



UM DIA DE TREINO

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Clarisse J. Sampaio de Vasconcelos. Educadora Física. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. clarissesampaiov@gmail.com clarisse@minastc.com.br

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte (MG), 2018.

Introdução

Manoela Vilaça é treinadora do Sport Club, onde se busca a excelência esportiva incessantemente. Ela desempenha a função de treinadora de equipes de natação desde 1995, mas nunca se permitiu ficar parada no tempo, no que diz respeito às atualizações referentes ao esporte ao qual se dedica. Em 1996 fez uma especialização no Rio de Janeiro, num centro de capacitação modelo, repleto de “gurus” do meio aquático; após dois anos completou mais uma especialização na área de treinamento esportivo e, hoje, Manoela está cursando um MBA em gestão de pessoas, a fim de entender, compreender, atender e dar melhor suporte a si mesma e às pessoas com as quais convive diariamente. Manoela afirma que desde 2015 muitas mudanças e, conseqüentemente, desgastes estão sendo vivenciados pelo fato de os pais estarem intervindo e desempenhando papéis jamais vistos anteriormente.

O Sport Club é referência de sucesso em várias modalidades e também na formação de cidadãos. Com o intuito de acompanhar a evolução do mercado competitivo e econômico, realizou intervenções na Missão, na Visão e nos Valores da instituição, saindo de um perfil “paternalista” para uma empresa competitiva e profissional. A política e as diretrizes da empresa são revistas anualmente, porém a cada três anos sofrem modificações maiores, quando novos gestores assumem a administração da

instituição. Na atual gestão é notório um “acolhimento” com relação ao pleno atendimento e à satisfação do associado, sentimento que faz com que Manoela e seus pares se sintam reféns em determinadas situações.

Manoela vivencia situações problemáticas com certa frequência, pois convive e compartilha seus dias na borda da piscina com mais doze colegas (professores/treinadores). O setor em que ela trabalha passou por diversas reuniões há poucos dias, devido a um problema ocasionado por uma mãe de atleta, cujos anseio e empoderamento (devido ao acolhimento “sem regras” pela nova gestão) a fizeram acreditar que tinha o direito de escolher o profissional do clube que mais lhe agradasse para fazer as intervenções psicológicas necessárias em seu filho. Cada modalidade do clube possui, de forma criteriosa, os seus profissionais de atuação, não sendo facultativa a possibilidade de escolha. A comissão técnica e multidisciplinar decidiu que ela não infringiria as regras e o seu filho receberia os cuidados do profissional responsável pela modalidade. Não satisfeita, a mãe do atleta procurou o vice-presidente do clube, que acatou o seu pedido, permitindo que ela escolhesse o profissional que cuidaria do seu filho. Manoela acredita que o vice-presidente não pensou na dimensão do problema que ele estaria ocasionando através da sua decisão e no quanto estaria desrespeitando os demais funcionários envolvidos na situação.

Torna-se urgente a necessidade de intervenção do RH, a fim de esclarecer e posicionar os colaboradores, e principalmente os integrantes da presidência do clube, no que diz respeito ao cumprimento das normas e regras existentes (dispostas em manuais informativos), fazendo com que elas sejam irrevogáveis, uma vez que já foram discutidas e debatidas com profissionais/líderes com poder de decisão na instituição.

O Esporte Competitivo nos Bastidores

O mundo dos esportes competitivos vivencia mudanças de paradigmas com frequência, sejam elas relacionadas às vestimentas, à nutrição (suplementação), às estratégias para alcançar determinado objetivo, às intervenções psicológicas, às regras permitidas pela modalidade, até mesmo no que se refere ao convívio e relacionamento com os pais – principal motivo dos atuais problemas que o clube vem

