

PREFÁCIO CARLOS ALBERTO PARREIRA

APRESENTAÇÃO JOSÉ CARLOS BRUNORO

GUSTAVO LOPES PIRES DE SOUZA

VINICIUS CARVALHO FRAGOSO

GERINDO *Campeões*

Aspectos Esportivos Aplicados
à Gestão de Pessoas

GERINDO *Campeões*

JOSÉ CARLOS BRUNORO

O título é muito interessante, porque os exemplos esportivos poderiam ser mais aplicados na gestão de pessoas, não há nada mais real do que a frase: O esporte imita a vida.

CARLOS ALBERTO PARREIRA

Eu aprendi algo empiricamente muito importante para o gerenciamento das estrelas. Primeiro é o respeito, sempre cumprimentei todos, olhava no olho e chamava pelo nome. Segundo é a transparência, o grupo quer ouvir de você o que vai ser feito, ouvir diretamente do seu treinador, nunca passei recado por supervisor. Terceiro é o privilégio, nunca criei privilégio algum para atletas, todos eram tratados da mesma forma. Eu estou sendo bem pragmático, é gente que lida com gente, seres humanos necessitados de carinho, compreensão, essa situação é aplicada tanto dentro quanto for de campo.

ISBN 978-65-89385-25-7



9 786589 385257


EXPERT
EDITORA DIGITAL

GERINDO *Campeões*

Aspectos Esportivos Aplicados
à Gestão de Pessoas

GERINDO *Campeões*

Aspectos Esportivos Aplicados
à Gestão de Pessoas

GUSTAVO LOPES PIRES DE SOUZA

VINÍCIUS CARVALHO FRAGOSO

2021

Copyright © Gustavo Lopes Pires de Souza e Vinicius Carvalho Fragoso 2021.

Capa: Editora Expert e Resumo Editorial

Diagramação: Editora Expert e Resumo Editorial

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, armazenamento ou transmissão partes deste livro, através de quaisquer meios, sem prévia autorização por escrito (Lei 9.610/1998).

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (Decreto n. 6.5 de 29 de setembro de 2008).

A regra ortográfica usada foi prerrogativa do autor.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Elaborada por Editora Perensin
Bibliotecária Iris Estevez Ferreira CRB-8/SP n. 6428

F874g Fragoso, Vinicius Carvalho

Gerindo Campeões: Aspectos Esportivos Aplicados a Gestão de Pessoas / Vinicius Carvalho Fragoso ; Gustavo Lopes Pires de Souza. Juiz de Fora: Editora Perensin, 2021.

98 p.

ISBN: 978-65-89385-25-7

1. Esporte – Gestão de pessoas 2. Gestão esportiva 3. Esporte – Administração 4. Gestão esportiva I. Vinicius Carvalho Fragoso e Gustavo Lopes Pires de Souza II. Título

CDD: 796.069

CDU: 796.062

experteditora.com.br

contato@editoraexpert.com.br



SUMÁRIO

PREFÁCIO	9
CARLOS ALBERTO PARREIRA	
APRESENTAÇÃO	15
JOSÉ CARLOS BRUNORO	
1. INTRODUÇÃO	29
2. MONTAGEM DO ELENCO E A ESCALAÇÃO.....	35
3. CONHECENDO SEU ELENCO	41
4. TREINAR E APERFEIÇOAR	49
5. CONVERSAS COM O GRUPO E RESENHAS INDIVIDUAIS	57
6. ESQUEMA TÁTICO; COMO VOCÊ QUER ARMAR SEU TIME?	63
7. PRELEÇÃO;	67
DISCURSOS ANTES DO JOGO	67
8. CONVERSA DE INTERVALO	69
8.1 - EMPATANDO.....	70
8.2 - PERDENDO.....	71
8.3 - GANHANDO.....	72
9. NA DERROTA E NA VITÓRIA.....	75
10. PREPARAÇÃO PARA O PRÓXIMA TEMPORADA.....	79
BIBLIOGRAFIA	83

PREFÁCIO

CARLOS ALBERTO PARREIRA



(Carlos Alberto Parreira campeão do mundo pela seleção brasileira de 1994.)

“O Brasil já sabe jogar com a bola nos pés. Agora a gente tem que aprender a jogar sem a bola.” Carlos Alberto Parreira

O futebol faz parte da minha vida desde os meus 19 anos de idade, então já são 48 anos de carreira. Desde muito jovem, quando eu ainda era estudante da escola de Educação Física, já entendia que a organização era algo importantíssimo para o futebol e a vida.

Nos primórdios da minha carreira, mesmo disputando o futebol amador (na época chamado de departamento autônomo), sempreimei pela unicidade dos integrantes da minha equipe de Padre Miguel. Para o fortalecimento do vínculo dos atletas, eles tinham que treinar duas vezes na semana. Para os jogos em Campos, íamos de caminhão; para os jogos em casa, fazíamos um almoço e todos os atletas eram obrigados a almoçar no clube, justamente para criar esse sentimento de fazer parte, de ser importante. Portanto, a gestão de pessoas está presente em minha vida desde o início.

Durante a minha carreira, tive a oportunidade e o privilégio de treinar algumas Seleções, dentre elas a do Kuwait. Lá trabalhei durante oito anos e fomos a principal seleção da Ásia. Ganhamos a Copa da Ásia, a Copa do Golfo, fomos as Olimpíadas e Copa do Mundo. Uma experiência única e de um sucesso grandioso! Após essa passagem, fui me aperfeiçoando. Também foi muito marcante, para mim, o título brasileiro com o Fluminense, em 1984. Foram seis meses de muito trabalho, muita organização e disciplina, era um grupo muito motivado.

Mas foi em 1991, comandando o Bragantino, que eu me caracterizo e me vejo como gestor. Chegamos na frente do São Paulo F.C em número de pontos, se fosse hoje, pelo sistema de pontos corridos, teríamos sido campeões. Esse grupo se caracterizou por ser uma grande família, existia uma atmosfera muito boa em Bragança Paulista para com o time. Treinar era um prazer, ir ao clube era um prazer, jogar era um prazer, o ambiente era fantástico entre todos os integrantes da equipe, eu ia a todos os eventos sociais dos atletas.

Em 1970, fui o preparador físico da Seleção Brasileira Campeã Mundial e vivi o bom clima que reinava nos bastidores daquela seleção. Já em 1994, eu era o técnico e juntamente com o Zagalo e o Américo, tivemos que fazer um trabalho muito forte de gestão de grupo. A imprensa vinha pegando pesado conosco e com os atletas. A saída

para as críticas foi muito trabalho e uma grande união. Uma blindagem e um código interno, tudo em prol de um objetivo. A gestão de grupo foi essencial para a seleção de 1994, valorizar sempre o nós, pois você nunca ganha nada sozinho, e só consegue ser grande se o grupo for unido. Não á toa que Joe Biden, presidente eleito da maior potência do mundo, repetiu inúmeras vezes em seu discurso de posse, a palavra *United*.

Na programação para as eliminatórias da copa do mundo de 1994, pegamos os dois piores jogos logo de cara: Bolívia e Equador. Jogar lá é muito difícil, mas era a programação. Perdemos de 2x0 da Bolívia, na altitude, empatamos contra o Equador e as manchetes eram que a seleção não ganhava há dois jogos. Tentaram instalar um clima de crise no elenco, mas esse foi com certeza o ponta pé para a transformação do time em uma equipe.

Em outra passagem importante e que ilustra muito bem a gestão de pessoas e crises, marcamos um amistoso contra o México e empatamos. Nesta partida colocamos todos para jogar, para dar ritmo a toda equipe. Chegamos na concentração de madrugada e fomos fazer um lanche. Nisso percebi que os atletas não tinham saído da sala. Eu e Zagalo levantamos e então os líderes da equipe (Dunga, Rai, Ricardo Rocha e Gomes, Mauro Silva) nos perguntaram; que negócio é esse que vocês irão sair? Eu respondi que não iria sair. Os atletas disseram que a partir dali iriam ganhar tudo e seríamos campeões do mundo.

No livro vocês citam a manutenção do Ricardo Rocha mesmo lesionado. O Ricardo é um líder, uma pessoa otimista e ele passou seu otimismo, seu positivismo o tempo todo, cobrava sim, mas sempre em tom de brincadeira, sempre firme ao propósito que era a conquista do tetra, foi uma peça fundamental para aquela conquista. Todos respeitaram o Ricardo Rocha até hoje e pedem a sua benção.

Outro ponto citado no livro é a convocação do Romário, essa situação foi interessante. Criaram muitos boatos de que eu havia brigado com o Romário, mas a verdade é que tentávamos a convocação dele há quase um ano, mas as lesões e o próprio Barcelona, impediram que isso acontecesse. Em um amistoso contra a Alemanha, foi a primeira vez que ele conseguiu vir e por uma questão de bom senso, mantive a dupla Bebeto e Careca. Fiz um treino tático e ao final os jornalistas foram falar com o Romário e logo após vieram até mim dizendo que ele tinha dito que tinha vindo para jogar. Eu como comandante, tive que ter uma grande presença de espírito e responder de uma forma que não impactasse o ambiente, assim respondi; “Ele está certíssimo, concordo com ele, mas todos que estão aqui vieram para jogar, cabe ao treinador decidir quem vai começar. ” A imprensa por conta disso criou um clima sobre a convocação do Romário, mas eu sempre disse: “O Romário vai voltar na hora certa”. Ele voltou e todo mundo viu.

Já em 2006, quando fui novamente técnico da Seleção Brasileira, o ambiente era completamente diferente. Os atletas, em sua grande maioria, tinham sido campeões do mundo em 2002, e não era como em 1994, que estávamos há 24 anos sem título. Pouco tempo de trabalho, no máximo dez dias. Alugamos um centro de treinamento para as atividades e fora do estádio se vendia camiseta, chocolate, os torcedores pagavam ingresso para ver o treino da seleção.

Para que uma equipe atinja seus objetivos é necessária aquela fome, sede de vencer. Em 1991, quando me apresentei para os atletas contra a antiga Iugoslávia, eu falei para todos: estamos aqui apenas por um objetivo, ser campeão do mundo. Isso foi martelado desde o início da preparação. Eu conhecia todos os atletas, sabia que cada atleta preferia ser tratado de certa forma na individualidade e eu fazia isso sem perder o grupo. Eu aprendi algo empiricamente muito importante para o gerenciamento das estrelas.

Primeiro é o respeito, sempre cumprimentei todos, olhava no olho e chamava pelo nome. A segunda é a transparência, o grupo quer ouvir de você o que vai ser feito, ouvir diretamente do seu treinador, nunca passei recado por supervisor. A terceira é privilégio, nunca criei privilégio algum para atletas, todos eram tratados da mesma forma. Eu estou sendo bem pragmático, é gente que lida com gente, seres humanos necessitados de carinho, compreensão, essa situação é aplicada tanto dentro quanto for de campo.

Recomendo a leitura do livro - conteúdo de grande valor!

APRESENTAÇÃO

JOSÉ CARLOS BRUNORO



(José Carlos Brunoro e seus títulos)

“Eu sempre digo que nossa capacidade tem de estar sempre acima dos nossos desafios. E deu certo.”

“Como gerir um time campeão: aspectos esportivos aplicados à gestão de pessoas”, de autoria do Gustavo e do Vinícius. Eu sempre parabeno quem compartilha seus conhecimentos, e os autores o fizeram de uma maneira especial.

O título é muito interessante, pois os exemplos esportivos poderiam ser mais aplicados à gestão de pessoas, uma vez que não há nada mais real do que a frase “o esporte imita a vida”. E já na introdução, começam a desenhar o desenvolvimento do trabalho, mesclando exemplos esportivos com artigos de pesquisas, o que é muito bom para o embasamento de suas teorias.

No primeiro ponto, sobre a gestão de equipes, os autores trazem exatamente o que penso, em relação ao quanto isso é importante para os treinadores, que tentam imitar o modo de jogar de grandes equipes. E não há atleta para essa maneira de jogar, de modo que os atletas se confundem, não rendem, e a culpa sempre é depositada no atleta. Por isso, na realidade, o resultado final vai recair sobre ele.

Desde que comecei minha carreira como treinador de voleibol, logicamente, para mim, sempre ficou muito claro que o importante é que o sistema tático seja colocado de acordo com a característica dos jogadores que se têm na mão. Um arquivo de Fayol é citado, e é importante vocês se debruçarem sobre o mesmo, pois ele traz as principais funções de um administrador. E é muito legal visualizar essas situações, pois vocês irão se deparar, ao longo desta obra, com citações de autores com o fim de exemplificar teoricamente os trabalhos. E referidas citações estão muito bem colocadas, porque condizem com a realidade das situações práticas.

