2005.
- 6-Brondani, J. P. *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26/10/2020.
- 7-Buceta, J. M. *Psicologia dos treinadores esportivos: conceitos fundamentais e áreas de intervenção*. In: Brandão, M. R. F.; Machado, A. A. (Ed.). *Coleção Psicologia do Esporte e do Exercício: o treinador e a psicologia do esporte*. São Paulo. Editora Atheneu. 2010. p. 17-41.
- 8-Carvalho, M. C. N. *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro. LTC. 2009.
- 9-Cavanagh, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 17. Núm. 6. p. 704-711. 1992.
- 10-Chelladurai, P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *J. Sport Psychol*. Vol. 6. p. 27-41. 1984.
- 11-Chelladurai, P. *Handbook of Sport Psychology*. In: Tenenbaum, G.; Eklund, R. (Eds.). *Leadership in Sports*. 3. ed. New Jersey, 2007.
- 12-Chelladurai, P.; Riemer, H. A. Measurement of leadership in sport. In: Duda, J. L. (Ed.). *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology. 1998. p. 227-256.
- 13-Clein, C.; Toledo, M. I. K.; Oliveira, L. S. *Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva*. 2013.
- 14-CONFED. Conselho Federal de Educação Física. 2011.
- 15-CREF. Conselho Regional de Educação Física. 2011.
- 16-Dias, C.; Cruz, J. F.; Fonseca, A. M. Emoções, stress, ansiedade e coping. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. Vol. 24. Núm. 3. p. 331-342. 2010.
- 17-Dutra, J. S. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo. Atlas. 2009.

- 18-Elton, C.; Gostick, A. O Princípio do Reconhecimento. Rio de Janeiro. Elsevier. 2009.
- 19-Eys, M. A.; Jewitt, E.; Evans, M. B.; Wolf, S.; Bruner, M. W.; Loughhead, T. M. Coach-initiated motivational climate and cohesion in youth sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Vol. 84. Núm. 3. p. 373-383. 2013.
- 20-Fonseca, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC. 2002. Apostila.
- 21-Gil, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas. 2010.
- 22-Kahale, F. Pesquisando a Motivação: a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC, 2008. Disponível em: [http://www.institutomvc/portfolio/clima\\_org/clima\\_motiv1.htm](http://www.institutomvc/portfolio/clima_org/clima_motiv1.htm). Acesso em: 15/11/2020.
- 23-Kaiser, R. B.; Hogan, R.; Craig, S. B. Leadership and the fate of organizations. *American Psychological Association*. Vol. 2. p. 96-110. 2008.
- 24-Klijn, T. M. Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. 1998.
- 25-Kolb, D. A. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas. 1978.
- 26-Lacombe, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2. edição. São Paulo. Saraiva. 2011.
- 27-Lacombe, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo. Saraiva. 2005. p. 236. 312-322.
- 28-Lent, R.; Lopez, F. Cognitive ties that bind: A tripartite view of efficacy beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social Psychology*. Vol. 21. p. 256-286. 2002.
- 29-Luecke, R. Criando equipes. 2a edição. Tradução de Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro. Record. 2010.
- 30-Luz, J. P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2001.
- 31-Mageau, G. A.; Vallerand, R. J. The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science*. Vol. 21. Núm. 11. p. 883-904. 2003.
- 32-Maslow, A. H. The Maslow Business Reader. 1. ed. United States: Stephens. 2000.
- 33-O'donnell, K. Valores Humanos no Trabalho. São Paulo. Gente. 2006.
- 34-Paiva, L. E. B.; Lima, T. C. B.; Oliveira, T. S.; Pitombeira, S. S. R. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Vol. 11. Núm. 1. p. 55-69. 2017.
- 35-Puente-Palacios, K.; Freitas, A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e seus componentes. *Revista O&S*. Vol. 13. 2006.
- 36-Rios, I. C. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. *Saúde e Sociedade*. Vol. 17. Núm. 4. 2008.
- 37-Rizzatti, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- 38-Robbins, S. Comportamento organizacional. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2002.
- 39-Robbins, S. P. A verdade sobre gerenciar pessoas: e nada mais que a verdade. São Paulo: Pearson Education. 2003. 177 p.
- 40-Rohm, R. H. D.; Lopes, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*. Vol. 13. Núm. 2. p. 332-345. 2015.

**RBFF**  
**Revista Brasileira de Futsal e Futebol**

---

41-Santini, J.; Voser, R. C. Ensino dos esportes coletivos: uma abordagem recreativa. Canoas. Ed. Ulbra. 2008.

42-Soares, S. M. G. Construção de instalação desportiva: caso particular: piscina. TCC. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto. 2005.

43-Sovienski, F.; Stigar, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. Gestão, Revista Científica de Administração. Vol. 10. Núm. 10. 2008.

44-Vieira de Carvalho, A.; Nascimento, L. P.; Gomes Serafim, O. C. Administração de Recursos Humanos. São Paulo. Cengage, 2012.

45-Weiss, D. H. Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo. Nobel. 1991.

E-mail dos autores:

edgarfutsal@uniplaclages.edu.br

pfalk1106@uniplaclages.edu.br

Autor correspondente:

Paulo Roberto Alves Falk.

pfalk1106@uniplaclages.edu.br

Rua José Mariano da Silva, 42.

Bairro Universitário, Lages-SC, Brasil.

Recebido para publicação em 14/02/2025

Aceito em 12/06/2025