enfrentando. Nos primórdios, a atuação de um treinador de natação era restrita à aplicação de treinos, elaborando educativos que contemplassem a melhoria da técnica dos nadadores, dosando as cargas e os sistemas de energia para atingir um objetivo, estimulando atividades de coordenação motora, flexibilidade, alongamentos, proporcionando o convívio social e também o lazer, além de alguns controles pouco burocráticos. Não era preciso contratar *coaching* ou realizar reuniões específicas com os psicólogos do RH para dar suporte aos treinadores, uma vez que não existiam problemas expressivos relacionados com a insatisfação dos pais dos atletas. Eram notórios o equilíbrio e a satisfação dos pais com relação aos inúmeros aprendizados que o esporte proporciona aos atletas; não sendo enfatizados somente os “raros” momentos de glória, quando se ganha uma medalha. Há aproximadamente dois anos muita coisa mudou e, além de o professor/treinador executar, com maestria, os quesitos relacionados anteriormente, é necessário que ele seja “mestre em gestão da emoção”, uma vez que alguns pais, que no passado se frustraram com o esporte, compensam em seus filhos e, conseqüentemente, nos treinadores, as expectativas de conquistas, pelas quais eles não obtiveram êxito.

“Um pouco ou quase nada” sobre a história do Clube

O Sport Club foi fundado no ano de 1930 e comemorou, neste ano de 2017, no dia 07 do mês de agosto, 87 anos de vida. O clube recebe patrocínio de diversas instituições – sejam elas governamentais, estaduais, regionais, e até mesmo de marcas específicas que remetem à saúde, à alegria ou à qualidade de vida. Contando com o recebimento de valores expressivos e de condições favoráveis de estrutura física, o Sport Club se incumbem de zelar pela vida do atleta de maneira integral, proporcionando desde o acompanhamento escolar (aulas de reforço ministradas dentro do clube, com profissionais de faculdades e instituições de ensino conveniadas), até consultas e tratamentos com especialistas em medicina esportiva – cardiologistas, ortopedistas, nutricionistas, fisioterapeutas, preparadores físicos e psicólogos; além de uma comissão técnica especializada. Os atletas convivem com uma estrutura de primeiro mundo e uma gama de benefícios norteia a vida deles, como: 1) Uniformes de verão e inverno; 2) Pagamento integral da faculdade – podendo ser no Brasil ou no exterior (para atletas que atingiram as metas estipuladas); 3) Viagens para todos os campeonatos propostos pelas federações regional, nacional e internacional – com

todas as despesas referentes à inscrição, locomoção, hospedagem, alimentação e cuidados médicos custeadas pelo clube; 4) Recebimento de salários (atletas que se destacam a partir dos 16 anos de idade); 5) Utilização de todas as áreas do clube; 6) *Ticket* de almoço e jantar concedidos aos atletas que têm a necessidade de otimizar o tempo entre os estudos e os treinamentos; 7) Bolsas/convênios com diversas instituições de ensino, com valores expressivos de descontos anuais; 8) Plano de saúde (para os atletas que representam o clube no nível profissional); 9) Escola de idiomas conveniada e dentro da instituição (a fim de otimizar o tempo); 10) Festa do atleta comemorada anualmente com banda de música, diversos entretenimentos e opções de gastronomia totalmente gratuitos (além de inúmeros presentes que são sorteados, como viagens, bicicletas, aparelhos de telefone, fones de ouvido, *skates*, televisão, dentre outros).

Todos os benefícios que o Sport Club oferece atualmente aos seus atletas foram conquistados e adquiridos pelas gestões anteriores. Os atletas que “vestiram a camisa” no passado e que representaram o clube não usufruíram de tantos benefícios e cuidados específicos. Muitas foram as conquistas, as evoluções e as concessões adquiridas e todas devem ser lembradas constantemente para que possam ser valorizadas, uma vez que a maioria das instituições esportivas no nosso país vive em circunstância de caos.

O Problema

Manoela, que já vivenciou duas décadas e três anos dentro da instituição, percebe que diversas mudanças conceituais e comportamentais nortearam tanto a vida dos atletas e dos pais quanto dos dirigentes e gestores. Essas mudanças trouxeram incontáveis facilidades para a vida dos atletas e pais, mas, ao mesmo tempo, trouxeram inúmeros e diversificados problemas aos dirigentes, gestores, administradores do RH, comissão técnica e equipe multidisciplinar.