Também é importante, do meu ponto de vista, quando se fala em gestão de pessoas, sempre citar a situação de planejamento, de metas positivas, e o quanto é fundamental que se criem metas compatíveis com grupo que se tem em mãos, pois são aspectos que fazem muita diferença na gestão de pessoas. Motivação, principalmente, é fundamental; eu sempre digo que é o motor do ser humano, pois o ser humano motivado realiza feitos tidos como impossíveis.

Já na montagem do elenco – e a escalação é importante logo no início –, em que se tem, parafraseando, uma frase, no mínimo diferente, do técnico Lipe, campeão do mundo pela Itália, “uma seleção não leva necessariamente os melhores jogadores, leva aqueles que podem formar uma grande equipe”. Veja o quanto isso é legal! Muitas pessoas só querem saber do craque, e nós temos um exemplo muito claro, referente à Seleção Brasileira de 1982, que era uma seleção com-

pletamente formada por craques e não ganhou. Ela passou a imagem de que ganhou o campeonato, pela maneira conforme jogava, e alimentou uma ideia de “poxa, esse time merecia ganhar, não merecia sair da Copa”. Mas saiu, e, talvez, tenha faltado um pouco de trabalho de equipe, para que todos aqueles craques pudessem estar junto a um único objetivo. Por isso, é importante esse tipo de acontecimento, concordam?

Outra situação importante, citada, na gestão de pessoas, pelo Kiavenatto – que é um dos grandes administradores –, é o recrutamento, importantíssimo para os empresários. Kiavenatto sempre fala que o recrutamento tem que passar por funcionários que estão dentro da empresa e que, ali, por vezes, há pessoas que podem mudar de uma situação para outra, sendo bastante motivados. No futebol, quando montamos a equipe, por vezes, não olhamos para dentro das categorias de base, para alguns jogadores que lá já existem e que podem formar o elenco sem fazer com que o time gaste muito. Porém, por vezes, o time dispende muitos gastos dentro de contratações medianas, sendo que havia um jogador da base que poderia cumprir o propósito buscado, de modo que é preciso ter muito cuidado nesse aspecto.

Fundamental também a citação da montagem do grupo a depender dos sistemas pelos quais o treinador quer fazer o trabalho, para as pessoas se identificarem de maneira mais rápida. Notem a importância do treinador em saber escolher e administrar todo o pessoal para o objetivo comum. Quando você escolhe, você sabe que tem que organizar esse grupo e fazer a gestão de pessoas para que ele funcione, certo? Então, é importantíssima, a montagem de elenco. É muito semelhante à montagem de um carro de Fórmula 1: se sai mal no início da temporada, é difícil consertar, e você fica apenas remendando, como paliativo. É muito importante, desde o início da temporada, o

carro ser bem montado, para que não sofra tantas modificações durante a temporada de corrida.

Assim é a formação do grupo, daí tamanha importância da montagem de elenco. E, para finalizar, vale apontar que, na montagem do elenco e na escalação, hoje, existem muitas ferramentas. E está descrito, na obra, como os analistas de treinamento de jogos operam. Então, hoje as pessoas têm à disposição e precisam utilizar essas ferramentas, que são muito relevantes para a compreensão do funcionamento e para a distribuição dos jogadores dentro da montagem.

Por sua vez, “Conhecendo o elenco” é um item importante. O nome por si só já é muito interessante e sugestivo, não é mesmo? Sem dúvida alguma, se você não conhece o elenco, não vai a lugar algum. Hoje, os parâmetros de análise de desempenho também ajudam muito nesse ponto, no acerto das contratações da área técnica, em que podem ser analisados alguns aspectos comportamentais. Uma frase essencial, neste capítulo: “a gestão de pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas, e sim com as pessoas”. O atleta, na realidade, tem que ser pensado no todo, como foi dito no referido tópico, de maneira que seus objetivos e os do clube devem fazer parte desse crescimento.

A gestão estratégica de pessoas nas organizações e a detecção de lideranças, que estão muito bem distribuídas nesse capítulo, fundamentam toda a parte de gestão de pessoas, que é de suma importância. Quando se fala em montar uma equipe em uma empresa ou no clube, isso está muito bem embasado no conhecimento acerca das pessoas. O técnico é realmente um administrador de cabeça e, dependendo da equipe, ele é, ainda mais, um administrador de pessoas do que um administrador técnico, e isso faz o elenco funcionar.

Então, é essencial que vocês, leitores, debrucem-se sobre esse capítulo, porque, ao tratar do cerne da motivação e do cerne do de-

envolvimento da equipe, constitui o cerne do desenvolvimento do trabalho. Isso porque não se ganha um campeonato apenas dentro de campo ou apenas fora dele. É preciso juntar os dois ambientes, para que o campeonato flua; é preciso conhecer as pessoas que trabalham com você. Por isso, trata-se de um item da obra que merece uma atenção muito especial.

Em relação ao capítulo “Treinar e aperfeiçoar”, nada existe, no esporte, sem que haja o treinamento e o aperfeiçoamento dos fundamentos. A todo momento, é preciso analisar seu jogador, sua equipe, analisar tudo que está sendo feito para poder aperfeiçoar. E, então, você treina pensando no aperfeiçoamento, o qual pode ser tático, pode ser técnico e individual, mas nunca deixar com que o atleta ou o funcionário se acomode.

Faça com que realmente ele entenda que não pode alimentar o pensamento de “eu não preciso mais fazer nada”. Nesse ponto, entra, a fala do próprio Mourinho, parafraseada: “meu time ideal é aquele que, em qualquer momento e em qualquer situação, todos os jogadores pensam da mesma maneira”. E esse é o objetivo, não é mesmo? Que todos pensem pelo objetivo comum. E a gestão de pessoas quanto à capacitação é muito importante, seja dentro de uma empresa, um time ou uma organização de equipe.

É preciso buscarmos aqueles jogadores, treinadores, pessoas que têm talento para a função que irão desempenhar e lhes dar a capacitação necessária para o desenvolvimento dessa função, na equipe ou na empresa. Isso é fundamental e deve ocorrer por todo o tempo!

Não podemos deixar de olhar para esse setor, porque, se não houver a progressão da equipe em termos de capacitação, ela fica estagnada, e a primeira pessoa que deve desempenhar essa tarefa é

o líder, o treinador, o chefe, quem quer que seja a pessoa necessária para que a equipe esteja motivada e sendo reconhecida.

Nós sabemos que o capital humano, dito no referido capítulo, é, sem dúvidas, o bem mais precioso de qualquer organização. Portanto, deve ser aproveitado para customizar estratégia, de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetar um futuro promissor. No futebol brasileiro, infelizmente, não pensamos nesse futuro da empresa.

Então, por vezes, deixamos de capacitar o próprio jogador, o próprio treinador, tarefas essenciais, razão pela qual o futebol é feito a tão curto prazo no Brasil. Temos realmente que aprender a capacitar e motivar as pessoas que estão trabalhando conosco, para alcançar esse aprimoramento.

Nesse item, fica demonstrado que o treinamento é fundamental. Pode ser o treinamento de equipe ou o atendimento individual, como eu disse. E é importante que após o trabalho com jogos e treinamentos, os líderes analisem o que está acontecendo com a equipe para aperfeiçoar. O que não se pode é ficar acomodado, como o próprio Michael Jordan, citado, sempre fala em relação a esse tipo de aprimoramento. É preciso analisar, muitas vezes, as estratégias da equipe, para que possam realmente envolver o adversário no jogo.

Muito bem salientado também no referido tópico, o mais importante no futebol são as categorias de base. Você recebe o menino pronto, no sentido de querer aprender e aperfeiçoar, de modo que é fundamental que as categorias de base tenham um trabalho muito forte nesse sentido, e que essa técnica de aproveitamento e de aperfeiçoamento seja muito bem introduzida nas categorias por meio de metodologia, pedagogia e ferramentas adequadas.

Esse assunto deve ser muito presente entre os treinadores e preparadores físicos nas categorias de base. O capítulo “Treinar e aperfeiçoar”, muito bem elaborado, traz um conteúdo fundamental, sem dúvida alguma, para as empresas e o futebol, e finalizo minhas considerações a respeito com a frase citada pelos autores da obra na conclusão do tópico, da autoria de André Agassi: “nenhuma receita mirabolante substitui o bom e velho trabalho duro”.

Em relação ao quinto capítulo, “Conversas com o grupo e resenhas individuais”, os autores já o iniciam com uma frase bastante bo-leirona, a resenha. Os atletas adoram resenhar, contar casos, adoram brincar “vamos resenhar hoje à noite”. Na realidade, a resenha é importante, porque representa o diálogo com o atleta, nada mais sendo do que uma situação que se passa dentro do contexto do grupo. Mas esse diálogo, conforme explicado no próprio capítulo, não é apenas entre os atletas, mas também deve ocorrer por parte do líder para com o jogador.

Durante toda minha carreira, eu odiava ficar falando sobre o que o grupo fez. Devemos sempre fazer o elogio tanto para o atleta quanto para o grupo. Mas é muito importante que a correção das falhas seja feita no âmbito particular, para não chamar a atenção na frente das outras pessoas. Então, julgo fundamental que, no ambiente de trabalho, possamos ter essa resenha por todo o tempo. A resenha é uma tradução da liderança, pois, hoje, não existem mais chefes, existem líderes, que oportunizam o diálogo e a motivação de seus liderados.

No referido capítulo, ainda, os autores falam muito da seleção de 1994, que ganhou a Copa do Mundo depois de muitos anos. Na realidade, foi uma seleção muito criticada pelo estilo de jogo, mas que tinha um lema que está colocado aqui: “times ganham jogos, mas equipes ganham campeonatos”. E é a Seleção Brasileira de 1994, em seu con-

junto, uma liderança positiva do Parreira e do Zagallo, mas que tinha um modelo de jogo que o brasileiro não gosta.

Contudo, a preocupação do Zagallo era montar uma equipe para ser campeã, porque quebraria o tabu de tantos anos sem ganhar um título. Então, ele montou uma equipe bastante balanceada, a qual o capítulo descreve bem e faz uma comparação com a seleção de 2006, que era uma equipe cheia de estrelas e não ganhou o título. Nesse ponto, discute-se muito o que é melhor: jogar bonito e perder o título ou jogar feio e ganhar o título? Depende muito dos objetivos da equipe, mas é legal – e as pessoas que gostam e acompanham também querem – ganhar títulos, não é mesmo?

Essa é a função, e as equipes esportivas ou empresas chegarão aos objetivos que estabeleceram dentro de uma produtividade de qualquer maneira. E ainda em relação à resenha, é importante frisar que sempre teremos conflitos dentro do grupo, como foi colocado aqui. E esses conflitos geralmente partem para o conflito individual e chegam a prejudicar e criar o conflito em grupo. De tal maneira que é tão interessante, e volto a frisar, a resenha, a qual desempenha papel fundamental entre os jogadores, para a criação de um ambiente saudável, inclusive, entre a comissão técnica e os atletas.

O sexto capítulo, por sua vez, passeia pelo “Esquema tático; como você quer armar seu time?” Trata-se de um ponto muito relevante. Primeiramente, para armar o time deve-se aproveitar as características de seus jogadores, como já falamos aqui. Além disso, sem o engajamento nos objetivos da equipe, o desempenho individual cai e, conseqüentemente, também cai, a produção geral. Como bem colocado, é importante também, nessa hora de escolher as pessoas que vão trabalhar com você, que você aproveite bem as características dos jogadores, se não, você se perderá. Nesse ponto, uma palavra do Murici que é ilária: “não existe segredo no futebol”.

Se tivesse eu não contaria, mas é a questão de usar o que se tem em mãos. Então você tem que sempre saber realmente fazer o trabalho, montar esse esquema tático. E, na realidade, ele começa muito antes, já na contratação dos atletas, conforme o sistema de jogo que se tem em mente. Tudo começa na montagem da equipe.

Então é um detalhe fundamental para a vitória, saber como alinhar esse esquema tático. Sinceramente, não é tarefa tão simples, principalmente por fazer com que os atletas e a opinião pública em geral entrem em confronto com os treinadores. Eles estão sempre contra, se a equipe não está jogando bem, se a equipe não está produzindo. Trazendo esse fato para o momento atual, quantos treinadores já foram demitidos pós-pandemia no futebol brasileiro, não pelos resultados, por quanto a equipe está jogando, que é uma situação bastante inusitada? Pois, por vezes, a equipe está no topo da tabela, e os treinadores estão sendo dispensados. Agora, estão passando a criticar a montagem, o que é engraçado.

Referido capítulo também fala que a montagem de uma equipe começa pelo goleiro. Engraçada, a evolução do goleiro. Geralmente, ele orienta praticamente a defesa, porque tem todo o time de frente para ele, então, ele sabe como se desloca, a defesa, e quem deve ser marcado. O goleiro hoje tem que ser um bom entendedor tático, além de ter que jogar com as mãos, porque ninguém o faz, somente o goleiro.

Ele tem que saber sair jogando, então, dependendo da formatação tática do time, o goleiro é fundamental, para que ele inicie as jogadas. Então, percebe-se como é legal esse sistema tático, em que cada um tem uma opção, já começando pelo goleiro, o que foi um o ponto bem interessante desse capítulo. Mas é realmente a montagem tática que vai dizer ao público se a equipe está jogando bem ou não. E temos sempre que nos lembrar de que, para um espetáculo acontecer e ter

sucesso, os atores têm que estar muito bem compenetrados, concatenados, e o esquema tático é essa montagem do espetáculo, por isso, é preciso muito cuidado.

Agora, passemos pelas preleções e discurso antes do jogo. É interessante a questão que existe no futebol acerca de como o técnico motiva o time. Muita gente acredita que o técnico tem que ser o super motivador, tem que ser um treinador que faz com os atletas entrem em campo muito acesos. Então, eu volto um pouquinho para falar sobre saber quais são os jogadores que você tem em mãos, pois somente assim será possível saber como o trabalho motivacional pode atingir sua equipe.

Então, aqui, é importante falar – e os autores discorrem bem sobre isso – que um emprego motivacional no esporte é uma fonte inesgotável de casos vitoriosos e pode ser adaptado para seu dia a dia, já que uma equipe motivada é capaz de feitos inimagináveis, de superar obstáculos e adversidades e de derrubar adversário de qualidade técnica superior.

Isso é verdade. Quando fui treinador de voleibol, minha equipe teve momentos em que conseguiu se superar. Houve um campeonato em que jogamos, que tínhamos três adversários melhores do que nós e fomos campeões. Então, não foi só o discurso, não é mesmo?

Há também o fato de você ter feito um trabalho, a partir do qual pode exigir da equipe aquilo que você motiva. Então, é importante que você saiba como trabalhar isso, pois as palavras positivas para uns podem ser negativas para outros; a bronca pode ser algo que exige cautela. Esse aspecto é fundamental, mas é de suma relevância que você saiba como se dirigir aos atletas, para não desempenhar um tipo de motivação que atinge a todo mundo e, por vezes, de modo inadequado.

Há um dado importante e muito bem colocado pelos autores, que aborda a sua própria forma de motivar, e isso é muito legal. Os autores tratam, por exemplo, do sorriso. Se você considerar o técnico do Liverpool Klopp, ele aparenta achar que a vida está muito boa, não é mesmo? Está sempre sorrindo, e o sorriso faz parte da motivação, por isso, é importante trazer alegria e também poder motivar o seu grupo dentro de uma forma pessoal.

Você sabe como atingir seu grupo de uma forma pessoal, então, não se esqueça disso, pois essa questão de discursos antes do jogo depende muito de você entender o seu grupo e de que tipo de discurso você vai usar. E o mencionado capítulo é muito bom nesse aspecto, cita alguns exemplos muito interessantes, e é agradável se debruçar o texto, porque o dado motivacional é um dado que pode ser importante para se ganhar um jogo.

O oitavo capítulo, por sua vez, fala da “Conversa de intervalo”. Os autores falaram das preleções antes do jogo e, que é interessante, e complementaram com essa questão das conversas no intervalo. Eu teria muito pouca consideração a fazer nesse sentido, a não ser que vocês leiam bastante esse ponto, certo? Porque a batalha pelo jogo deve ocorrer até no final, e, por vezes, você sai no resultado negativo para o intervalo, e o time está meio desanimado.

Então, aqui, os autores apontam três situações importantes: um tipo de abordagem com o time empatando, um tipo de abordagem com time perdendo, e outra abordagem com o time ganhando de 1 a 0 ou um pouquinho mais. Está muito bem descrito o cenário. Atualmente, é muito mais fácil para o treinador ter informações sobre o jogo, porque os analistas de desempenho já passam as informações no intervalo, inclusive, têm auxiliares técnicos trabalhando.

Tenho apenas a elogiar as considerações desenvolvidas nesses três itens do capítulo, ressaltando a importância da sua leitura, uma leitura gostosa que abre espaço para discussão. Vocês que vão ler podem não concordar ou até mesmo terem outras opiniões, mas é legal pensar da maneira que os autores colocam na obra, e as motivações para cada uma dessas situações, colocando o time na posições enquanto ganhando, empatado ou perdendo.

A seu turno, o nono capítulo é um complemento, pois aborda o término do jogo, na derrota ou na vitória, situação muito bem definida por uma frase. A análise sempre fala sobre o comportamento do jogo, então, é importante não achar culpados e nem heróis pela vitória.

Quando você comanda o grupo – o que foi muito bem colocado –, você não pode achar culpado, você tem que elogiar muito grupo e motivar aqueles que foram mal individualmente, e também aqueles que foram bem individualmente, mas não achar culpados nem heróis. Você comanda um grupo, e essas opiniões sobre o grupo devem ser manifestadas internamente. Referido capítulo é muito bom, porque complementa os dois anteriores e fala de como são as reações pós-jogo, para que vocês possam comandar uma equipe em situações positivas ou negativas.

O tópico em comento pode ser abordado e resumido em uma das frases finais do texto. Um técnico de futebol tem 11 amigos, que são os titulares, 11 conhecidos, que são os reservas, e o restante da equipe, formada por 30 atletas, é inimigo, porque não está jogando. Então, para você, ao final, discutir se houve culpados na vitória ou na derrota, terá que enquadrar esses três itens.

Lembrem-se que, principalmente no futebol, mas no esporte de uma maneira geral, diferentemente de qualquer outra profissão, temos a oportunidade de superar uma derrota ou um resultado ruim na

próxima partida. Por vezes, na vida, não conseguiremos essa oportunidade na próxima partida. É importante que os treinadores, os líderes estejam muito preparados para isso, porque o tempo de recuperação é pequeno, mas, se houver muita motivação, esse tempo de recuperação pode se tornar maior do que as muitas vitórias que poderão ser conquistadas.

Por fim, o último capítulo fala sobre a preparação para a próxima temporada. Importante ressaltar que a sequência de temas desta obra foi sensacional. Mostrou-se uma sequência bem prática, determinante de cada setor da equipe desportiva e da realidade de uma empresa. Preparar-se para a próxima temporada é uma grande arma para quem sabe planejar, uma grande arma para quem sabe utilizar dados que foram captados durante a temporada, do seu time e dos rivais.

Você sabe com quem irá jogar, quem são os seus adversários, quem são seus concorrentes. Então, nesse sentido, a montagem da equipe não é só da sua equipe, mas envolve ver tudo em relação a todos, os adversários e concorrentes. Portanto, trata-se de uma ciência muito importante. É importante que você faça um preparo muito grande para a próxima temporada, saiba usar as ferramentas que você teve durante o ano inteiro para corrigir falhas nas próximas temporadas. É preciso saber analisar muito bem o grupo de atletas e o grupo de trabalho que você tem mãos, para saber quais pontos fracos e fortes você tem para tocar. E, no item em comento, os autores pontuaram muito bem essas questões.

Quero, aqui, parabenizar os autores pela elaboração desta obra e manifestar o quanto fiquei contente com sua leitura. Agradou-me muito as comparações que foram feitas entre o aspecto empresarial e o aspecto esportivo. Realmente é um desenrolar que ocorre sem muitas coincidências, não é mesmo? A obra me proporcionou uma leitura

agradável que, certamente, acrescentará muito à vida dos leitores, assim como acrescentou para mim.

1. INTRODUÇÃO



“Não há nada mais perigoso do que não correr riscos” Pep Guardiola

Para muitos estudiosos, vivemos hoje na era da informação, eis que com o advento da internet o acesso a uma série de dados, métodos, teorias e treinamentos estão a um clique de nós. Mas do que adianta tamanha acesso a tantas fontes e não compreender o que de fato contém em seu núcleo e como utiliza-la a seu favor e com seus comandados.

A gestão, supõe a existência de uma instituição a ser administrada ou gerida, ou seja, um agrupamento de pessoas que se relacionem num determinado ambiente, físico ou não, orientadas para um objetivo comum.

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como;

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator

humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Para Dutra (2002, p. 17), Gestão de Pessoas é

“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Esse autor também menciona que políticas são “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização” e que práticas são “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações”.

Costumo citar como exemplo na falha de utilização de informações treinadores de futebol que buscam a implementação de treinos, táticas e esquemas de jogo de grandes nomes mundiais e reclamam do insucesso de suas equipes, isso acontece, pois, os mesmos não analisam as características de seus atletas. Apenas aplicam as informações compiladas e reclamam que seus atletas não desempenham, compreendem ou executam tão bem como nos vídeos.

Os primeiros administradores profissionais, ou seja, que não eram o próprio dono do negócio foram os que geriram as companhias de navegação inglesas a partir do século XVII.

Como destaca Jonh W. Riegel,

o êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem.

Saber que existem essas informações é muito importante e mantém o profissional sempre atualizado, mas ainda mais importante é conhecer o seu time, suas habilidades, deficiências, fraquezas e virtudes, pois só assim é possível extrair o melhor de cada um do grupo.

Segundo Fayol, as principais funções do administrador são:

- **Prever:** visualizar situações futuras que envolvem a empresa como um todo e fazer um **planejamento estratégico**, com um plano de ação bem definido;
- **Organizar:** aqui, o gestor é visto como responsável por articular ações que envolvam os aspectos materiais e sociais da empresa;
- **Comandar:** nesta função, o gestor é responsável por dirigir e orientar os demais colaboradores em suas ações;
- **Coordenar:** aqui, o gestor deve articular e organizar os esforços de cada colaborador, no sentido de que eles realizem suas ações em prol dos resultados esperados, fazendo a gestão, inclusive de conflitos.
- **Controlar:** neste ponto o gestor analisa se as normas e regras estabelecidas pela empresa estão sendo cumpridas pelos demais colaboradores.

Esta obra busca nortear o leitor para que utilize informações, mas se atente a algo que ainda mais importante e com toda certeza é o diferencial no mundo corporativo, a gestão de pessoas.

Trataremos aqui de forma prática e direta todos os passos que entendemos serem cruciais para a criação de um time vencedor. A metodologia foi desenvolvida através da experiência vivenciada no mundo do futebol e que aplicada em diversos cenários, trouxeram respostas positivas e satisfatórias.

Os grandes técnicos de futebol do mundo, cada uma ao seu modelo, convergem em um ponto; todos conhecem com a palma de suas mãos o seu elenco, as características individuais e coletivas, como o grupo reage na adversidade ou na glória.

Indiscutivelmente, os treinadores são verdadeiros gestores de negócios, eis que definem os objetivos a serem atingidos pela equipe, e traçam o planejamento e as ações.

Além disso, gerenciam os talentos para garantir um time com as qualidades necessárias para conseguir um bom desempenho. Na Europa, são chamados de managers, do inglês ‘gerentes’.

Essa informação é extremamente importante para a manutenção da motivação dos comandados, para a credibilidade em seus pedidos, empenho e dedicação nos jogos, só assim é possível contrariar uma máxima do futebol; “Treinador tem onze amigos (os atletas titulares), onze conhecidos (atletas que compõem o banco de reservas) os demais integrantes do plantel o tem como inimigo”.

Mas como fazer com que pessoas de diversas culturas, classes sociais e criações, sigam efetivamente as diretrizes traçadas?

O ponta pé inicial se dá com a escolha do campo de jogo e a montagem do plantel. A escolha de um ramo no qual você possui experiência ajudará e muito na hora de tomar decisões, delegar funções e cobrar resultados.

A escolha do grupo que será gerenciado deve ser feita de forma muito criteriosa, conhecer o seu elenco ou ao menos contratar “atletas” com o perfil compatível com o seu esquema de jogo, devem fazer parte das diretrizes do seu projeto.

Durante a temporada inevitavelmente ocorrerão conversas individuais ou em grupo e conhecer as pessoas do seu grupo, auxiliará nas medidas a serem adotados para correções de acidentes de percurso, manutenção do motivacional da equipe ou a implementação de metas mais ambiciosas.

“Para quem não sabe onde quer chegar, qualquer lugar está bom”, crie metas para balizar e nortear você e seus comandados, seja você o primeiro a traçar os objetivos para cobrar com propriedade os resultados.

Expusemos aqui alguns quesitos e denota-se a necessidade de uma pessoa com aptidões para desenvolver atividades multidisciplinares ou que se cerque de pessoas que supram eventuais dificuldades, mas a gestão de um grupo campeão, demandará esforços desde a contratação, passando por resolução de litígios, sejam eles internos ou externos, elaboração de táticas e suas variáveis, planejamento de treinos, fixação de metas, entre outros pontos abordados nessa obra.