Uma vez que o Sport Club divulga claramente a sua Missão, Visão e Valores e deixa explícitos – no Manual do Atleta – os seus direitos, deveres e penalidades (caso alguma “regra” seja infringida), “ninguém” deveria ter o poder de revogar tais registros. Em várias reuniões envolvendo as equipes multidisciplinares do clube e a comissão

técnica do departamento de natação, o problema da concessão feita pelo vice-presidente à mãe do atleta, tem sido amplamente discutido. Infelizmente, no final do ano de 2016, que corresponde ao primeiro ano de atuação desta gestão – houve mais dois casos semelhantes e anteriores a esse, que envolvem mães de atletas, tendo os seus pedidos particulares acatados por esse vice-presidente. O sentimento relatado por todos, sem exceção, é de indignação, espanto e impotência diante dos fatos! Apesar de estarem vivendo dias difíceis, algumas ideias foram levantadas pelo grupo, como “criar” (elaborar) um manual de regras e condutas a serem respeitadas pelos pais. Alguns gestores e funcionários da instituição assistiram a palestras na UFMG no ano de 2015, em que treinadores de um clube britânico relataram que educam e colocam limites nos pais dos atletas através de um manual de regras e condutas. Eles disseram que têm êxito na instituição em que atuam e em nenhum momento nada descrito no manual pode ser revogado.

Outro exemplo vivenciado no clube foi um caso de desrespeito com a comissão técnica, em que uma mãe de atleta, estando incomodada, insatisfeita e em estado de descontentamento com o próximo treinador que instruiria seu filho, dirigiu-se à diretoria e conseguiu com que ele fosse treinado pela pessoa com quem ela “simpatizava”. Essa mãe conseguiu algo inédito, uma vez que seu filho treinaria com atletas mais velhos e mais experientes. Uma das alegações que permitiram que ela conseguisse tal concessão foi que ela já havia feito contato com outros clubes do Estado de São Paulo, tão bem estruturados quanto o Sport Club, e que, dependendo da resposta que ela obtivesse da diretoria, já estaria tudo certo com relação à mudança da família, a fim de que o filho treinasse em São Paulo. Mais reuniões técnicas e entre os gestores da natação foram realizadas e, devido às “costumeiras” concessões da diretoria, um forte sentimento de incapacidade e desrespeito, aliado ao não cumprimento das regras, instalou-se em meio a todos.

A intervenção do RH na Gestão de Pessoas

É preciso ter muita cautela e inteligência emocional para comunicar e relatar ao RH do clube os acontecimentos que o departamento de natação do Sport Club está

vivenciando; afinal, eles (os profissionais do RH) são contratados pela empresa tanto para fazer o clube buscar a excelência naquilo a que se propõe quanto para satisfazer e acatar as ordens da gestão (presidência) atual. Estamos vivenciando a “era da intolerância ao desconforto”, necessitando de um requerimento maior das habilidades “escuta apurada e empatia”. Diante desse cenário, um dos procedimentos adotados pelo RH foi a contratação temporária de um consultor interno, na tentativa de permitir que os profissionais se “esvaziem”, se entendam, compartilhem e aprendam entre si, facilitando o crescimento e “arquitetando” possíveis mudanças na organização. É notório que os profissionais necessitam estar mais bem preparados para lidar com os problemas advindos desta “era”.

Alguns dos atributos esperados desse profissional seriam: a capacidade de diagnosticar a realidade e as expectativas da empresa, participando ativamente das estratégias e estimulando as pessoas a conhecerem a cultura organizacional; a proposição do crescimento, da sinergia e da adaptação da organização às necessidades dos profissionais e, conseqüentemente, a um melhor atendimento aos clientes, “valorizando o conceito de parceria para atingir metas” (reduzindo o tempo e a energia dos envolvidos).