Aproveite a leitura e desenvolva você seu próprio método e modelo de gestão, não existe receita de bolo para o sucesso, mas o mesmo deixa pistas, existem várias gestões vendedoras, seja ela paternalista

como foi a família de Luis Felipe Scolari ou gestões mais rígidas como as implementadas pelo também vitorioso, Louis Van Gaal.

2. MONTAGEM DO ELENCO E A ESCALAÇÃO



*“Uma seleção não necessariamente leva os melhores jogadores: leva aqueles que podem formar uma equipe, que é o que você ganha no futebol.”
- Marcelo Lippi*

Em um mundo cada vez mais competitivo, qualquer espécie de vantagem, desde que lícita e ética deve ser explorada.

O recrutamento é definido por Chiavenato (2004, p. 112) como sendo “o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”. É um processo de comunicação: a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho.

O recrutamento pode ser interno como externo. Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que já estão trabalhando na organização. Já o externo, atua sobre candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho. O recrutamento também pode ser misto, utilizando-se das duas formas apresentadas em conjunto.

A atração e retenção de talentos nas empresas estão fortemente ligadas às estratégias pelos líderes desenvolvidas, este deve estar comprometido na forma de compreender e fazer com que essas pessoas se sintam compreendidas no ambiente organizacional. Compreender para identificar nas pessoas seu verdadeiro talento, sua paixão e desta forma atrelar aos interesses da empresa para que haja ganho mútuo.

A possibilidade de aprender e crescer na empresa é um dos motivos pelos quais os colaboradores se mantêm motivados.

Uma empresa que valoriza isso e monta a melhor equipe possível para maximizar resultados, garante uma gestão de pessoas assertiva.

A Gestão de Pessoas é a área da organização que trata da dimensão pessoas, devendo ser vista de dois modos: primeiro, a gestão de pessoas é uma função de staff (ou de apoio) na organização e seu papel é prestar ajuda em questões relacionadas às pessoas.

Segundo, a gestão de pessoas é uma função de todos os administradores da organização, já que as pessoas fazem parte de todas as áreas da mesma, e em todas as áreas há um gestor ou gerente diretamente ligado aos trabalhadores daquele núcleo.

Partindo dessa premissa e crucial a análise primária do seu campo de atuação, você deve conhecer onde vai jogar, qual seu adversário, qual seu esquema tático, como pode neutralizar os melhores jogadores do outro time e como potencializar os seus.

Dependendo das características do campo (de atuação), inicia-se montagem do plantel. Por isso é crucial conhecer cada buraco do seu estádio, se seu campo tem dimensões grandes, atletas com bom passe curto não vão ser a melhor opção de contratações, portanto melhor contratar atletas que atuam pelas pontas e um bom meia articulador, caso seu campo seja de dimensões menores, outra estratégia e outros atletas com características que potencializem e lhe de vantagem para jogar em casa.

Grama Sintética? Deixar a grama alta? Molhar o gramado antes do jogo? Atacar primeiro para o lado da torcida adversária e no segundo tempo fazer pressão por atacar com sua torcida? Estas escolhas que podem decidir o jogo, só podem ser tomadas com um maior grau de certeza, sê você conhecer o seu “campo” (de atuação).

Trazendo para o mundo negocial e “trocando em miúdos”, significa; analisar todos os cenários; como meu público se sente no meu estabelecimento? Qual o público alvo do meu negócio? Como posso deixar meu cliente mais satisfeito e fideliza-lo?

As respostas variam de acordo com o negócio, mas o intuito será sempre o mesmo, agradar o cliente e faze-lo falar aos quatro quantos que ninguém ganha do seu time quando você joga em casa. Superada esse tema, passamos para uma parte crucial para o seu projeto, a montagem do elenco.

Está montagem merece uma atenção especial, já que, serão os atletas os responsáveis pelo seu sucesso em campo e essa montagem deverá obedecer alguns critérios subjetivos de acordo com a sua atividade.

Criar uma equipe de trabalho passa primeiramente por conhecer as peculiaridades do seu negócio e o perfil que efetivamente ira

encaixar no seu sistema de jogo, por exemplo; uma pessoa que possui fácil comunicação é o perfil para trabalhos que envolvam público, já uma pessoa mais introspectiva pode ser melhor aproveitada em questões burocráticas.

Observe as características de cada integrante e o posicione, por exemplo: Uma equipe sólida começa por uma defesa organizada, portanto o dono do negócio pode ser comparado ao goleiro, já que, é aquele que não pode errar, treina mais que todos os outros, tem uma visão privilegiada do jogo e por isso orienta a todo tempo, caso você não tenha esse perfil de doar-se mais que os outros, busque uma pessoa com esse comprometimento e motivação, pois uma partida bem feita pelo goleiro assegura ao menos o empate.

Uma dupla de bons zagueiros dará segurança ao time, quem sabe as vezes até belisquem um golzinho, destacam-se pela volúpia e vigor, incansáveis, um desarme certo por vezes contagia a todos, além de dar sustentação para o pessoal que joga lá na frente resolver, assemelham-se muito aos responsáveis por serviço burocrático, já que não necessita de muita técnica o que sobressai é a vontade, quando encontrar a pessoa com essa característica, lhe de a camisa três e quatro (caso sua empresa seja de grande porte, podem ser vários camisas três e quatro) e passe o cadeado no seu gol.

Fechando a chamada “cozinha” (sistema defensivo), temos os laterais, esses podem jogar ajudando tanto o ataque, quanto a defesa, auxiliando os zagueiros; são atletas em sua maioria ágeis, indo ao ataque com velocidade e cruzando, mas sem esquecer de voltar e defender a sua posição, pode ser comparado aos responsáveis pelas entregas de produtos ou serviços, já que esses levam malotes de dinheiro, entregam documentos e quando a coisa aperta, ainda ajudam a bater carimbo.

Passamos ao meio-campo e damos uma grande importância aos volantes, os jogadores invisíveis, os “carregadores de piano”, fazem o trabalho que muitas vezes não é visto e reconhecido pelo público, mas sem essas pessoas, não seria possível aos meias e os atacantes fazerem o espetáculo, podemos comparar com o pessoal responsável pela limpeza e serviços gerais.

Os meias são os responsáveis pela criação, planejam as jogadas, procuram espaços no sistema defensivo do adversário (o seu concorrente) para que seu time possa vencer, nesta representação, gostamos de utilizar a figura do administrador do negócio, ele é o maestro, dita o ritmo do jogo e da sua equipe, em questão de segundos é capaz de achar um passe e colocar os atacantes na cara do gol ou acertar um chute de fora da área e resolver o jogo.

A posição mais badalada é de atacante, esses são os responsáveis por traduzir tudo que foi dito em gol, não importa se é um cara técnico, não importa seu tamanho ou velocidade, o importante nesta posição é empurrar a bola para dentro.

O gol está para o futebol assim como fechar um negócio está para o mundo corporativo, então podemos relacionar os atacantes aos vendedores e ter um atacante “matador” com certeza fará seu negócio prosperar. Salienta-se que as demais posições aqui relacionadas devem estar em consonância, pois de nada adianta marcar um gol (fazer uma venda) e após falhas tomar dois gols (não entregar o produto ou serviço dentro do prazo).

Uma vez definidas as posições e entendidas as características necessárias para o melhor desempenho do seu plantel, dentro da especificidade de cada negócio, escale sua equipe de acordo com as características que deseja atuar, lembrando que existem jogadores polivalentes, que jogam em mais de uma posição, ou ainda atletas que

iniciaram em uma posição, mas no decorrer de sua carreira se adaptaram a outras funções, observe isso em seu plantel, as vezes um mal zagueiro, pode se um belo atacante.

Depois de atrair e consumir a contratação, é necessário desenvolver políticas que atendam o proposto no processo de seleção e atrelar as responsabilidades do cargo. Para promover a manutenção do funcionário na empresa, frente às demandas por eles impostas, uma boa maneira é procurar desenvolvê-lo em suas atividades. O treinamento é um pequeno processo que vem agregar, mas desenvolver é muito mais complexo, abrange outros métodos.

Saber o que cada integrante do seu time almeja é a chave para que este se doe cem por cento. A colocação de uma pessoa fora de posição pode comprometer todo o seu sistema e causar grande frustração para você e para o colaborador, por isso é essencial conhecer seu elenco e trataremos disso no próximo capítulo.

3. CONHECENDO SEU ELENCO



“Considero-me diferente como treinador porque treino para o cérebro. Eu treino para os jogadores pensarem, e isso é mais difícil porque os jogadores geralmente pensam com seus estômagos.”
- Louis van Gaal

Após análise de carências e fazer as contratações que você julgou necessária para a temporada é hora de trabalhar a sua equipe. Para que seu time jogue por música é necessário muitos mais do que apenas colocar cada pessoa no seu quadrado e esperar que a mágica se faça.

COSTA JUNIOR et al. (2011) afirmam que a estrutura da gestão de pessoas é baseada em quatro componentes, sendo estes: clareza dos objetivos estratégicos nas dimensões das funções individuais, adequa-

ção do indivíduo a função que lhe dará maior conforto, busca incessante para adequação de cada um em sua competência e valorização do ser humano como já afirmado anteriormente.

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20),

Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.

Nos esportes coletivos temos vários exemplos de atletas que atingem rendimentos extraordinários em suas equipes, mas quando são transferidos para outras equipes, atingem níveis de desempenho muito a quem do já exibido e a pergunta que se faz é o porquê dessa variação.

A resposta é simples, objetiva, somos seres humanos, temos sentimentos e sofremos influências externas tanto para o bem quanto para o mal.

O processo de contratação de um atleta profissional passa por várias etapas, primeiramente a análise do desempenho dentro de campo nos últimos meses, seu currículo e invariavelmente os técnicos se preocupam com o extracampo e com o relacionamento interpessoal do atleta.

Ademais, a Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, saber identificar nelas, qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que elas

possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua inteligência, a maior e mais avançada habilidade humana.

Os técnicos buscam antes de contratar, conversar com o atleta, saber do real interesse em atuar pela sua equipe, fazem uma entrevista e qual o impacto da contratação perante o grupo, tudo isso para minimizar os erros.

No mundo corporativo não poderia ser diferente, mesmo que exista a dificuldade em traçar perfis psicológicos, existe a necessidade de conhecer o novo colaborador e qual seu perfil, suas ambições, motivações, virtudes e defeitos, para criar um ambiente saudável e que maximize as atividades dos colaboradores em horário de trabalho.

As virtudes e os infortúnios das empresas estão relacionados diretamente a maneira como as lideranças atuam no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos.

A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações é um elo entre metas organizacionais e individuais permitindo a colaboração e participação eficaz de todas as pessoas envolvidas. Para isso as etapas Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar deve ser bem trabalhado pelas lideranças e gerências da empresa conduzindo todos num único objetivo.

As organizações possuem objetivos e metas, e o alcance satisfatório destas metas depende diretamente da composição das equipes de trabalho, da harmonia, dos acertos, da eficiência refletida nos resultados.

A PERGUNTA DE OURO É, COMO MOTIVAR SEU PLANTEL?

Para responder essa pergunta, precisamos observar vários aspectos; o primeiro deles é o ambiente de trabalho. Aqui traçamos um paralelo entre o seu negócio e o centro de treinamento dos clubes.

O Centro de treinamentos é o local onde os atletas desempenham suas funções diárias, são elas; treinos com bola, treinos táticos, treinos físicos, musculação, piscina entre outras atividades inerentes a sua função de atleta profissional.

Um ambiente bem higienizado, organizado, com equipamentos em condições de uso, fazem deste ambiente um local sadio e é um dos pilares para a construção de uma equipe motivada, transporte esses conceitos para o seu negócio, mantenha-o organizado, limpo e com equipamentos que permitam ao colaborador exercer sua função em plenitude.

O segundo aspecto a ser analisado é o clima dentro do time, no futebol é sabido que um grupo unido e um técnico que saiba comandar o vestiário são receitas do sucesso, então, estimular a concorrência dentro do grupo é interessante e pode manter todos em alerta, mas, critérios objetivos para o reconhecimento darão uma maior transparência, caso seja esse o seu perfil.

Uma outra forma de comandar o vestiário é a criação de um vínculo de confiança entre os colaboradores, um clima familiar, implementar um pensamento coletivo entre todos onde os atletas irão correr um pelo outro quando existirem erros individuais, correções serão feitas pelos próprios atletas, pois todos, buscam um único objetivo, com reconhecimento coletivo das atividades, sem estrelas, mas com muita transpiração e espírito coletivo.

Em ambas as situações, independente da sua forma de gerir e motivar, o mais importante é a manutenção de um clima estável, com alguns critérios bem definidos. Lealdade entre todos, só um será o artilheiro do time (promovido), mas é o caminho para alcançar o reconhecimento individual, não deve ser feito a qualquer custo, um ambiente cheio de “traíração” irá contaminar a motivação do seu plantel.

Perseverança, no futebol moderno, o atleta que mais se doa é reconhecido pelo grupo e consequentemente pelo técnico, uma abordagem assim, irá passar o recado para os demais, que além do talento, é necessário a transpiração.

Para motivar a sua equipe, o reconhecimento coletivo no percurso do campeonato é o combustível para a manutenção da mesma, cada vitória, cada venda, cada sucesso, deve e tem de ser comemorado, independentemente do tamanho da conquista. Um empate fora de casa, uma vitória pelo placar mínimo e apertado, precisam ser comemorados, uma vez que, o insucesso com certeza será motivo de cobrança.

Um ponto em comum entre atletas e colaboradores é o reconhecimento em forma de pecúnia, para os atletas, o cumprimento de metas geram o pagamento dos chamados bichos, bônus por performance. (Aqui não iremos nos ater as diferenças conceituais de cada verba).

Mas para muitas pessoas, apenas o reconhecimento financeiro não é o suficiente para manter a motivação em alta, conforme iniciamos este capítulo, somos seres humanos que sofrem influência externa, tanto para o bem quanto para o mau, já diz o sábio Mario Sergio Cortella: “Elogie em público e corrija em particular. Um sábio orienta sem ofender, ensina sem humilhar”.

Sendo assim, o reconhecimento profissional perante o grupo, perante os fornecedores, clientes, gera uma motivação individual que

poderá gerar outros dois desdobramentos; o primeiro é a manutenção e até um acréscimo no rendimento do colaborador, que irá se doar ainda mais e poderá ser um exemplo positivo dentro do seu grupo; o segundo é a queda vertiginosa do rendimento do colaborador, uma mudança significativa na conduta e quem sabe até uma soberba perante o outros funcionários, criando assim um clima muito ruim e instável.

Diante dessas situações surge um questionamento, como antecipar o resultado de cada ação? Importante lembrar que uma atitude bem pensada, pode gerar reações completamente diferentes, pois cada pessoa tem uma forma diferente aos estímulos.

Se você estiver a frente da sua empresa, essa etapa resta prejudicada, uma vez que, você deve assumir essa função, mas caso não tenha essa característica, explore-a e exercite-a, falo de liderança.

A frase de Harry Truman define muito bem o significado de liderança, vejamos: “A liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer”. Mas como conseguir isso?

Reciprocidade, o colaborador não pode e ser tratado com um número, um objeto, hoje as pessoas querem se sentir parte de algo, não é mais como na lei do passe, que o atleta ficava preso ao clube, hoje as pessoas estão para o pós caso Bosman, livres para procurar o melhor lugar, então, a reciprocidade entre o gestor e seus colaboradores é uma das chaves para fazer com que as pessoas trabalhem com mais motivação.

Empatia, coloque-se na pele do seu colaborador, a figura do gestor carrasco ficou para trás, hoje uma pessoa rende muito mais quando se entendem as circunstâncias que permeiam sua vida.

Necessidade, entenda seu grupo, a utilização da empatia e reciprocidade devem ser permeadas pela necessidade sendo ela o fiel da balança, não pendendo muito para o paternalismo e nem muito para o draconiano.

Olho no elenco, localize as lideranças, coloque-as em situações de pressão ou lhes de funções que necessitem tomar decisões, observe atentamente, pois existem lideranças positivas e negativas e saber diagnosticá-las no início facilitará seu campeonato, já que ter um líder dentro de campo é como ter você jogando junto e deixar uma influência negativa crescer, pode desencadear inúmeros problemas.

“A prática leva a perfeição” ditado antigo, mas que serve de norte tanto para o mundo corporativo quanto para o esportivo e nosso próximo capítulo tratará disso.

4. TREINAR E APERFEIÇOAR



“O meu time ideal é aquele em que, a qualquer momento e em qualquer situação, todos os jogadores pensam da mesma maneira” .- José Mourinho

A Gestão de Pessoas tem enorme responsabilidade quanto à capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa e a realização pessoal e profissional de seu colaborador. Deixar o discurso de lado e desenvolver políticas para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho.

Deixar de lado ainda o discurso social e ambiental e desenvolver programas de verdade, que possam integrar cada vez mais seus colaboradores a sociedade como um todo. As organizações precisam que

seus colaboradores estejam por “inteiros” na empresa, somente assim poderão desenvolver com afincos através de suas inteligências, meios para que a empresa possa olhar para trás e ver com certa distância seus concorrentes e não olhar para frente e ver que não irá conseguir alcançá-los.

O capital humano é sem dúvida o bem mais precioso que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor.

A Gestão de Pessoas está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição e algumas poucas vezes para o presente, para se constituir em uma área apurhada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a gestão de pessoas de hoje e de amanhã [mas, para que isso ocorra, velhos modelos mentais precisam ser vencidos]. (CHIAVENATO, 2010, p. 50)

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas sim, um hábito” frase do pensador Aristóteles e que norteará nosso capítulo.”

Nos processos de desenvolver pessoas, Chiavenato (2004, p. 334) diz que:

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”

O Treinamento poderá também ter um caráter para aprimoramento de habilidades, onde deverá ser suprida a ausência de habilidades comportamentais, melhorar e aprimorar o faro mercadológico no sentido comunicação e negociação, liderança e relacionamento.

O principal objetivo da Gestão de Pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, visto que os diferentes negócios têm cada um suas particularidades.

O astro do futebol mundial Cristiano Ronaldo é o maior exemplo esportivo atual de que a prática leva a perfeição, com 34 anos de idade, sempre atuando em alto nível, não foram poucos os elogios à sua dedicação em treinamentos, os relatos de outros esportistas que atuaram no mesmo clube que o astro, são ainda mais enfáticos, o primeiro a chegar, o último a ir embora, o brasileiro Douglas Costas deu a seguinte entrevista:

“É impossível seguir Cristiano Ronaldo no treino, essa é a verdade. Quando todos nós chegamos, ele já estava no campo treinando. Quando nós vamos embora, ele continua treinando e buscando melhorar ainda mais...”

“Eu lembro da primeira vez que fui treinar com a equipe principal do Real Madrid. Fui duas horas antes para impressionar o treinador, mas quando cheguei lá o Cristiano Ronaldo já estava treinando”. Nunca tinha visto um jogador que tivesse tamanha determinação e foco”, Jessé Rodriguez.

Mas porque isso? A velha máxima que a prática leva a perfeição serve tanto para esporte como para o mundo corporativo, se você busca ser o melhor, tanto coletivamente, quanto individualmente, treinar e se aperfeiçoar devem estar no topo da sua lista de afazeres. O grande Michael Jordan disse certa vez a seguinte frase; “Sempre acreditei que os resultados vêm com o trabalho. Não faço as coisas pela metade, pois daí só poderei esperar resultados pela metade”.

Muitas empresas na hora de contratar exigem experiência como uma forma de se precaver e já buscar um “atleta” pronto, ao invés de contratar um inexperiente, “atleta” da categoria de base. Mas poucas são as empresas que realmente e efetivamente treinam seus funcionários diariamente para o resultado pretendido.

As interações entre as pessoas compõem a organização produzindo sucesso ou insucesso nas atividades, pois destas interações nascem os resultados positivos ou negativos. Os bons resultados são decorrentes de boas interações entre os membros das organizações.

Então tanto o atleta pronto, quanto o atleta de base, possuem pontos positivos e negativos, virtudes e defeitos, se por um lado o atleta pronto, necessita de menor atenção, pois teoricamente, já domina a função, com isso, deveria errar menos, mas o mesmo trará alguns vícios adquiridos em sua trajetória até o momento, às vezes, apresen-

tará certa resistência em mudar, pois já possui um conceito já formado pelas experiências de vida que lhe trouxeram até ali.

O sucesso das atividades empresariais está intimamente ligado aos objetivos da administração estratégica, estas metas devem ser claras e bem definidas. Um dos pontos é ajudar a empresa a atingir suas metas com êxito, possibilitar competitividade. Tanto a empresa quanto seus colaboradores necessitam de motivação.

A motivação é elemento chave que irá garantir a qualidade das ações desenvolvidas. Para a empresa motivação é ter competitividade, obter lucros, tornar-se procurada por seus consumidores enquanto que para o colaborador a motivação passa pelo bom ambiente de trabalho, gostar do que faz, e é claro uma remuneração que o satisfaça, dentre outras aspirações.

Já o atleta de base é como uma página em branco, um profissional que busca e necessita de orientação para atingir o ápice profissional, mas não possui experiência e as chances de cometer um erro aumentam, mas podem conter mais entusiasmo da descoberta.

Sendo assim, o que seria mais fácil, corrigir ou ensinar? Mais atletas prontos ou mais atletas de base? O mundo esportivo traz a solução! Mescla entre o entusiasmo dos mais jovens e a experiência dos mais velhos.

Deve-se aprender com os casos diários e resolver as situações mais complexas, mas para isso é necessário o treinamento, hoje os colaboradores são jogados aos leões e aprendem a rotina diária se valendo da teoria do acerto e erro, adquirindo assim um conhecimento empírico, sem orientação os erros serão repetidos por não serem apontados, mudanças de atitude não aconteceram por falta de orientação e os acertos por vezes não serão exaltados.

Buscar o aperfeiçoamento da equipe através da repetição é uma prática consagrada, ou você acha que o estilo tiki taka do Barcelona foi implementado da noite para o dia? O Barcelona criou uma filosofia de trabalho, todos os seus atletas desde a categoria de base, sabem como devem jogar, como a equipe funciona e qual o seu papel, dentro e fora de campo.

Um dos desafios na gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das pessoas (BEZERRA, 2008) colocar a pessoa certa no local certo é quase uma ciência, o gestor de pessoas tem que ter conhecimento e sensibilidade para identificar os perfis. O gestor deve ter um espírito crítico, ter opinião própria e ser pessoa de muita flexibilidade, deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal evento não se torne um desequilíbrio.

Técnicos usam os treinamentos para aperfeiçoar as ações coletivas; posicionamento defensivo, posicionamento ofensivo, treinamento de bolas paradas, melhorar seus esquemas e implementar suas filosofias e esquemas táticos, os chamados “professores” utilizam o tempo escasso, entre uma partida e outra para pontuar defeitos, apontar virtudes e não raras são as vezes em que as conversas são unicamente de cunho motivacional.

Pois bem, o dito popular “Se você quiser algo bem feito, faça você mesmo”, advém de um pensamento retrogrado, ultrapassado, que atende a ideia de chefe, patrão, está figura foi superada pela figura do líder, para o líder a frase correta é: “Se você quer algo bem feito, proporcione as ferramentas para que seu colaborador, faça igual ou melhor que você”.

Oriente, ensine, se preciso for, até eduque o colaborador de acordo com as suas necessidades profissionais e principalmente treine, assim você terá mais propriedade para cobrar e corrigir.

Uma comunicação objetiva, transparente e sem hierarquias estimula o senso de dono nos colaboradores e faz com que os funcionários se sintam parte fundamental da empresa.

Sem um diálogo, muitas informações se perdem no caminho. E isso abre precedentes para interpretações equivocadas e desentendimentos.

Uma forma de melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores é o feedback. Dar um retorno quanto ao desempenho do funcionário abre um canal de comunicação confiável.

Assim a empresa pode mostrar se ele está no caminho certo e quais arestas precisam ser aparadas.

Saudoso Tele Santana, um dos técnicos mais vitoriosos do Brasil, em 1996 quando comandava o São Paulo e sua legião de craques, criou uma cartilha para seus atletas, nela continham normas e condutas de comportamento. O lendário técnico bicampeão mundial encontrou nessa cartilha a saída para melhor a postura do elenco, já que, para ele, os maus hábitos, estavam prejudicando o bom andamento do trabalho.

Mestre Tele optou por apresentar sua insatisfação com o coletivo e uniformizou as condutas de acordo com o que o mesmo achava certo, visando manter o coletivo forte, ele não apontou nenhum nome, neste próximo capítulo, iremos analisar as conversas individuais e coletivas.

“Nenhuma receita mirabolante substitui o bom e velho trabalho duro.” – Andre Agassi, tenista.

5. CONVERSAS COM O GRUPO E RESENHAS INDIVIDUAIS



“Eu tento criar uma atmosfera protetora para os meus jogadores, para que eles possam se comunicar uns com os outros, para que eles não apenas se expressem como jogadores, mas também como seres humanos.” - Louis van Gaal

“O LÍDER CORRIGE NO PARTICULAR E ELOGIA NO COLETIVO”

Pessoas são seres interativos e antes de serem colaboradores em alguma organização são pais de família, são provedores em seus lares, são membros de comunidades religiosas ou outras.