Esse consultor se chama Jeremias Belling, e irá adotar um protocolo repleto de perguntas, elaboradas por ele e com o suporte do RH, de maneira semelhante ao processo de *Coaching* Executivo (levando as pessoas à reflexão, à tomada de decisões e, conseqüentemente, às mudanças).

O RH acredita plenamente na contratação desse consultor interno, em cujo currículo consta especialização em *Coaching* Executivo e *expertise* na área de Gestão de Pessoas no meio corporativo. Dentre os benefícios que poderão ser vivenciados com a contratação desse profissional, estão:

- A descentralização do gerenciamento de pessoas, conferindo um aspecto mais estratégico à gestão e, conseqüentemente, facilitando o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização;
- A geração de novos comportamentos e atitudes, voltados para o resultado;
- Desenvolvimento da comunicação entre as pessoas, ampliando a sinergia e a confiança;

- Harmonização dos relacionamentos internos, resolvendo conflitos entre as pessoas ou equipes;
- Ampliação da produtividade dos colaboradores e das lideranças;
- Elevação dos índices de satisfação no trabalho, motivação e felicidade;
- Desenvolvimento de equipes de alta *performance*;
- Apoio à reinvenção e à remodelação do pensar e do agir, por meio de um processo participativo e dirigido de aprendizagem;
- Proposição de uma provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento.

Jeremias se reuniu com um dos gestores da natação, o Sr. Alfredo Dinis, responsável pela maioria das decisões tomadas no departamento. O diálogo aconteceu da seguinte maneira:

Jeremias: – *Prezado Alfredo, você é muito importante para a evolução e elucidação dos processos internos que norteiam a empresa “Sport Club”. Gostaria de fazer algumas perguntas a fim de conhecer os procedimentos que estão sendo adotados atualmente.*

Alfredo: – *Não sei como começar e até mesmo como explicitar a minha satisfação em ter você aqui conosco. Conte comigo, Jeremias, pois anseio que os procedimentos tomem o melhor direcionamento possível.*

Jeremias: – *Então vamos começar... Alfredo, na sua visão, quais são os desconfortos que você vive na empresa nos dias atuais?*

Alfredo: – *Tenho vivido dias difíceis e conturbados no nosso setor, devido a uma ingerência da nova gestão do Sport Club. Alguns casos que já estavam dados como resolvidos, após várias discussões e reuniões com a equipe multidisciplinar da instituição, tomaram novos rumos por conta de terem sido levados até o “alto escalão” da empresa, através de mães de atletas, que, não satisfeitas com a decisão institucional, se reportaram ao vice-presidente e tiveram os seus pedidos acatados.*

Jeremias: – *O que você pensa sobre isto?*

Alfredo: – *Que esse tipo de “acolhimento” exacerbado pela nova gestão tem nos causado um sentimento de estarmos “remando contra a maré”; além de termos a certeza de que o poder de decisão não é nosso (apesar de sermos intitulados como gestores). Essas “idas e vindas” das mães, via vice-presidente, têm nos causado o*

desconforto de atuarmos e seguirmos as regras descritas no Manual do Sport Club. Existe uma equipe multidisciplinar na instituição e, esses casos, tidos como “polêmicos”, deveriam ser tratados e decididos por ela. A decisão tomada por essa equipe deveria ser tida como “a última batida do martelo”, de caráter irrevogável.

Jeremias: – O que você deseja especificamente?

Alfredo: – Que existisse um alinhamento de condutas e comportamentos entre os gestores (incluindo a equipe multidisciplinar da instituição) com o “alto escalão” da nova gestão (diretorias, vice-presidente e presidente) do Sport Club. É notória a falta de comunicação, respeito e confiança nas decisões que foram tomadas. Precisamos criar um clima de harmonia nos relacionamentos internos, resolvendo conflitos entre as pessoas ou equipes, de maneira consensual, estreitando a confiança entre os colaboradores e lideranças. Se agirmos dessa forma, iremos elevar os índices de satisfação no trabalho, além de termos mais motivação e felicidade em executarmos as tarefas do dia a dia.

Jeremias: – Alfredo, você acredita que esses objetivos podem ser alcançados?

Alfredo: – Não só acredito, Jeremias, como tenho a certeza de que estamos começando um processo vitorioso! Mudanças podem causar desconforto, mas são necessárias. Os problemas precisam ser detectados e tratados com afinco, para existir remodelação do pensar e do agir, por meio de um processo participativo e dirigido de aprendizagem contínua.

Jeremias finalizou o diálogo e agradeceu ao Alfredo pela disponibilidade e pela atenção despendidas.

Durante todo o diálogo com o gestor, Jeremias fez anotações valiosas, que poderão nortear as suas ações. Ele voltou para o seu campo de atuação e conversou com todos os gestores de pessoas que trabalham no RH da empresa. Nessa conversa com os gestores de pessoas, ele solicitou: que pudesse ter acesso ao planejamento estratégico da empresa; que tivesse a liberdade de elaborar políticas e propor ações relacionadas à gestão de pessoas; que prestasse assessoria e suporte aos gestores, ao “alto escalão” e aos colaboradores do Sport Club, através de treinamentos, capacitação e desenvolvimento de equipes.

Para que haja sucesso nos protocolos que serão adotados no Sport Club, através do consultor Jeremias, é necessário que os gestores de pessoas que atuam no RH caminhem lado a lado e em prol do crescimento da empresa e das pessoas. É necessário o alinhamento de interesses na busca do fortalecimento do modelo que será reestruturado. Jeremias enfatiza a importância de atuarem com base em um projeto estruturado e com fases predefinidas, visando preparar a cultura e a estrutura da organização. Ele chama a atenção para a importância de capacitarem as lideranças para assumirem o papel de gestores de pessoas, uma vez que deverão desenvolver capacidades e se preparar para ouvir os demais colaboradores, administrando conflitos e realizando atividades que anteriormente eram função exclusiva do RH. Ele salientou a necessidade de treinamento para o “alto escalão” da gestão, pois a comunicação, o alinhamento de atitudes e ações, não está acontecendo.

Remodelação do pensar e do agir

São notórias a importância e a sensibilidade dos gestores de pessoas na área corporativa, na tentativa de propiciar uma série de diferenciais; sobretudo porque as organizações estão enfrentando clientes cada vez mais exigentes e vivendo a “era da intolerância ao desconforto”. Todas as mudanças estruturais exigem funcionários e gestores cada vez mais qualificados e multifuncionais, que possuam conhecimentos amplos referentes a todas as etapas e aos processos da organização.

As propostas do consultor interno Jeremias foram viabilizadas e incentivadas pelos gestores do RH. Eles se tornaram aliados no alcance dos mesmos objetivos. Vários treinamentos foram realizados em todos os setores e até mesmo em nível das diretorias e presidência. Será que os procedimentos adotados conseguirão frear o impulso do “alto escalão” no que se refere ao “acolhimento” dos pais dos atletas e com relação ao pleno atendimento e à satisfação do associado?

É necessário o apoio à reinvenção e à remodelação do pensar e do agir, por meio de um processo participativo e dirigido de aprendizagem constante, propondo uma provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento.

Resumo

Este Caso para Ensino relata uma vivência em uma empresa de grande porte e teve como objetivo analisar alguns problemas institucionais da gestão atual de um Clube, especificamente no setor de natação competitiva. Por decisão do RH, um consultor interno (com especialização em *Coaching* Executivo) foi contratado. Através dele alguns direcionamentos foram propostos, a fim de solucionar os problemas ocorridos e, se possível criar um alinhamento de condutas e comportamentos entre os gestores e o “alto escalão” da nova gestão (diretorias, vice-presidente e presidente). É indispensável a utilização da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações, uma vez que busca o equilíbrio indispensável na tentativa de entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos, ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisão de que as organizações tanto necessitam.

Palavras-chave: Empresa. Gestão Estratégica de Pessoas. Alinhamento. Condutas. Comportamentos. Remodelação.