Em resumo as pessoas estão em constante interação com a sociedade, seja no ambiente de trabalho, familiar ou social.

Onde queremos chegar? As pessoas têm seus problemas de ordem pessoal, seja familiar ou financeira, etc. Tais problemas deveriam ser “deixados em casa” pela visão do antigo modo de gerir pessoas, mas é sabido que os problemas não se desagregam das pessoas quando elas vão trabalhar.

A Harmonia dentro de um grupo é com certeza um diferencial e deve ser explorado, cabe ao líder, dentro de suas delimitações profissionais, criar uma boa atmosfera para o desenvolvimento dos trabalhos sem que se perca a competitividade necessária, salienta-se aqui que não é necessária amizade entre os colaboradores, mas o respeito e a lealdade, esses são indispensáveis.

A nova tendência na gestão de pessoas procura entender as questões que estão desequilibrando o colaborador, em muitos casos é possível até encontrar soluções para os conflitos vividos. Não se trata de tutelar a pessoa e sim de criar alguma estratégia para ajudá-la.

A palavra equipe tem sua origem na França, deriva da palavra “*esquif*” que significa: “uma fila de barcos amarrados uns aos outros, junto ao cais e que estivessem sendo puxados por um grupo de homens e cavalos”.

Desta definição e utilizando um pouco de imaginação é fácil criar um desenho em que; alguns homens estavam montados em cavalos e puxavam os barcos, já outros, em solo, direcionavam para onde estes, montados, deveriam ir, também é fácil imaginar, outros homens fazendo força atrás dos barcos, para a sua retirada de água, mas o que podemos aprender com isso? Que um conjunto de pessoas com grande aptidão técnica, pode ter dias bons, resultados positivos, mas sem orientação dificilmente formaram um conjunto e muito menos, surgirá o “espírito de equipe”.

“Times ganham jogos, mas equipes ganham campeonatos” esse pensamento norteou muitas equipes vencedoras e normalmente é utilizada para acalorar o espírito coletivo do grupo.

A seleção brasileira campeã do mundo em 1994 tinha em seu conjunto, no bom ambiente e na liderança de Parreira e Zagalo seus pontos fortes. A manutenção de um jogador machucado (Ricardo Rocha) para o decorrer da copa do mundo, talvez tenha sido uma das decisões mais acertadas da comissão, um atleta que não entrou em campo, mas que foi fulcral para a manutenção do bom ambiente e da moral elevada de todos os atletas.

A equipe possuía funções táticas muito bem definidas, Mauro Silva e Dunga doavam seu suor e marcação em prol do coletivo, os laterais Jorginho e Leonardo (depois Branco), eram válvulas de escape para que os dois zagueiros, até então reservas, Aldair e Marcio Santos pudessem sair jogando.

Mas toda essa movimentação e essa sincronia coletiva tinha um objetivo, fazer com que a bola chegasse a dupla e ataque, Romário e Bebeto. Nove atletas, doavam-se e trabalhavam arduamente por 90 minutos, para que dois atletas brilhassem, mas porque nove carregavam piano para apenas dois tocarem? O objetivo de todos era um só, tinham um objetivo comum, conquistar a copa do mundo.

Durante toda a trajetória, das eliminatórias ao título, foram diversas as conversas com o grupo, nas vitórias como a frente ao Uruguai que deu a classificação a equipe, continha se a euforia, apontavam a vitória a todos e não a um protagonista, já nas derrotas, como a inesquecível derrota acachapante para a Bolívia, o grupo absorvia as críticas e defendiam o nome execrado.

Carlos Alberto Parreira, convocou Romário, recuperou Taffarel, lançou uma dupla de zagueiros nova e manteve um jogador em recuperação entre os convocados para a copa, mas porque? A construção da equipe foi feita sob o alicerce da confiança, não só entre os atletas titulares, mas em todos os convocados.

Situação diferente foi vivida pela badalada seleção brasileira de 2006, um grupo recheado de estrelas, os melhores jogadores do mundo eram brasileiros, craques como Alex, não tiveram a oportunidade de disputar a copa do mundo, tamanha a qualidade da seleção na época.

Está seleção chega como favoritíssima ao título após a classificação nas eliminatórias de forma convincente e comandado pelo mesmo técnico do tetra, que utilizava praticamente os mesmos conceitos que lhe deram o título em 1994.

Porque está seleção não conseguiu seu objetivo? 1994 uma equipe, 2006 um time. O comprometimento com o objetivo que a equipe brasileira teve em 1994, não foi nem de longe o comprometimento apresentado pelo plantel de 2006, pós derrota para França (não foi culpa do Roberto Carlos ao arrumar as meias) o técnico brasileiro em coletiva foi enfático ao dizer que seus melhores atletas haviam chegado fora de forma para a disputa.

A falta de comprometimento com o projeto copa do mundo, (recheado de festas e treinos abertos), foi a receita para a queda do gigante para uma França, que nem de longe, detinha os melhores jogadores.

Enquanto professor Parreira orientava Zinho e Mazinho, eles, mais que depressa adotavam as mudanças de posicionamento, Ronaldinho Gaúcho, Ronaldo e companhia, acreditava que o talento era suficiente.

O posicionamento de um líder é o Norte para o andamento da equipe saber como se posicionar perante cada tipo de grupo pode ser a diferença entre o sucesso em 1994 e o fracasso em 2006.

São raras as vezes em que um atleta é apontado como culpado perante o público externo e interno, normalmente ações assim, criam insegurança e diminuem o foco e a confiança em quem está à frente.

O pensamento coletivo tem para si que, a atitude de exposição excessiva de um dos “seus” demonstra que ele poderá ser o próximo, colocando-se no lugar do exposto. Assim como o pensamento coletivo leva um grupo a criar defeitos para um atleta muito elogiado pelo líder.

As emoções fazem parte das pessoas e deve-se associá-la ao racional para a obtenção de bons resultados.

A inserção da educação emocional favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2011).

As mudanças geradas nas organizações pela globalização e inserção de novas tecnologias tornaram a utilização da inteligência emocional um fator primordial.

GOLEMAN (1998), um psicólogo norte americano no seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional”, apontou para a importância de se promover uma nova educação que esteja atenta não só à transmissão do saber tecnológico, mas que também desperte nas pessoas a necessidade de aprender a gerir pressões, emoções e sentimentos na tentativa de lhes permitir alcançar estados que facilitem desempenhos eficazes e funcionais.

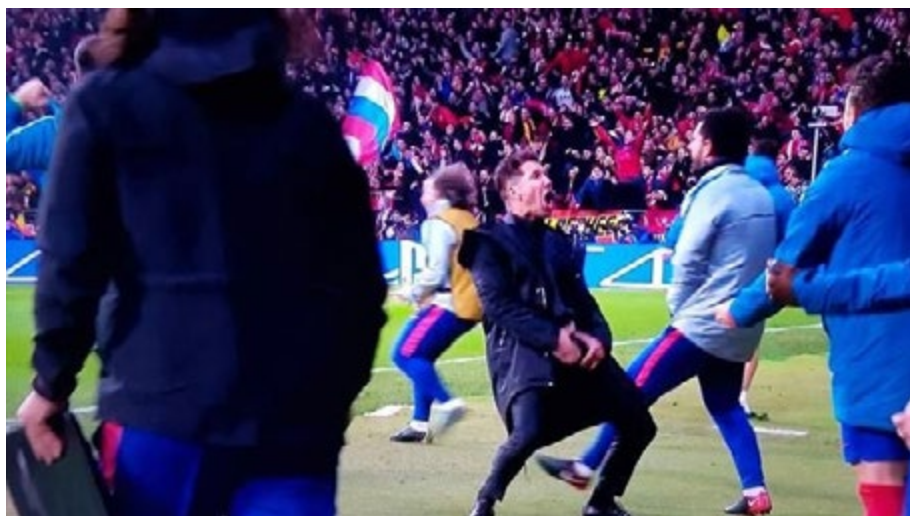
Se a mudança pode ser concebida como uma modificação do comportamento dos indivíduos, numa determinada situação, pode ser

reduzida à aprendizagem de novos comportamentos e à aquisição de novas representações, habilidades e capacidades.

Muitos conflitos gerados no ambiente de trabalho são provenientes de uma gestão emocional inadequada, muitas demissões ocorrem no calor de um desentendimento que poderia ser resolvido com uma pausa, uma retomada posterior da discussão.

Saber quando elogiar ou criticar individualmente e o coletivo é uma tarefa árdua e dependerá muito do que você aprendeu no capítulo 4 desse livro “Conhecendo seu elenco”, mas dosar as cargas, sinceridade e lealdade, são sempre nortes para que as resenhas sejam produtivas e surtam os efeitos necessários, lembrando que tratamos com seres humanos, dotados de defeitos e qualidade, de crenças e educações diferentes e que interpretam a mesma palavra e expressão de forma completamente distintas.

6. ESQUEMA TÁTICO; COMO VOCÊ QUER ARMAR SEU TIME?



“Os bons nem sempre vencem, os que lutam ganham” - Diego Simeone

Agora que já formamos a equipe, conhecemos as características do grupo, instituímos rotinas de treino e aperfeiçoamento, entendemos que correções e elogios devem sim serem feitos, mas em oportunidades certas, daremos o próximo passo na gestão dos campeões, passamos a pensar nas estratégias e táticas que melhor convém a sua atividade.

Os melhores técnicos, pelo menos para este autor, não são os que ganham com os melhores elencos, mas sim, os que conseguem desenvolver a equipe e criar um grupo, desenvolvendo uma coesão entre todos e só a partir das peças e um bom ambiente criam esquemas táticos de acordo com as características que tem ao seu dispor.

Os colaboradores precisam saber que fazem a diferença e que todo o trabalho realizado conta com o devido reconhecimento.

Sem engajamento, o desempenho individual cai e, por consequência, a produtividade geral também diminui.

É aqui que entram as lideranças da empresa: cabe a elas **garantir o comprometimento das suas equipes** ou pensar em estratégias que façam com que o time volte a ter prazer em exercer as suas funções.

Uma boa forma de fazer isso é valorizar o seu quadro de colaboradores.

Para tanto, mostre o quanto eles são importantes e o quanto o desempenho de cada um é fundamental para o bom andamento do todo.

De nada adianta o treinador optar por uma filosofia de jogo e um esquema tático com transições rápidas (contra-ataque), se em seu elenco ele dispões de atletas pesados e lentos, melhor optar por um esquema que beneficie e maximize as virtudes que tem à disposição.

Como dizia o ex-técnico e agora comentarista esportivo Muricy Ramalho; “Não existe segredo meu filho e se tivesse eu não te contaria”. Essa frase vale tanto para o futebol quanto para os negócios, de fato não existe uma receita a ser seguida, não adianta querer repetir “*ipsis litteris*” o esquema tático e a forma de jogar que deu certo em uma equipe, se você não possuir os mesmos atletas.

Muitas vezes não é possível repetir nem possuindo os mesmos atletas, não são raras as vezes em que equipes são campeões e no ano subsequente apresentam uma performance muito a quem do ano anterior. Vejamos a seleção brasileira tri campeão do mundo em 1970, impossível refazer aquele esquema se não possuir a sua disposição atleta de extrema qualidade e versáteis.

É verdade que os campeões deixam pistas, mas é necessário criar uma estratégia vencedora com a sua cara e que maximize tempo, investimento, valores e potencial.

Observar seu público alvo e conhecer seu comportamento, quais atitudes lhe cativam e quais não tanto é com certeza o Norte para a montagem da sua estratégia, assim como um técnico estuda seu adversário para neutralizar seus pontos positivos e criar oportunidade em cima das suas falhas, você enquanto líder deve dar esse passo à frente e antecipar o que melhor cativa seus clientes. Com esse conhecimento você poderá orientar os demais integrantes da sua equipe, seja para sair abafando ou para manter-se fechadinho.

Como já abordado anteriormente, o gol está para o futebol, assim como a venda está para o negócio, então preparar-se para atender da melhor forma e saber se portar, para isso posicione cada integrante da sua equipe e elucide a sua função tática, pois para cada cenário trazido pelos clientes tem o timing certo para dar o bote e aumentar exponencialmente as suas chances de vitória.

Se o seu público necessita de mais atenção, suba a marcação, abordando ele “já quando pegar a bola”, atenda-o utilizando-se da marcação homem a homem. Importante escolher bem que fará essa primeira abordagem, já que, caso sua leitura de jogo seja equivocada e o cliente deseje mais espaço, deixe alguém experiente na cobertura, pois possivelmente existirá a reclamação quanto a marcação.

Em caso de público mais independente ou autossuficiente, marque a distância, por zona, sem perde-lo de vista, já que, caso necessitem de ajuda, você estará próximo para dar o bote.

Seja qual for a sua estratégia, para que funcione são necessários alguns requisitos como uma organização clara em que cada um saiba

sua função dentro da engrenagem e possa ser responsabilizada por eventuais falhas.

O goleiro está em sua meta e tem como função reparar os erros dos outros companheiros de equipe, pois, se a bola chegou em sua meta, alguém errou de forma coletiva ou individual.

Como já dizia o sábio: “DESGRAÇADO É O GOLEIRO, ATÉ ONDE ELE PISA NÃO NASCE GRAMA¹”, sabendo da sua solitária e ingrata função os arqueiros não saem driblando em direção ao gol adversário, pois são cientes de que, pelo menos não em sua maioria das vezes, tem a responsabilidade de criar situações de gol, mas sim guardar a meta pelos noventa minutos do jogo.

O bem comum tem que estar acima de qualquer vaidade.

Reforçar esse ideal é fundamental para o andamento salutar do ambiente de trabalho.

1 Don Rossé Cavaca, pseudônimo de José Martins de Araújo Júnior (1924–1965), jornalista, publicitário, humorista e radialista brasileiro, precursor das pegadinhas na televisão brasileira, volta e meia se saía com uma sensacional. Certa vez, na coluna “Bate-Bola” da “Tribuna da Imprensa”, que o lançou com êxito no campo da crônica esportiva e entre os melhores humoristas do País, Cavaca cunhou uma frase lapidar: “Desgraçado é o goleiro, até onde ele pisa não nasce grama”.

7. PRELEÇÃO; DISCURSOS ANTES DO JOGO



“Você pode parar de correr ou parar de jogar por longos minutos; a única coisa que você não pode parar de fazer é pensar “.- César Luis Menotti – Sugestão; “A concentração tem sido sempre uma mensagem importante no meu discurso. Quando os jogadores abandonam o vestiário, é sempre o último que eu lhes digo. O futebol é cada vez mais um jogo de xadrez e no xadrez, se você perder a concentração um segundo, você está morto”, Alex Ferguson

“Show Time”, time escalado, devidamente orientado, posicionado, chegou a hora de entrar em campo, mas antes, uma última palavra de incentivo, de motivação, pois como diz o campeoníssimo Vanderlei Luxemburgo em suas preleções “Jogador meu tem que entrar com a pica olhando para o céu”.

O emprego motivacional no esporte é fonte inesgotável de casos vitoriosos e pode ser adaptado para o seu dia a dia, já que, uma equipe motivada é capaz de feitos inimagináveis, superar obstáculos, adversidades e derrubar adversários de qualidade técnica superior.

Trabalhar esse lado motivacional com palavras positivas, antes de cada início de mês, quinzena, semana ou até mesmo a cada início de jornada é com certeza mais uma vertente que pode diferenciá-lo dos demais, cabe a você, líder da equipe, tomar a palavra e fazer o gesto para o restante da equipe.

Importante observar que de nada adianta apenas você estar com “sangue nos olhos”, de nada adianta apenas uma parte da equipe correr pelos outros, o nível de motivação tem que ser o mesmo para todos pois só assim cada um dará um pouco mais, só assim um correrá pelo outro e que todos busquem o objetivo comum.

Crie sua própria forma de motivar, um bordão, um bom dia, uma palavra de incentivo ou um sorriso pode mudar o dia de alguém. Faça a corrente com a equipe e entre em campo para vencer, lembremos do feito do Leicester City, que na temporada 12/13, classificava-se para a primeira divisão, empatando por 2x2 com um pênalti a seu favor, 46 min do segundo tempo, seu atacante erra, em um contra-ataque rápido toma o terceiro gol e perde a classificação, mantendo a sua motivação e acreditando no projeto e na organização na temporada 15/16 a equipe sagrou-se campeão da primeira divisão do campeonato inglês, superando times mundialmente conhecidos e com investimentos muito maiores.

8. CONVERSA DE INTERVALO



“Não teve acaso, não teve sorte. Esse negócio de “sorte de campeão” é a melhor maneira de desprezar o trabalho de alguém.”- Tite

“Acerta o seu aí que eu arredondo o meu aqui”, o jogo começa e na teoria você está pronto, tudo está certo, mas treino é treino e jogo é jogo, então situações diferentes das pensadas e treinadas podem acontecer, para minimizar os erros, manter alto o nível de concentração no que faz é o desafio.

Muita paciência e observação serão necessários para entender como seu cliente se comporta jogo a jogo, se sua equipe estiver bem treinada, serão necessárias apenas algumas correções e muito capricho para chegar e fazer seu gol.

Treinou mais de um esquema tático, é hora de saber variar a forma de jogar, lembre-se que não é necessário esperar o primeiro tempo para fazer alterações táticas ou substituições, mas não é aconselhável

por impulso trocar um zagueiro por um atacante se o resultado não te agrada.

Como um líder, saiba observar o comportamento da sua equipe, tanto coletivamente quanto a conduta individual, anotações com data e conduta ajudam na hora de cobrar e elucidar o que não agradou. Enquanto o jogo acontece, oriente não critique, não se omita, mas lembre-se bem que críticas individuais em público podem acabar anulando o desempenho dessa peça.

Dentro das anotações, guarde um espaço para o comportamento coletivo de sua equipe, vocês já são um grupo ou apenas um time? Onde está o defeito e qual está sendo a maior virtude, você já conhece seus atletas e sabe como tirar o máximo de cada um.

Final do primeiro tempo, as equipes vão para o vestiário, “O que só você viu?”

(A analogia trata dos ajustes necessários antes de qualquer fechamento, seja ele mensal, quinzenal, semanal ou até mesmo diário.)

8.1 - EMPATANDO

0x0 – Se ao final do primeiro tempo você está empatando, hora de ligar o sinal de alerta, seu time deve entrar sempre para ganhar, se o gol não saiu algo não funcionou. O esquema tático não encaixou? O time não está produzindo? Rendimento a baixo do esperado, hora de cobrar com clareza, lançar mão das anotações e corrigir para a volta do intervalo.

Existem casos em que “O empate é um bom resultado”, assim Carlos Alberto Parreira dizia para justificar seus resultados até então

insatisfatórios na disputa das eliminatórias para a copa do mundo de 1994, essa frase rendeu-lhe o estigma de retranqueiro, mas esta afirmação faz todo o sentido para o mundo dos negócios.

Muitas vezes nos deparamos com circunstâncias que fogem ao nosso controle, então por vezes, assegurar ao menos o empate, não arriscar, orientar a todos sobre a nova forma de jogar frente as dificuldades, minimizar o prejuízo e entender essa opção é extremamente importante para a empresa.

Não demonstre fragilidade ou insegurança, o líder é o espelho e o jogo não acabou, faça uso da sua inteligência emocional para motivar e faça o time voltar focado para a segunda etapa.

8.2 - PERDENDO

0x1 – Você está perdendo, mas o jogo não acabou e viradas espetaculares fazem parte do DNA do esporte e com certeza é um dos componentes que o tornam tão apaixonante.

A primeira etapa não foi como planejada, a adversidade no placar ou no caixa da empresa demonstram que é necessário começar a correr atrás do prejuízo, uma grande epopeia do esporte pode ajudar a exemplificar os pontos a serem tratados caso vira o jogo atrás do marcador.

Em 2005 decidiam a Champions League em Istambul – Turquia, Liverpool/ING e Milan/ITA, a equipe italiana recheada de nomes consagrados mundialmente, Maldini, Cafu, Dida, KáKá, já tornariam o jogo complicado para o time da cidade dos Bealtles.

Um minuto de jogo e Maldini abre o marcador, o segundo golpe veio aos trinta e oito do primeiro tempo Hernan Crespo, ele mesmo faria o terceiro gol e levaria a grande vantagem para o time milanês.

O técnico Rafa Benitez e seu capitão Steven Gerrard não jogaram a toalha, conversaram com toda a equipe, apontaram os defeitos, motivaram e subiram com a única certeza de que se não conseguissem iriam lutar até o último segundo.

Em quinze minutos o Liverpool conseguiu o que parecia impossível para muitos, três gols, empate em tempo normal e prorrogação, decisão caminhou para os pênaltis, onde os vermelhos sagram-se campeões.

A Derrota pode parecer inevitável, mas cabe ao líder inspirar sua equipe a dedicar-se e acreditar enquanto existir possibilidade pois independente do resultado essa conduta irá trazer a todos o sentimento de dever cumprido.

8.3 - GANHANDO

1x0 - Com o placar ao seu favor tudo parece mais fácil, mas o perigo pode morar exatamente na acomodação. No jogo citado a cima tínhamos um elenco extremamente qualificado, experiente e uma vantagem considerável, mas acreditar que apenas isso seria o suficiente, lhes retirou a possibilidade de erguer a famosa orelhuda.

Falta de concentração, soberba e o famoso corpo mole levam a equipe do céu ao inferno, levam equipes a sentirem na pele o peso de uma virada acachapante, sentimento de que faltou dar aquele um pouco mais, além do prejuízo financeiro ao final do mês.

Manter os pés no chão e fazer com que todos entendam que independentemente dos resultados alcançados até então, o jogo não acabou, trabalhar como se estivesse no zero a zero, mesma motivação, foco aplicação levarão a equipe a aumentar o placar em busca de novas metas.

9. NA DERROTA E NA VITÓRIA



“Você pode ter todas as virtudes do mundo na pele, se você não tem sorte ou as pessoas para ajudá-lo ao longo do caminho, não servem para nada todos esses presentes.”- Zinedine Zidane

Apita o arbitro, fecha a conta e passa a régua, é hora de analisar como sua equipe se portou.

Essa observação é o primeiro ponto e deve ser feita independente do resultado, é muito importante fazer uma leitura correta sem fazer o uso da emoção, raciocinar em cima dos fatos de forma fria irá nortear um relatório sobre erros e acertos. Aproveite para apresentar dados concretos, datados, para uma melhor compreensão da equipe sobre acertos e erros, condutas a serem repetidas e outras a serem corrigidas.

Nem tudo está perdido na derrota e nem tudo está certo na vitória, não adianta aqui passarmos uma receita mágica para cada tipo

de resultado, pois, cada partida é muito diferente da outra, você pode perder (fechar o mês no vermelho), mas mesmo assim, sair com muitas experiências positivas e que lhe impulsiona para o sucesso logo a frente, já que, essa derrota, pode vir, por situações adversas e inimagináveis, como uma pandemia global.

Fazer terra arrasada nunca é a melhor saída, na derrota adote o seguinte lema cantado pelo grupo Racionais MC's do rapper Mano Brown: "Até no lixão nasce flor". Encontre os acontecimentos positivos e perpetue esses, isso não exclui, puxadas de orelhas coletivas e individuais, mas a motivação para a superação de um mês ruim, surte mais efeito do que apenas criticar a esmo, sem orientação da forma que lhe parece correto.

Mesmo que a derrota tenha sido acachapante e pareça ser o caso de substituições, pare e pense, depois haja conforme lhe parecer correto, dosando as críticas, as vezes a mudança em uma certa peça pode fazer com que a engrenagem que não deu certo em uma partida, em outra, já traga resultados positivos.

Observar condutas individuais e evidenciar as lideranças negativas ajudarão na hora de fazer alterações no esquema de jogo, na postura da equipe ou na mudança de peças. Não rara são as vezes em que o jogador que está a muito tempo em um clube, se acha maior que a própria instituição, se coloca contrário as táticas propostas e encabeça um boicote, já que tem respeito do grupo e sua própria "panela".

Na derrota os conflitos individuais devem aumentar, o ser humano tem a tendência em procurar culpados e apontar as falhas, os corredores podem estar contaminados com um certo ar de "não me escalou, então bem feito" manter a competitividade no elenco sem quem a "traíragem" tome conta e contamine todo o elenco, deve ser uma das suas preocupações.

Lideranças negativas, pessoal desmotivado, falta de comando, escolha a sua postura como líder e vista a faixa de capitão e a camisa 10, lidere pelo exemplo, motive pela vontade e comande pelo resultado.

Adote conversas com maior frequência, saliente os pontos que exigem melhora e explique, a grande maioria das pessoas precisa acreditar no que estão fazendo, mandar por mandar normalmente não é obedecido com o máximo de empenho.

Ganhamos, o mês fechou no azul, pagamos todas as contas e ainda sobrou capital para o giro e investimentos, está tudo certo? Não, sempre existe espaço para melhoras e o primeiro passo para a queda é a soberba.

É muito melhor de trabalhar e corrigir quando a cenoura não está mais atrás e sim na frente, temos mais tranquilidade, paciência, bom ambiente de trabalho, grupo focado no mesmo objetivo e tudo parece ser mais fácil, engana-se quem pensa assim.

Com a vitória vem a responsabilidade de fazer melhor ou ao menos igual ao último jogo, mais difícil do que chegar ao topo e manter-se nele, uma boa partida, sobe o sarrafo e as cobranças devem acompanhá-la.

Traçar novas metas quando a vitória foi convincente, sempre pautada na realidade, pois, uma meta inviável vai mais desmotivar do que motivar, demonstre que cada um da equipe pode mais, cada um que pense ter atingido seu ápice, pode se doar um pouco mais e melhorar ainda mais a performance individual, aquela tabelinha que deu certo, pode render ainda mais gols, crie novas jogadas, foque na manutenção da motivação e principalmente, não deixe que o clima de já ganhou invada seu elenco.

O bom ambiente não pode deixar que as disputas internas por vaga nos onze iniciais caia, cabe a você demonstrar que, mesmo com a vitória, todos estão sendo olhados e que alterações podem ser feitas, não siga cegamento o velho “time que está ganhando não se mexe”.

Mas e se ao final da partida existiu um empate? Então você pode porta-se da forma que melhor enquadrar a postura da sua equipe frente ao empate, forjar uma forma de motivar, apontar erros e acertos, mantendo o bom ambiente do grupo.

Um técnico de futebol tem onze amigos (os titulares), onze conhecidos (os reservas) e o restante da equipe formada por trinta atletas são inimigos porque não estão jogando, lembre-se disso quando perder ou empatar a partida, tomada de decisões trazem consequências que podem ser positivas ou negativas e você não sabe o que acontece nas suas costas.

10. PREPARAÇÃO PARA O PRÓXIMA TEMPORADA



*“Futebol é como uma linda mulher. Quando você não diz, ela se esquece a quão bonita é”.
Arsene Wenger*

Um trabalho minucioso de coleta de dados e imagens que auxiliam e justificam as tomadas de decisão dos técnicos, deixando a subjetividade cada vez mais longe, assim deve ser a sua análise ao final da temporada, um dossiê de sua empresa, com os dados de cada colaborador, pois, diante de fatos, não existem argumentos.

A base estrutural de toda empresa são as pessoas, e os diferenciais competitivos somente poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, onde haja comprometimento de uma equipe de trabalho, pois no atual mundo de negócios onde as incertezas e instabilidades insistem em predominar, as costumeiras técnicas organizacionais não podem ser tidas como único meio de se alcançar resultados concretos.

Falar sobre gestão estratégica de pessoas é abordar práticas de gestão de pessoas alinhadas com as metas de resultados de uma organização, isto é, unir as ações e planos de ação com as estratégias e metas da organização.

Como atrair é apenas o primeiro passo, todas as organizações pesquisadas buscam capacitar e desenvolver seus colaboradores. Dentre os programas de capacitação e desenvolvimento os mais citados foram treinamentos internos e externos, e auxílios em geral, como exemplo bolsas de estudo.

Objetivando ainda manter as pessoas talentosas, elas oferecem diferenciais como remunerações variáveis, benefícios em geral, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho periódica. A avaliação de desempenho periódica foi o mais citado, pois serve como momento recíproco para trocar ideias e informações, servindo também como termômetro para a organização verificar suas estratégias, e momento ideal para dar feedback, já que as gerações contemporâneas demandam constantemente de retorno frente suas atitudes.

Chegamos ao final de uma temporada e muita coisa foi aprendida, vitórias conquistadas e comemoradas, derrotas sofridas e críticas, orientações foram passadas, apontamentos feitos, algumas deram certo outras nem tanto, o importante é fazer um balanço de tudo que foi apresentado durante esse tempo.

Com a cabeça fria e utilizando o seu lado racional é hora de ver o que deu certo, o que poderia dar certo, os erros, os acertos, as mudanças que julga necessário, aquela peça foi contratada a preço de ouro e não rendeu? O jovem da base vem sofrendo assédio por outros clubes?

Tire um tempo para fazer o balanço, mas não apenas financeiro, alguns investimentos demoram mais para florescer, algumas pessoas

demoram um pouco na adaptação, mas os sinais sobre o seu potencial, tem de existir durante esse período.

Comumente o mercado internacional de futebol contrata atletas brasileiros, (inclusive somos o país que mais exporta atletas para o mundo), uma prática muito comum para os clubes que buscam a contratação desses atletas é o contrato com prazo superior a um ano, pois, já é sabido entre os clubes do mundo que existe a necessidade de um período de adaptação. Atletas jovens, começam disputando jogos pela equipe B ou são emprestados para ganhar experiência, já que, existe a necessidade de adaptação a um novo país, métodos de treinamento, cultura, comida, período, costumes dentro e fora de campo.

A análise pessoal tem que ser criteriosa, com critérios objetivos e subjetivos, mas que demonstrem as deficiências e salientem as virtudes, atualmente o mundo da bola sofreu uma grande inserção pela tecnologia, em clubes de todo o país, assim como os grandes clubes no mundo, o analista de desempenho, tornou-se indispensável para as comissões técnicas. Mas o que esse profissional faz, que revolucionou a forma de se preparar para as temporadas?

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luis César G. *Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. Ed. Atlas, SP, 2004.

DRUCKER, Ferdinand P. *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998. ISBN 85-221-0166-3

DRUCKER, Ferdinand P. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. ISBN 85-221-0130-5

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN G.L.J. *Administração: princípios e tendências*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9

MAXIMIANO, Antonio Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. Ed. Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03786-2

ANDRADE, M.V.M. & SANTOS, A.R.; **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. Disponível em: <http://www.ndc.uff.br/repositorio/Gest%E3o%20de%20pessoas%20no%20Servi%E7o%20P%FAblico.pdf> . Acesso em 31/03/2011.

BALCEIRO, R.B. & ÁVILA, G.M.; *A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento*. KMBRASIL, SÃO PAULO. **ANAIS**. 2003.

BARAN, P.; **Apostila de Higiene e segurança do trabalho**. Instituto federal de educação, ciência e tecnologia, campus araranguá, 2009.

BERGAMINI, C.W.; **Motivação**. São Paulo. Atlas, 1986.

BERGUE, S.T.; **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul. 2005

BEZERRA, A. L. Q.; O clima organizacional e a gestão de pessoas. **Revista eletrônica de enfermagem**, v.10, n.3, 2008.

CAPPI, E.K.D. & GIMENIS, L.C.V. ; **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/elyanekadurdenizcappieluizcarlosvillagimenis.pdf>. Acesso em 23/03/2011

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; **Administração nos Novos Tempos**, 2ª edição - Ed. Campus, 2004, 648 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**; 3ª Edição; Rio de Janeiro; Elsevier; 2010.

CIANCONI, R. **Gestão da Informação na Sociedade do Conhecimento**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 1999.

CLARO, M.A. P. & NICKEL, D.C.; **Gestão de Pessoas**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf. Acesso em 25/03/2011.

COSTA, M.A.S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso policarbonatos**. Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre. Universidade Federal da Bahia. 2003

COSTA, H. J. **Manual de Acidente do Trabalho**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, p.74-75, 2009.

COSTA JUNIOR, J.J.F.; TOMPSON, F.; GRIZZI, I.M.M.; CANEDO, M.L.; **Governança corporativa e gestão de pessoas por competências, princípio da sustentabilidade**. III congresso consad de gestão pública. Disponível em: http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_2/governanca_corporativa_e_gestao_de_pessoas_por_competencias_principio_da_sustentabilidade.pdf. acesso em 24/03/2011.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: J.S. Dutra (Org.): **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

GOLEMAN, D.; **Trabalhar com Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, objetiva, 1998.

LACOMBE, F.J.M.; **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.

LOCHINI, T.F.; Elementos da organização mecânica versus elementos da organização orgânica. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/elementos-da-organiza->

cao-mecanica-versus-elementos-da-organizacao-organica/45365/.

Acesso em 01/04/2011.

MAIA, F.S.N.; & PINTO, M.V.L.; **Disfunções burocráticas em gestão de pessoas.** Trabalho apresentando para a obtenção do grau de especialista. Brasília/DF, 2007.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G.; Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 125-147 Jan./Mar. 2005

MEDEIROS, B.O.; **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais.** Disponível em: <http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/bruna-de-oliveira-medeiros.pdf>. Acesso em 08/03/2011.

MENDES, R. **Patologia do trabalho.** Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.

MICHEL, O.; **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais.** 2. ed. rev., ampl. São Paulo: Ltr, 2001. p. 29.

MITCHELL, L.H.R.G.: **Gestão de pessoas por competências.** Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0210475_04_cap_02.pdf. Acesso em 25/03/2011.

MONTEIRO, A.L.; BERTAGNI, R.F.S.; **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais:** Conceito, processos de conhecimento e de execução e suas questões polêmicas. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 10.

NASCIMENTO, G.S. **A importância da educação emocional na gestão de pessoas: “Gestão emocional”.** Disponível em: <http://www.iacat.com/Revista/recrearte/recrearte04/Seccion6/A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Emocional.pdf>. Acesso em 28/03/2011

PAGANO, E.S.; **Gestão de pessoas: atrair, manter e desenvolver talentos para vencer**. Disponível em: http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_esp0012-1.pdf. Acesso em 30/03/2011.

QUEIROZ, C.; **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.ajes.edu.br/arquivos/20100809153048.PDF>. acesso em 25/03/2011

REY, L.; **Dicionário de Termos Técnicos de Medicina e Saúde**, 1999.

RIBEIRO JUNOR, A.S. & CARVALHO, J.F.C.; **Curso de Prevenção de Acidentes do Trabalho para Membros da CIPA**, UNIFENAS. Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/cartilha/ApostilaCipa.pdf>. Acesso em 20/03/2011.

SEBRAE. **Sistema de gestão de pessoas (SGP)** Manual de políticas e procedimentos, Paraíba, outubro, 2004.

SILVA, Q.B.S & BITTENCOURT, T. ; **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~if783/aula/Aula6GestaodePessoas-Processos.PDF>. acesso em 28/03/2011.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Disponível em: http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf. Acesso em 28/03/2011.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

VISCAINO, C.C.L. & ESTORK, L.A.; **Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, ano II, n. 03, mai/2004.

ALBUQUERQUE, L. O papel estratégico de recursos humanos. Tese (Livre-Docência). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. Ouvindo a voz do cliente interno.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERNHOEFT, Rosa. Mentoring: Abrindo Horizontes, Superando Limites, Construindo Caminhos. Rio de Janeiro: Editora Gente, 1994.

CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. Modelos Assistenciais e Unidades Básicas de Saúde: Elementos para Debate. In Planejamento Sem Normas. EDITORA Hucitec. São Paulo, 1989.

CAMPOS, J.A. Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos a empresa. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: edição compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 499p.

COSTA, A. P. P. Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. 2001. Dissertação. Mestrado em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DOLAN, SIMON / PINEDA, EDUARDO SOTO. Os 10 Mandamentos Para Gestão De Pessoas. 1ª. Ed. QUALITYMARK, 2010.

DUTRA, JOEL SOUZA / FISCHER, ANDRE LUIZ / AMORIM, WILSON APARECIDO COSTA DE. Gestão de Pessoas – Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas. 1ª. Ed. Atlas, 2009.

DUTRA, Joel. Gestão por Competências – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. Gente. São Paulo. 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intellectual. São Paulo: Makron, 1998.

estratégica de pessoas com “scorecard”. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, A.I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização. 1. Ed. São Paulo: Editora Gente. 2002. v. 1. 306 p.

FONTES, Martins. Password: English dictionary for speakers of Portuguese. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

HERRERO FILHO, E.. Balanced scorecard e a gestão estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HINDLE, Tim. Tudo sobre Administração. São Paulo: Editora Nobel. 2002.

In: Ulrich, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LARA, CONSUELO ROCHA DUTRA DE. A Atual Gestão do Conhecimento. 1^a.ed. Nobel, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico; Editora Futura, 2000, ISBN 8574130265;

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. C. de. Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.

MASCARENHAS, André Ofenheim. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Learning. 2008.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm, Gestão Estratégica de Pessoas, 1ª Edição, Editora Cengage, 2008;

MASLOW, Abraham H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

McGill, M. E.; SLOCUM Jr., J. W. Unlearning the organization. Organizational Dynamics, v.22, n.2, p.67-79, 1993.

MINTZBERG, Henry. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da informação, Brasília, v. 29, n. 1, jan./abr. 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michel E. O que é estratégia. In: Ulrich, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto- Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995. 92 p.

SALGADO, Léo. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprendem. São Paulo: Editora: Best Seller, 2000.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. In: Ulrich, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.